Canada

# État de la concurrence dans l'industrie petrolière au Canada

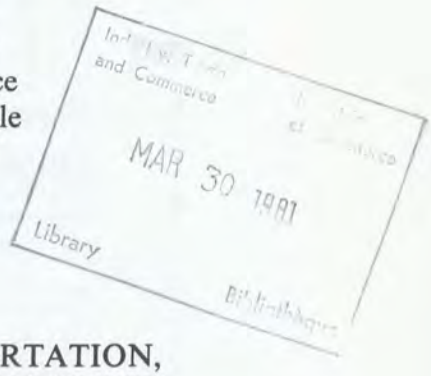
## Volume VI

# La commercialisation de l'essence

Directeur des enquêtes et recherches
Loi relative aux enquêtes sur les coalitions

**État de la concurrence dans l'industrie pétrolière au Canada**

Exposé de la preuve et de la matière présentées à la Commission sur les pratiques restrictives du Commerce relativement à une enquête instituée en vertu de l'article 47 de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions




au sujet de

# L'EXPLORATION PERTINENTE, AINSI QUE DE L'IMPORTATION, LA PRODUCTION, L'ACHAT, LA FABRICATION, L'ENTREPOSAGE, LE TRANSPORT, LA DISTRIBUTION, L'ÉCHANGE, LA VENTE ET L'APPROVISIONNEMENT DE BRUT, DE PÉTROLE, DE PRODUITS PÉTROLIERS RAFFINÉS ET DE PRODUITS CONNEXES

par

Robert J. Bertrand, c.r.
Directeur des enquêtes et recherches
Loi relative aux enquêtes sur les coalitions

**Volume VI — La commercialisation de l'essence**

Il s'agit de l'un des sept volumes qui composent l'exposé de la preuve et de la matière présentées à la Commission sur les pratiques restrictives du Commerce, dans la présente affaire, par le Directeur des enquêtes et recherches conformément à la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions. L'exposé englobe les volumes suivants:

| | |
|---|---|
| Volume I | — Constatations, problèmes et solutions |
| Volume II | — Le secteur intérieur: aperçu de l'environnement, du comportement et de la performance |
| Volume III | — Liens internationaux: le Canada et le marché mondial du pétrole |
| Volume IV | — Le secteur de la production |
| Volume V | — Le secteur du raffinage |
| Volume VI | — La commercialisation de l'essence |
| Volume VII | — Index: documents, transcriptions d'audiences et autres sources mentionnées dans les volumes II à VI |

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1981

En vente au Canada par l'entremise de nos

agents libraires agréés
et autres librairies

ou par la poste au:

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Hull, Québec, Canada K1A 0S9

N° de catalogue RG53-1981/56-6F
ISBN 0-660-90672-4
ISBN 0-660-90666-X (série)

Canada: $10.00
à l'étranger: $12.00

Prix sujet à changement sans avis préalable

# TABLE DES MATIÈRES


Page

VOLUME VI: LA COMMERCIALISATION DE L'ESSENCE ..... 1

A. *Introduction* ..... 1

B. *Structure du marché* ..... 7

1. Le marché de l'Atlantique
2. Le marché du Québec
3. Le marché de l'Ontario
4. Le marché des Prairies
5. Le marché du Pacifique
6. Résumé

C. *Concurrence dans le marketing: une vue d'ensemble* ..... 24

D. *Pratiques commerciales abusives et restrictives* ..... 33

E. *Limitations des indépendants dans les années cinquante* ..... 39

1. Niagara Falls
2. St. Thomas
3. Kitchener, Waterloo, Preston, Galt

F. *Efficacité du marketing et présence des indépendants* ..... 47

G. *Arrivée des indépendants et réaction des grands: 1958-1964* ..... 66

H. *Rétablissement des marges élevées et utilisation concentrée des pratiques monopolistiques: 1965-73* ..... 92

1. Introduction ..... 92

2. Shell Oil — Pratiques de marketing ..... 119

(a) Introduction
(b) Remises provisoires
(c) Deuxièmes marques
(d) La rentabilité des établissements de deuxième de Shell
(e) Un exemple d'une discrimination punitive en matière de prix (Montréal, 1972)
(f) L'efficacité de la stratégie de Shell

3. Gulf — Pratiques de marketing ..... 180

(a) Introduction
(b) L'évolution des méthodes de consignation de Gulf
(c) L'utilisation de la consignation au début des années soixante-dix
(d) Raisons pour lesquelles Gulf a choisi la consignation
(e) La nature punitive du programme de consignation adopté par Gulf
(f) La consignation, telle que pratiquée par Gulf est-elle une pratique abusive?
(g) Conclusion

4. Texaco — Pratiques de marketing ..... 224

(a) Introduction
(b) La stratégie de renforcement de Texaco

Page

(c) Surveillance par Texaco du comportement des autres grands
(d) Programmes de remises de Texaco
(e) Programmes de consignation de Texaco
(f) L'utilisation des produits de deuxième marque par Texaco

5. Imperial Oil — Pratiques de marketing ..... 268

(a) Introduction
(b) Politique punitive adoptée par Imperial vis-à-vis des indépendants durant la période de 1957 à 1964
(c) Stratégie de distribution de produits de deuxième marque adoptée par Imperial en vue d'enrayer la concurrence des indépendants
(d) La consignation et l'utilisation de la marque de producteur pour compléter la stratégie portant sur les produits de deuxième marque

(i) La façon dont Imperial a utilisé la consignation
(ii) Le changement de stratégie du réseau, 1972-1973
(iii) Politique de prix à trois volets

(e) Résumé

I. *Les politiques de gros des grands et leur mise en application d'un «resserrement du marché» dirigé contre les indépendants* ..... 346

1. Introduction
2. L'entranglement par les prix de 1967-1968
3. L'Ontario au début des années soixante-dix
4. Le marché des Prairies au début des années soixante-dix
5. Conclusion

J. *Position des fournisseurs régionaux* ..... 391

1. Introduction
2. Stratégie des fournisseurs régionaux
3. Programmes de subventions des sociétés régionales

(a) Supertest
(b) Sun Oil
(c) British Petroleum
(d) (Keep space in make-up)
(e) Le début des années soixante-dix

K. *Communications et coordination* ..... 413

L. *Résumé* ..... 425

*Annexes*

A. Utilisation du soutien des prix de détail par les grands
I Remises et consignations utilisées par Shell, Gulf et Texaco de 1969 à 1975
II Programmes de soutien des prix de l'essence d'Imperial Oil 1972-1977
B. Suny's — Exemple de contrôle des prix de détail
C. Résumé de l'enquête sur Perrette
D. Le resserrement des marges bénéficiaires des détaillants indépendants

# Liste des tableaux et des graphiques


| | | Page |
|---|---|---|
| Tableau 1 | Répartition du marché de détail de l'essence dans la région de l'Atlantique, certaines années | 9 |
| Graphique 1 | Répartition du marché entres les sociétés pétrolières au Québec 1955-1964 | 11 |
| Graphique 2 | Répartition du marché de l'essence moteur entre les grandes sociétés pétrolières — Québec (en pourcentage) | 12 |
| Graphique 3 | Segments du marché de l'essence au Québec | 13 |
| Tableau 2 | Répartition du marché de l'essence au Québec, certaines années, 1953 à 1971 | 14 |
| Graphique 4 | Segments du marché de l'essence en Ontario | 16 |
| Tableau 3 | Répartition du marché de l'essence en Ontario, certaines années, 1954 à 1971 | 17 |
| Tableau 4 | Ouverture des stations-serviced appartenant aux sociétés, Ontario 1950 à 1959 | 18 |
| Graphique 5 | Répartition du marché entre les grandes sociétés pétrolières en Ontario | 19 |
| Tableau 5 | Répartition du marché de l'essence en Alberta, certaines années, 1955-1965 | 20 |
| Tableau 6 | Répartition du marché de l'essence dans les Prairies, certaines années, 1967-1971 | 21 |
| Tableau 7 | Répartition du marché de détail d'essence dans la région du Pacifique, certaines années | 22 |
| Graphique 6 | Étude des prix de la région métropolitaine de Toronto — Graphique 4 | 48 |
| Graphique 7 | Vente au détail d'essence à moteur structure typique des prix et des coûts — Toronto | 50 |
| Tableau 8 | Étude comparative des prix dans la région métropolitaine de Toronto — Comparaison de la rentabilité d'exploitation d'une station-service Shell avec celle d'un fournisseur indépendant de taille nationale dans la région métropolitaine de Toronto | 51 |
| Tableau 9 | Comparaison entre le prix de revient d'une marque des producteurs et celui du produit vendu par un indépendant — cents par gallon | 55 |
| Tableau 10 | Comparaison des marges de distribution à Québec entre Esso et les marques de distributeurs | 59 |
| Tableau 11 | Comparaison des prix de revient de l'essence en Ontario, 1970 | 59 |
| Tableau 12 | Coûts et recettes relatifs aux ventes de produit à rabais en Ontario, 1971 | 61 |
| Tableau 13 | Stratégie de la vente d'essence en Ontario | 62 |
| Tableau 14 | Économies d'échelle des ventes de produit à rabais au Québec | 62 |
| Tableau 15 | Marges de détaillant et de gros; Toronto, 1950-71; Imperial Oil (cents le gallon) | 67 |
| Graphique 7(a) | Les segments du marché de l'essence au Québec | 68 |
| Graphique 8 | Les principaux groupes de fournisseurs d'essence en Ontario | 69 |
| Tableau 16 | Types de points de vente des indépendants, Ontario et Québec, 1964 et volume moyen de vente par point considéré | 71 |
| Tableau 17 | Vente d'essence ordinaire à Toronto données chronologiques et aperçu | 72 |
| Tableau 18 | Ontario — Expansion des détaillants indépendants | 73 |

| | | Page |
|---|---|---|
| Tableau 19 | Écart entre les prix: prix courant chez Esso moins prix courant chez les détaillants indépendants | 74 |
| Graphique 9 | Résultats des opérations financières de la société Imperial en Ontario | 75 |
| Graphique 10 | (1) Esso — Gains net d'impôt — Rendement du capital investi | 76 |
| | (2) Québec — marges des grands | 76 |
| Graphique 11 | Étude des prix de la région métropolitaine de Toronto — Graphique 4 | 77 |
| Tableau 20 | Marges combinées de détail et de gros de Gulf selon certaines villes, de 1958 à 1968 | 90 |
| Graphique 12 | Marge de détail et de gros des marques de producteurs en Ontario | 91 |
| Graphique 13 | Québec — Marges de marques de producteurs | 94 |
| Tableau 21 | Marges de gros de détail de Gulf à Winnipeg et à Calgary, 1965 et 1971 | 95 |
| Graphique 14 | Québec — Marges d'essence Esso (zone du prix de base) des marques de producteurs | 96 |
| Graphique 15 | Marges de détail et de gros de toutes les catégories | 97 |
| Tableau 22 | Écart entre les grands et le détaillant à rabais le moins cher, Québec, 1969-71 | 98 |
| Tableau 23 | Hausse des prix au détaillant par camion citerne et des marges au détaillant, selon certaines régions métropolitaines | 99 |
| Graphique 16 | Ontario — Marge de détail et de gros | 101 |
| Graphique 17 | Ontario — Écart médian du prix de détail | 102 |
| Graphique 18 | Écart entre les marques indépendantes — essence ordinaire (Ontario) | 103 |
| Graphique 19 | Québec — Écart entre les grands et les détaillants à rabais | 104 |
| Graphique 20 | Une comparaison entre le prix de transfert de Gulf concernant l'essence à moteur et le prix à la livraison des importations | 109 |
| Tableau 24 | La croissance des ventes de produits de deuxième marge de Shell | 133 |
| Graphique 21 | Économie comparée des établissements conventionnels et des établissements de deuxième marque — en cents le gallon | 135 |
| Graphique 22 | Exemple de l'effet d'entraînement | 138 |
| Tableau 25 | Statistiques concernant les deuxièmes marques et rabais moyens accordés à la catégorie des marques indépendantes | 155 |
| Tableau 26 | Rentabilité des stations-service Shell au Canada selon le type de point de vente, y compris Gas Mart et Beaver | 156 |
| Tableau 27 | Rentabilité des stations-service Shell de marque Beaver et Gas Mart suivant la région | 157 |
| Graphique 23 | Beaver Oil — Filiale de Shell Canada acquise en 1968 | 159 |
| Graphique 24 | Stratégie touchant les deuxièmes marques (avec Guide de Marketing, pp. 3, 4, 5, 6) | 170 |
| Tableau 28 | Marges combinées de gros et de détail de Gulf par ville, de 1958 à 1968 | 183 |
| Tableau 29 | Marges de Gulf en ce qui concerne l'essence ordinaire 1971 | 211 |
| Tableau 30 | Évolution en 1972 des lignes directrices de Gulf en matière de prix | 213 |
| Tableau 31 | Résumé des stations-service du réseau de distribution des produits de deuxième marque appartenant aux grands, le 1er décembre 1972 | 264 |
| Tableau 32 | Comparaison des marges de gros et de détail, et rendement du capital investi d'Imperial Oil sur le marché ontarien 1960-1970 | 274 |
| Tableau 33 | Rentabilité de la division des produits pour automobiles d'Imperial, 1970 | 308 |
| Tableau 34 | Sensibilité du rendement du capital investi, réseau traditionnel, réseau écono et réseau avec lave-auto | 310 |

| | | Page |
|---|---|---|
| Tableau 35 | Objectifs de la stratégie adoptée en Ontario par l'Imperial Oil | 312 |
| Tableau 36 | Analyse des prix en Ontario par marché important récapitulatif pour la zone de l'Ontario | 333 |
| Tableau 37 | Régime de prix dans la région du centre | 334 |
| Tableau 38 | Rabais moyen | 335 |
| Tableau 39 | Prix au détail actuels à Montréal en 1973 — le 9 mai 1973 | 336 |
| Tableau 40 | Comparaisons du coût de gros d'Imperial par rapport au prix de gros du marché (1973) | 339 |
| Graphique 25 | Ontario — Marges de grands | 355 |
| Graphique 26 | Tendance récente des marges des grossistes — Ontario Essence à moteur ordinaire | 376 |
| Tableau 41 | Comparaison des marges de gros et des coûts de Gulf 1958-1968 | 385 |
| Tableau 42 | Répartition estimative du volume des ventes au détail en 1967 | 392 |
| Tableau 43 | Comparaison du volume moyen par point de vente — stations-service exploitées par la companie | 393 |

# VOLUME VI

## LA COMMERCIALISATION DE L'ESSENCE

### A. *Introduction*

Le volume du marketing porte essentiellement sur l'essence, étant donné que c'est le seul produit pour lequel il n'existe pas de substitut. B.P. souligne le fait que, par opposition à d'autres secteurs, la seule contrainte qui pèse sur le prix de l'essence est la concurrence que se livrent les sociétés:

> «...Les carburéacteurs représentent le seul grand secteur de cette industrie où il n'y a pas encore de concurrence véritable. La seule contrainte influant sur les prix est la concurrence que les sociétés se livrent entre elles. . . . L'essence est le seul produit pétrolier qui n'est pas soumis à une concurrence par les prix imposée de l'extérieur.»
>
> (Document nº 9634, le 30 juillet 1970, B.P.)[1]

C'est donc sur ce marché que le pouvoir monopolistique soigneusement établi par le biais de l'harmonisation des politiques de production et de raffinage a pu jouer de façon décisive.

Le présent volume développe trois points particuliers. Tout d'abord, il brosse le tableau de la concurrence que se livrent les grandes sociétés pétrolières. Puis, il analyse les objectifs et la portée des diverses pratiques de marketing adoptées par les grands pour faire face à l'arrivée de nouveaux fournisseurs indépendants plus énergiques. Et enfin, la dernière partie décrit comment cette pratique a eu pour effet de maintenir, pendant de longues périodes, les marges de détail et de gros à des niveaux anormalement élevés, de l'avis même des grandes sociétés pétrolières.

Bien que la présente étude traite le marketing comme un secteur à part, l'étude de la performance et du comportement des grandes sociétés ne saurait être valable si elle n'intégrait l'évaluation des relations entre les grands à d'autres paliers de cette industrie caractérisée par une concentration verticale. L'expérience a révélé que le succès de la technique de marketing adoptée par les grands pour entraver la concurrence et pour faire monter les prix reposait sur les accords importants conclus sur les plans du raffinage et de la production. Dans ces deux secteurs, les intérêts des grandes sociétés étaient liés par des accords officiels. En matière de la production, les grands, sous la conduite d'Imperial, ont fixé le prix du brut et mis au point conjointement un système de répartition de la production des divers types de brut qui aurait permis de ramener à l'ordre les raffineurs-fournisseurs qui auraient tenté de se lancer dans une concurrence plus vigoureuse. Sur le plan du raffinage, les accords d'échange, d'achat-vente et de raffinage qui ont été passés entre les grands ont contribué à accroître l'interdépendance de ces derniers. Dans de nombreux cas, ces accords avaient pour but d'assujettir les nouveaux venus à un contrôle en vue d'éviter qu'ils ne

compromettent l'équilibre basé sur la non-concurrence établi par les grands dans le secteur du marketing. A cause des liens étroits qui unissaient ces sociétés au niveau du raffinage et de la production, elles ont mis au point une politique de marketing et se sont entendues pour restreindre la concurrence. La dépendance réciproque qui découlait des liens établis dans les autres secteurs leur permettait d'adopter des mesures concurrentielles étroitement apparentées tant à l'endroit des étrangers à la famille qu'entre membres du groupe. De cette façon, elles ont réussi à limiter la concurrence par les prix et à maintenir des marges excessives de gros et de détail.

En effet, lorsque la concurrence était relativement faible, les grands adoptaient des orientations parallèles visant des marges de détail et de gros élevées, et évitaient en général de se faire concurrence par les prix. La concurrence entre les grandes sociétés à intégration verticale a fait place à une absence de concurrence par les prix. Pour vendre leur essence, les grandes sociétés ont dû utiliser des moyens publicitaires efficaces visant à créer une image de marque, et mettre sur pied des réseaux de détail très vastes avec des points de vente de volume relativement faible. Cela a eu pour effet d'accroître les frais de marketing dans une proportion telle qu'en dépit du niveau anormalement élevé des marges de détail et de gros, la rentabilité des réseaux de détail des gros producteurs n'était pas excessive. Néanmoins, le prix de détail fixé par les grandes sociétés était extrêmement élevé, ainsi qu'elles l'ont elles-mêmes admis. Les fournisseurs indépendants, dont les frais de marketing étaient moins importants, ont menacé de détruire la structure des prix établie par les grands. Ils ont tenté de tirer profit du fait que la marge bénéficiaire des grands producteurs était anormalement élevée et ont cherché à investir le marché en offrant des rabais de 5 à 15 cents par gallon par rapport aux prix fixés par les grands.

En réaction à l'arrivée des fournisseurs indépendants, les grands producteurs ont tenté de neutraliser toute concurrence de leur part. En effet, l'entrée sur le marché de fournisseurs indépendants capables, à cause de leurs frais d'exploitation plus bas, d'offrir de meilleurs prix que ceux fixés par les grandes sociétés, a incité les grands à adopter conjointement des pratiques restrictives en vue de ramener à l'ordre les indépendants. Leur objectif à court terme était de provoquer une hausse des prix et d'amener les indépendants à respecter les prix de détail fixés par les grands. Pour arriver à leurs fins, ils ont généralisé l'emploi des pratiques abusives.

Les moyens utilisés à cette fin étaient très diversifiés. Des subventions ont été accordées aux détaillants sous forme de remise provisoire ou de vente en consignation. Dans le cas de la remise provisoire, le détaillant déterminait lui-même le prix de détail mais la subvention accordée sous le couvert d'une réduction du prix de gros était fonction du prix de détail pratiqué par le détaillant. Dans le cas de la vente en consignation, le détaillant devenait un

agent de la société pétrolière. Il recevait une commission proportionnelle au volume de ses ventes et les prix étaient fixés par le producteur. Ces deux moyens ont été utilisés pour mettre sur pied un système de discrimination en matière de prix et ont permis aux grands de maintenir les prix élevés de leur réseau de détail même dans les régions où les fournisseurs indépendants leur faisaient concurrence sur les prix. Cela leur a permis, par la même occasion, de maintenir des prix forts dans les autres régions également.

Étant donné que le succès d'une telle politique est souvent basé sur son caractère sélectif, la vente en consignation était choisie de préférence à la remise provisoire lorsque le besoin de ramener les indépendants à l'ordre se faisait plus pressant. La remise provisoire présentait deux inconvénients. Tout d'abord, le prix étant en définitive quand même fixé par les détaillants, les sociétés pétrolières n'étaient jamais sûres que ces derniers allaient suivre la politique de prix des grands. Enfin, cette façon de procéder s'est avérée relativement coûteuse. Pour ne pas enfreindre les dispositions concernant la discrimination en matière de prix de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions, les remises étaient généralement consenties à des détaillants répartis sur une vaste région géographique (communément appelée un marché régional). Par contre, la consignation permettait aux sociétés de fixer elles-mêmes les prix. De plus, étant donné qu'il n'y avait aucune vente de produit pétrolier en consignation, cette façon de procéder a permis de localiser le coût des démarches faites pour pénaliser les concurrents étant donné qu'il n'était pas nécessaire de l'appliquer à une grande échelle.

Les sociétés ont également utilisé des marques de combat pour ramener à l'ordre les fournisseurs indépendants. Certains des grands ont mis sur pied leur propre réseau de vente à bas prix, sous forme d'un réseau de détail indépendant ou d'un réseau de distribution de produits de deuxième marque. Ces réseaux constituaient une arme temporaire utilisée pour récupérer la clientèle des indépendants. Le réseau de distribution de produits de deuxième marque n'a nullement été conçu comme une structure permanente visant à offrir aux consommateurs de l'essence à meilleur marché. Les sociétés qui ont utilisé ce procédé de marketing envisageaient bien, une fois les indépendants rentrés dans le droit chemin, de ramener les prix de ces derniers. Les objectifs de rentabilité fixés pour les réseaux de distribution de produits de deuxième marque ou encore leur rentabilité réelle témoignent de leur raison d'être véritable, la pratique abusive.

L'utilisation de distributeurs de produits de deuxième marque n'a été en fait qu'une application plus sophistiquée de la remise provisoire et de la vente en consignation. Elle se prêtait au jeu de la sélection et, par conséquent, se révélait un type de pratique abusive très efficace. Mieux encore que le système de subventions aux détaillants du réseau du producteur, la présence de ces distributeurs permettait de diversifier la discrimination en matière de prix, alors

que les subventions étaient assujetties aux dispositions de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions régissant la discrimination en matière de prix et faisaient l'objet d'études approfondies de la Commission sur les pratiques restrictives du commerce qui s'intéressait particulièrement aux cas de vente d'essence en consignation (cf. *North Star and Shell Gasoline Consignment Plans, 1966*). Les réseaux de distribution de produits de deuxième marque ont été très utilisés vers la fin des années soixante et le début des années soixante-dix alors que la concurrence des indépendants était devenue particulièrement dangereuse. A ce moment, les mesures punitives, telles que la remise provisoire et la vente en consignation, avaient perdu leur efficacité et ont été supplantées par les produits de deuxième marque.

Bien qu'il y ait eu des études antérieures sur les pratiques de marketing utilisées par les sociétés pétrolières, en général, elles n'ont pas porté sur les grands aspects que nous abordons ici. La présente enquête porte plus spécifiquement sur les raisons à l'origine des programmes de subvention et sur l'incidence de ceux-ci sur la concurrence. Certains ont soutenu que ces programmes de subvention permettraient aux sociétés pétrolières d'aider leurs détaillants à tenir le coup devant les chutes de prix provoquées par une surabondance provisoire d'essence ou par l'attitude extravagante de détaillants qui décidaient de faire tomber les prix à des taux déraisonnablement bas. Notre analyse de la question a révélé, bien au contraire, que ces pratiques étaient dirigées contre une certaine catégorie de fournisseurs dont l'intérêt était ni d'être approvisionnés en essence vendue à prix dérisoire, ni de s'amuser à établir une politique des prix déraisonnable. Ainsi que les grandes sociétés l'ont constaté, les coûts de gros et de détail des fournisseurs indépendants étaient moindres que les leurs. En conséquence, ces derniers pouvaient se permettre de baisser les prix au détail. Les programmes de remise provisoire, de vente en consignation et de marques de combat ont été conçus comme pratiques abusives et appliqués par les grands en vue précisément de contrer l'action de ces fournisseurs.

On pourrait objecter que l'unique souci des grandes sociétés était d'offrir aux consommateurs le même type de produit que les fournisseurs indépendants, c'est-à-dire de l'essence à bas prix. Or, tel n'était pas le cas. Pour les grands, ces mesures étaient provisoires. En effet, ils les avaient mises sur pied avec l'intention de les supprimer aussitôt qu'il serait possible de relever les prix dans les régions où les consommateurs sont sensibles au prix des produits. De plus, dans leur esprit ces mesures devaient même servir à faire monter les prix. Les chapitres qui suivent tentent de démontrer que l'objectif visé était de ramener à l'ordre les indépendants et de les obliger à relever leurs prix. Ces pratiques devaient permettre aux grands producteurs de réduire la concurrence par les prix. En alignant leurs prix sur ceux des indépendants qui envahissaient leur marché, les grands entendaient décourager les autres concurrents possibles. Il s'agissait, par des exemples de politique punitive, d'ôter l'envie à tout nouveau

concurrent de s'installer sur le marché. Par ailleurs, dans la mesure où le concurrent en place perdait un nombre suffisamment grand de clients, ses profits devenaient si minimes qu'il lui était impossible de s'étendre. De cette façon, la politique punitive des grands visait à renforcer les obstacles à l'entrée des indépendants.

Il est important de rappeler jusqu'à quel point les grands étaient peu enclins à adopter le mode de distribution des indépendants, pourtant plus efficace. Leur objectif final était de protéger leur propre réseau de distribution, caractérisé par des coûts et des prix élevés. En conséquence, les pratiques restrictives adoptées par les grands visaient à maintenir les prix à des niveaux élevés sur les marchés où les indépendants n'étaient pas implantés. La concurrence par les prix se serait étendue plus vite à ces régions si les grands n'avaient mis au point diverses formes de discrimination systématique par région en vue de limiter l'expansion des indépendants.

Chacune de ces pratiques de marketing, qu'il s'agisse des remises provisoires, de la vente en consignation ou de la distribution de produits de deuxième marque, a entraîné une réduction provisoire des prix qui a permis de faire face à la concurrence, mais supposait le rétablissement subséquent des prix initiaux une fois que les nouveaux venus auraient entendu raison. Si l'on considère comme pratique abusive toute utilisation des prix à des fins punitives avec pour but ultime de relever la moyenne des prix originaux, on peut dès lors assimiler les techniques de marketing des grandes sociétés pétrolières à des pratiques abusives. La pratique abusive est parfois associée à la vente d'un produit à un prix inférieur au prix de revient. Toutefois, pour être efficace, la pratique abusive ne doit pas, par définition, entraîner de perte à long terme. Ainsi, cette pratique ne saurait être utilisée fréquemment à moins qu'elle ne conduise à une hausse de prix suffisante pour compenser les pertes subies à court terme. Néanmoins, il est prouvé que certaines sociétés pétrolières ont choisi délibérément d'encourir des pertes dans le but de freiner l'expansion des indépendants. En conséquence, les pratiques adoptées par les grands pour ramener à l'ordre leurs concurrents indépendants répondent bien à l'une ou l'autre définition des pratiques abusives.

Maintenant que nous avons établi le fait que la politique de marketing des grands était essentiellement composée de pratiques abusives, il reste à en étudier les effets. A cette fin, on peut analyser la puissance de pénétration de ces mesures, c'est-à-dire si elles correspondaient ou non à une pratique courante. Dans la négative, leur effet ne pourrait être que minime. Les chapitres qui suivent montrent que ces mesures ont été appliquées régulièrement et universellement par les grands depuis les années cinquante au moins, chaque fois qu'un nouveau venu s'installait sur le marché. De plus, il est clairement établi que chacune des grandes sociétés pétrolières a fait usage de ces pratiques abusives à

divers degrés. L'action conjuguée de l'ensemble des sociétés pétrolières ne peut qu'avoir renforcé l'effet de leur politique propre.

Les renseignements recueillis par rapport à la puissance de pénétration de ces pratiques abusives, soit le nombre de grands qui en ont fait usage et la durée de leur application, révèlent qu'elles ont été appliquées de façon très large et qu'elles auraient eu, de ce fait, un effet certain sur le marché. De plus, les documents qui décrivent les objectifs visés par les grands en adoptant ces pratiques confirment que leur intention était bien de freiner la concurrence et de faire monter les prix. Enfin, le comportement du marché reflète l'efficacité de ces mesures punitives. Durant la plus grande partie de la période d'après-guerre, la marge du prix de l'essence a été maintenue à des niveaux qui, de l'avis même des grands, étaient trop élevés pour pouvoir faire face à une concurrence vigoureuse. De plus, ces documents révèlent que les grands ont reconnu l'efficacité de leur politique lorsque celle-ci a permis de diminuer ou de supprimer complètement la concurrence des indépendants.

Ainsi, le volume du marketing donne une analyse complète des pratiques employées par les grandes sociétés pétrolières pour freiner ou enrayer la concurrence ainsi que des effets de ces pratiques.

L'adoption et le maintien d'un système de marketing caractérisé par des marges élevées de gros et de détail révèle la situation monopolistique qui marquait le secteur. En vertu d'une série d'accords passés en matière de production et de raffinage et de la concentration verticale très poussée dans l'industrie pétrolière, les accords ainsi passés ont eu pour effet d'accroître l'interdépendance au point où la concurrence par les prix entre les grands dans le domaine du marketing était pratiquement nulle. Les accords concernant les échanges entre raffineries, selon lesquels la quantité de produit qu'une société pouvait acquérir d'une autre devait être proportionnelle à la quantité que cette dernière fournissait à la première, constituaient un instrument efficace pour ramener à l'ordre les concurrents trop belliqueux, ainsi qu'il a été démontré dans le chapitre portant sur le raffinage. Dans le secteur de la production, la méthode employée pour fixer le prix du brut, les modifications apportées à la structure des prix et le système de répartition de la production qui visait à approvisionner certaines sociétés plutôt que d'autres en brut de meilleure qualité ont permis au chef de file de l'industrie, Imperial, de ramener à l'ordre des raffineurs dissidents en augmentant le coût de leurs approvisionnements en brut. Ainsi la tolérance réciproque des grands en matière de concurrence par les prix est un indice de l'efficacité des accords conclus dans les autres secteurs de l'industrie.

Si la tolérance réciproque peut rendre compte de la mise sur pied du réseau de distribution à coûts élevés que se sont donné les grandes sociétés, elle ne justifie pas la survie d'un tel réseau. En effet, ce réseau à coûts élevés favorisait l'entrée dans le secteur. Les grandes sociétés ont réagi de concert pour

dresser des obstacles à l'entrée ou pour ramener à l'ordre les nouveaux venus et consolider leur monopole. Le moyen choisi fut l'utilisation de pratiques abusives pour contrer certains distributeurs dont les coûts peu élevés menaçaient la structure de prix que les grands appliquaient à leurs produits de marque.

Si ces pratiques abusives utilisées contre les indépendants ont connu tant de succès, cela est attribuable à l'effet cumulatif des programmes mis en oeuvre par chacun des grands. Chacun de ceux-ci se sentait visé par les indépendants. Il étudiait avec soin les mesures prises par les autres, en percevait le caractère abusif et adoptait la variante qui lui convenait le mieux et favorisait la réalisation de l'objectif commun, soit la limitation du marché des indépendants. Ainsi, chacun des grands adoptait des mesures punitives analogues et l'ensemble de ces mesures servait à limiter la concurrence par les prix livrée par les distributeurs indépendants. Les pratiques punitives adoptées par les grands découlaient donc d'un effort conscient visant à coordonner leur réaction contre des étrangers qui tentaient de leur livrer la concurrence par les prix. Ainsi, les grands se sont entendus pour agir de concert et utiliser des pratiques abusives afin de consolider le pouvoir monopolistique qui leur venait de la mainmise qu'ils exerçaient un amont sur le raffinage et l'achat du brut.

Le volume du marketing débute par une analyse de la performance du secteur du marketing avant les événements de 1973 qui ont provoqué une hausse colossale des prix à l'échelle mondiale. Elle met en évidence l'absence de concurrence entre les grands, leur manque relatif d'efficacité et le rôle dynamique joué par les fournisseurs indépendants. La section suivante porte sur les pratiques abusives et donne un exposé détaillé des pratiques adoptées par chacune des grandes sociétés. Enfin, la dernière section donne un résumé des résultats de l'étude.

## B. *Structure du marché*

Cette section porte sur le nombre de grandes sociétés qui se partagent le marché de détail de l'essence, et leur importance sur ce marché; il donne également une brève description de la structure de ce marché. Il est important de retenir que les indices de concentration dans le secteur du marketing ne traduisent pas, à eux seuls, l'emprise exercée par telle société sur le marché car ils ne tiennent pas compte des ententes conclues entre sociétés intégrées dans les secteurs du raffinage et de l'approvisionnement en brut.

Les données sur la structure du marché montrent que dans certaines régions le marché de l'essence est fortement concentré. Autre révélation tout aussi importante, les données sur la performance qui seront analysées en détail dans d'autres sections indiquent une forte concentration dans les régions où la performance est régulièrement faible. D'autre part, les concentrations plus faibles, comme c'est le cas au Québec et en Ontario sont assorties de pratiques

anti-concurrentielles néfastes. Ces données, associées à celles qui se rapportent au comportement et à la performance dans ces régions, démontrent que, même dans les régions où le marketing est relativement peu concentré, une politique de prix abusive et le contrôle de l'achat du brut et du raffinage ont contribué à annuler les effets d'une répartition efficace des ressources.

L'analyse du secteur du marketing de l'essence au Canada révèle l'existence d'un certain nombre de régions ayant chacune sa structure de marché propre. De plus, la liste des participants diffère d'une région à une autre. Les tableaux 1, 2, 3, 5, 6 et 7 présentent les parts du marché revenant aux grandes sociétés pétrolières dans les régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario, de l'Alberta, des Prairies et du Pacifique pour certaines années entre 1954 et 1971. Quatre grandes sociétés étaient représentées sur tout le territoire, Imperial, Shell, Texaco et Gulf. Certaines sociétés d'envergure régionale détenaient une part relativement importante de leur marché respectif, c'est le cas de Standard Oil of British Columbia (SOBC) qui s'approprie environ 20% du marché de la région du Pacifique, et de Irving (contrôlée par SOBC) avec 25% du marché de la région de l'Atlantique. Venait ensuite un certain nombre de sociétés de taille intermédiaire, la plupart à concentration verticale, mais d'envergure régionale uniquement. Ces dernières comprennent British Petroleum, Petrofina et Sun Oil au Québec et en Ontario ainsi que Pacific Petroleums, Husky et Co-op dans les Prairies et dans la région du Pacifique.

Dans le cadre de l'analyse de la structure de chaque région, la période visée a été divisée en un certain nombre de sous-périodes. La première sous-période correspond aux années cinquante. Elle est caractérisée par une faible activité de la part des indépendants, un accroissement des marges de gros et de détail, et par l'arrivée au Québec, en Ontario et dans les provinces de l'Atlantique de sociétés internationales intégrées de moindre importance. La deuxième sous-période va de 1959 à 1964. C'est à cette période que les indépendants sont entrés en lice et que l'on a assisté à un début de concurrence par les prix qui a été rapidement enrayée par l'application par les grands de leur politique punitive et l'absorption de plusieurs grandes sociétés indépendantes par des grands, comme Shell ou Gulf. La troisième période va de 1964 à 1970 inclusivement; elle se caractérise par un retour à des marges de détail et de gros élevées, et par une nouvelle offensive des indépendants.

### 1. *Le marché de l'Atlantique*

Ainsi que le montre le tableau 1, la région de l'Atlantique a été marquée pour l'ensemble de la période par peu de changement dans la répartition du marché entre les grandes sociétés. En 1954, Imperial, Canadian Oil, Texaco et Gulf intervenaient pour 63% du marché; en 1971, la part de ces mêmes sociétés était de 65%, Shell ayant absorbé Canadian Oil. Si l'on y ajoute

**TABLEAU 1**

RÉPARTITION DU MARCHÉ DE DÉTAIL DE L'ESSENCE DANS LA RÉGION DE L'ATLANTIQUE, CERTAINES ANNÉES

| *Société* | *1954*[2] | *1961*[2] | *1967*[2] | *1971*[2] |
|---|---|---|---|---|
| Imperial | 34 | 31,5 | 29,7 | 28,2 |
| Shell[1] | 8 | 10,5 | 11,2 | 11,2 |
| Texaco[1] | 11 | 9,2 | 13,7 | 15,1 |
| Gulf | 10 | 10,0 | 11,6 | 10,6 |
| Fina[1] | 12 | 11,4 | 8,3 | 6,7 |
| Irving | 25 | 26,8 | 23,4 | 24,3 |
| Aigle d'Or | | | 1,8 | 3,2 |
| Autres | — | ,6 | ,3 | ,7 |

Remarques: 1. Les parts déclarées pour Shell en 1954 et 1961 correspondent en fait à celles de Canadian Oil, qui a été absorbée par Shell en 1963. La part de Texaco déclarée pour 1954 est en réalité celle de McColl-Frontenac, société à l'origine de Texaco. La part déclarée au titre de Fina est celle de la part du marché Superline dans le document n° 120371 et que Fina a acquise le 31 décembre 1955.

2. Les chiffres déclarés pour 1967 et 1971 se rapportent au marché de détail; les chiffres de 1961 se rapportent l'ensemble du marché de l'essence pour moteur et incluent, en plus du marché de détail, les ventes aux entreprises commerciales et agricoles; les chiffres de 1954 correspondent aux marchés de détail et de consommation.

3. Texaco ne tient pas compte des données de Terre-Neuve dans leur étude des Maritimes-1961.

Source: 1954: Document n° 120371, Imperial[2]
1961: Document n° 52384, Texaco[3]
1967, 1971: Document n° 119466, Imperial[4]

la part d'Irving, autre grande société d'envergure régionale ayant des liens étroits avec les sociétés internationales puisqu'elle appartient en partie à Standard Oil of California, les cinq grandes sociétés pétrolières se partageaient 88% du marché en 1954 et en 1971. D'après le tableau 1 il n'y a pas eu de changement notoire à cet égard au cours des années intermédiaires.

Il convient de souligner qu'il n'y a pas eu de nouveaux venus dans cette région. Au tout début de la période visée, Fina a acquis Superline, puis elle a perdu une partie du marché. En 1971 la part du marché de Fina était légèrement supérieure à celle d'Aigle d'Or, qui était entrée sur le marché vers la fin des années soixante. Jusqu'en 1971, les détaillants indépendants étaient pratiquement inexistants. Parmi les grands, Imperial Oil a joué le rôle de chef de file et n'a cédé qu'une faible part du marché à Shell et Texaco.

## 2. Le *marché du Québec*

Durant la période visée, tout comme pour le marché de l'Atlantique, les approvisionnements en brut et en essence destinés au Québec provenaient de l'étranger. Toutefois, à l'inverse de la région de l'Atlantique, l'arrivée de

nouvelles sociétés sur le marché a été beaucoup plus importante et la prédominance des quatre grandes sociétés d'envergure nationale a décliné au fil des années. Le tableau 2 révèle qu'en 1953 Imperial, Shell, Texaco et Gulf répondaient pour 72% du marché. En 1971, leur part était tombée à 59%,[1] soit environ six points de pourcentage de moins que dans le cas de la région de l'Atlantique.

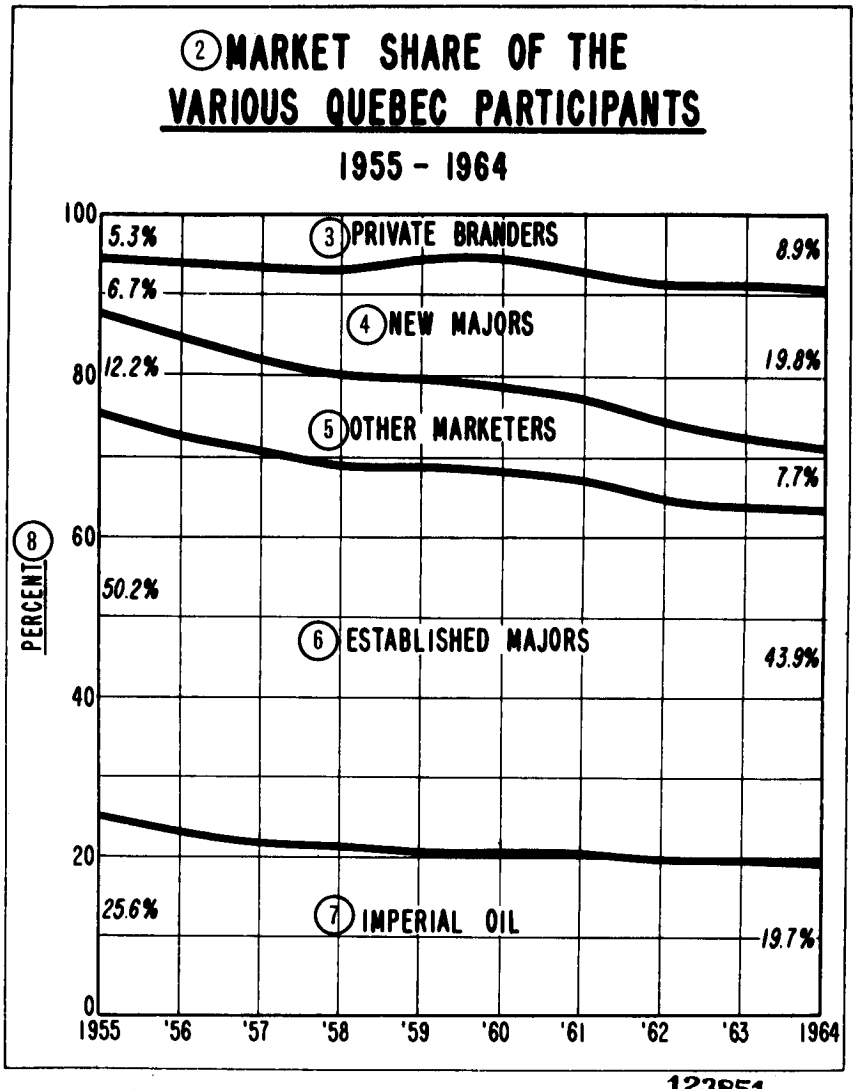
Une autre différence entre le Québec et les provinces Maritimes tient à la composition du groupe secondaire de compagnies, c'est-à-dire des sociétés autres que les grandes sociétés. Dans les provinces Maritimes, ce groupe a été dominé par Irving. Au Québec, il englobait un certain nombre de sociétés réparties en deux catégories distinctes, les petites sociétés intégrées internationales d'une part et les petits fournisseurs d'autre part.

Au Québec, la période allant de 1953 à 1964 a été caractérisée par l'entrée sur le marché de grandes sociétés multinationales comme Fina et British Petroleum. Ainsi que le révèle le graphique 1, la principale modification de la structure du marché n'est pas imputable aux indépendants mais à ce nouveau groupe de grandes sociétés. Ces deux compagnies ont augmenté leur part du marché qui est passée de près de zéro à environ 17%. Les nouveaux venus ont cependant adopté essentiellement la même stratégie que les grands qui les avaient précédés sur le marché, soit un réseau de distribution caractérisé par des coûts élevés, qui était mis sur pied au moyen d'un «important programme de construction et d'approvisionnement» (Document n° 123856).[5] L'entrée de ces sociétés a donc eu un peu d'influence sur la performance de l'industrie. En 1964 six grandes sociétés se répartissaient 73% du marché contre quatre grandes sociétés qui se partageaient 72% du marché en 1953, (si l'on inclut Champlain et Supertest, les chiffres sont alors de 80 à 84% respectivement.

De 1964 à 1971, la part des grands d'envergure nationale s'est accrue par rapport à celle des grands de la région, ainsi qu'en atteste le graphique 2. Sur cette figure, qui ne tient pas compte des indépendants, on voit l'importance relative des grandes sociétés d'envergure nationale par rapport aux grands de la région et la baisse de ces derniers. Lorsque l'on prend en compte les indépendants, comme dans le graphique 3, il apparaît clairement que la part des grandes sociétés d'envergure nationale est restée relativement constante dans la deuxième moitié des années soixante alors que ce sont les grands de la région qui cèdent une part du marché aux indépendants. Le secteur des indépendants offrant des prix réduits est passé d'environ 8% en 1964-1965 à près de 14% en 1970. Si l'on se réfère au tableau 2, on remarque que trois sociétés appartenant

1. Champlain est devenue une filiale à part entière d'Imperial en 1937 et Supertest a été complètement contrôlée par Imperial et en dépendait pour ses approvisionnements. Si l'on inclut la part de ces deux sociétés dans celle d'Imperial, la part des grandes tombe de 84% en 1953 à 64% en 1971.

(1) FIGURE 1 AC.'K13386




123851

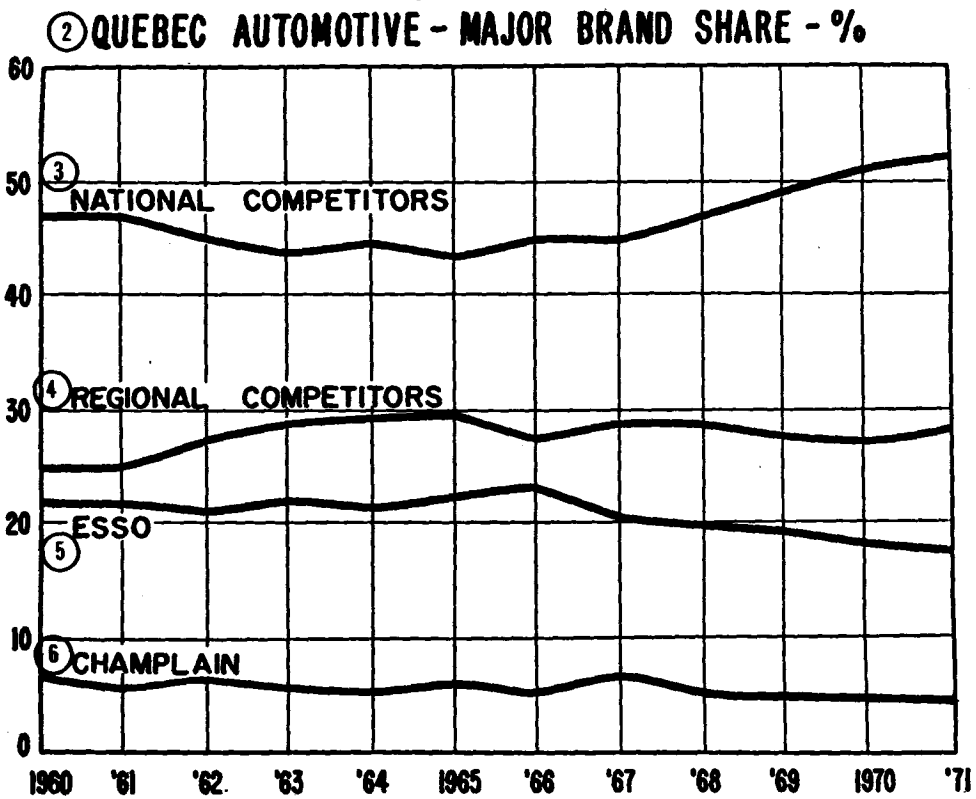
(Reproduction of Document #123851
'Figure 1' added)

---

1. GRAPHIQUE 1
2. Répartition du marché entre les sociétés pétrolières au Québec 1955-1964
3. Détaillants indépendants
4. Grandes sociétés nouvellement installées
5. Autres fournisseurs
6. Grands en place
7. Imperial Oil
8. Pourcentage

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 123851
Le numéro de graphique est ajouté par nous

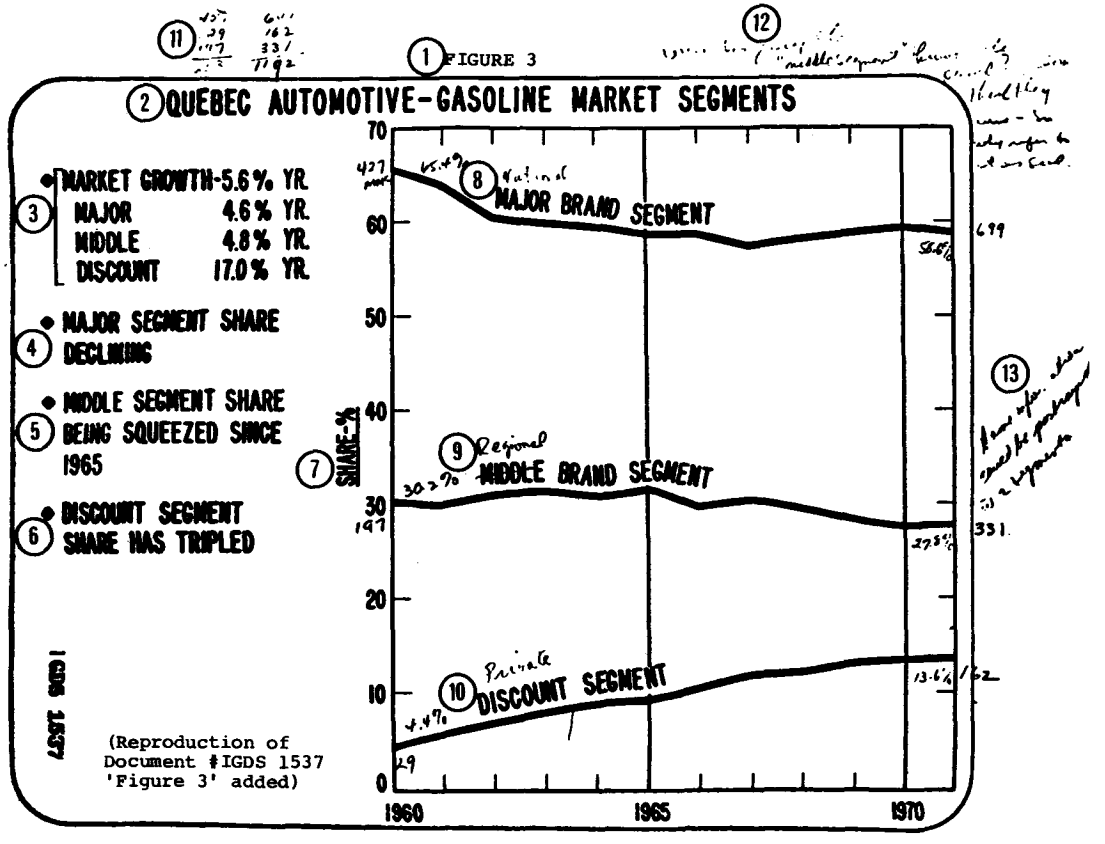
(1) FIGURE 2




(Reproduction of Document #IGDS 1222
'Figure 2' added)

1. GRAPHIQUE 2
2. Répartition du marché de l'essence à moteur entre les grandes sociétés pétrolières — Québec (en pourcentage)
3. Concurrents d'envergure nationale
4. Concurrents d'envergure régionale
5. Esso
6. Champlain

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº IGDS 1222
Le numéro de graphique est ajouté par nous




1. GRAPHIQUE 3
2. Segments du marché de l'essence au Québec
3. Accroissement du marché global – 5.6% par année
   a) Grandes sociétés d'envergure nationale – 4.6% par année
   b) Grandes sociétés d'envergure régionale – 4.8% par année
   c) Indépendants offrant des prix réduits – 17.0% par année
4. La part des grandes sociétés d'envergure nationale diminue
5. La part des grandes sociétés d'envergure régionale est comprimée depuis 1965
6. La part des indépendants offrant des prix réduits a triplé
7. Part du marché (en pourcentage)
8. Groupe des grandes sociétés d'envergure nationale
9. Groupe des grandes sociétés d'envergure régionale
10. Groupe des indépendants offrant des rabais
11. Notes manuscrites ajoutées sur l'original
12. Les notes manuscrites sur l'original sont illisibles (voir version anglaise)
13. Les notes manuscrites sur l'original sont illisibles (voir version anglaise)

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº IGDS 1537
Le numéro de graphique est ajouté par nous

**TABLEAU 2**

RÉPARTITION DU MARCHÉ DE L'ESSENCE AU QUÉBEC, CERTAINES ANNÉES
(en pourcentage)

| *Société* | *1953*[1] | *1955* | *1961*[2] | *1964*[3] | *1969*[2] | *1971*[2,4] |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Imperial Oil | 26,2 | 25,6 | 21,8 | 19,7 | 16,7 | 14,5 |
| Shell | 15,2 | 14,5 | 12,6 | 11,6 | 17,2 | 18,6 |
| Texaco | 16,1 | 13,7 | 14,6 | 13,1 | 14,3 | 15,0 |
| Gulf | 14,3 | 13,4 | 14,2 | 11,2 | 10,6 | 10,7 |
| Total partiel[1] | 71,8 | 67,2 | 63,2 | 55,6 | 58,8 | 58,8 |
| Champlain | 6,7 | 7,1 | 4,2 | 4,9 | 4,0 | 3,7 |
| Supertest | 5,4 | 5,1 | 2,2 | 2,8 | 1,6* | 1,1* |
| Total partiel[2] | 12,1 | 12,2 | 6,4 | 7,7 | 5,6 | 4,8 |
| British Petroleum | — | — | 6,8 | 8,7 | 7,5 | 7,6 |
| Petrofina | 0,1 | 4,8 | 10,1 | 8,2 | 7,8 | 8,0 |
| Sunoco | 1,8 | 1,8 | 2,7 | 3,4 | 2,7* | 2,4* |
| Irving | 1,1 | 1,9 | 3,5 | 2,9 | 3,8 | 3,6 |
| Canadian Oil[5] | 7,4 | 6,8 | 4,6 | 4,6 | — | — |
| Cities Service | 0,9 | 0,8 | — | — | — | — |
| Aigle d'Or | — | — | — | 1,1+ | 3,4* | 3,8* |
| Murphy | — | — | — | ,9+ | 2,8* | 5,2* |
| Cal Oil | | | | ,7+ | 2,1* | 2,5* |
| Total partiel[3] | 11,3 | 16,1 | 27,7 | 30,6 | 30,1 | 33,1 |
| Autres | 4,8 | 4,5 | 2,7 | 6,1 | 5,5 | 3,3 |

Remarques: 1. Les chiffres de 1953 correspondent aux marchés de détail et de consommation.

2. Les chiffres de 1955, 1964, 1969 et 1971 qui ne sont pas marqués d'un astérisque correspondent au marché de détail.

3. Les chiffres de 1961 correspondent aux marchés de détail et de consommation, et aux ventes aux exploitations agricoles.

4. La signification des chiffres marqués d'un astérisque n'est pas donnée dans le document de Texaco.

5. En 1963 Shell a acquis Canadian Oil.

Source: 1953: Document N° 120371, Imperial[6]
1955 et 1964: Documents nos 123849 et 123853, Imperial[7 et 8]
1961: Document n° 7545, Texaco[9]
1969 et 1971: Document n° 119466, Imperial[10]
1969 et 1971: Chiffres marqués d'un astérisque, documents nos 7400 et 8933, Texaco[11 et 12]
1964: Chiffres marqués du signe +, documents nos 123861 et 123922, Imperial[13 et 14]

à ce groupe, à savoir Aigle d'Or, Murphy et Cal Oil (Calex), ont accru leur part de 3 à 12%, tandis que dans la catégorie «Autres» les pourcentages sont passés de 6% à 3%, ce qui donne un gain net de 6% environ. En résumé, les grands de la région comme Champlain, Supertest, British Petroleum, Petrofina et Sunoco ont perdu une partie de leur marché au profit de nouveaux venus comme Aigle

d'Or, Murphy et Cal Oil. Toutefois, en 1971 les grands d'envergure nationale ainsi que deux grands de la région (Petrofina et British Petroleum) détenaient 79% du marché de détail.

Comme dans les provinces Maritimes, Imperial est la grande société qui a régulièrement laissé aller sa part du marché durant cette période. En 1955, le marché de Imperial était près du double de celui de chacun des trois autres grands; en 1971, tel n'était plus le cas. Autrement dit, sur les deux marchés de l'Est approvisionnés par l'étranger, Imperial a eu des réactions conformes au comportement du dominateur d'un oligopole en autorisant l'entrée de nouveaux venus dans la mesure où cela favorisait la stabilité du marché et la montée des prix.

### 3. *Le marché de l'Ontario*

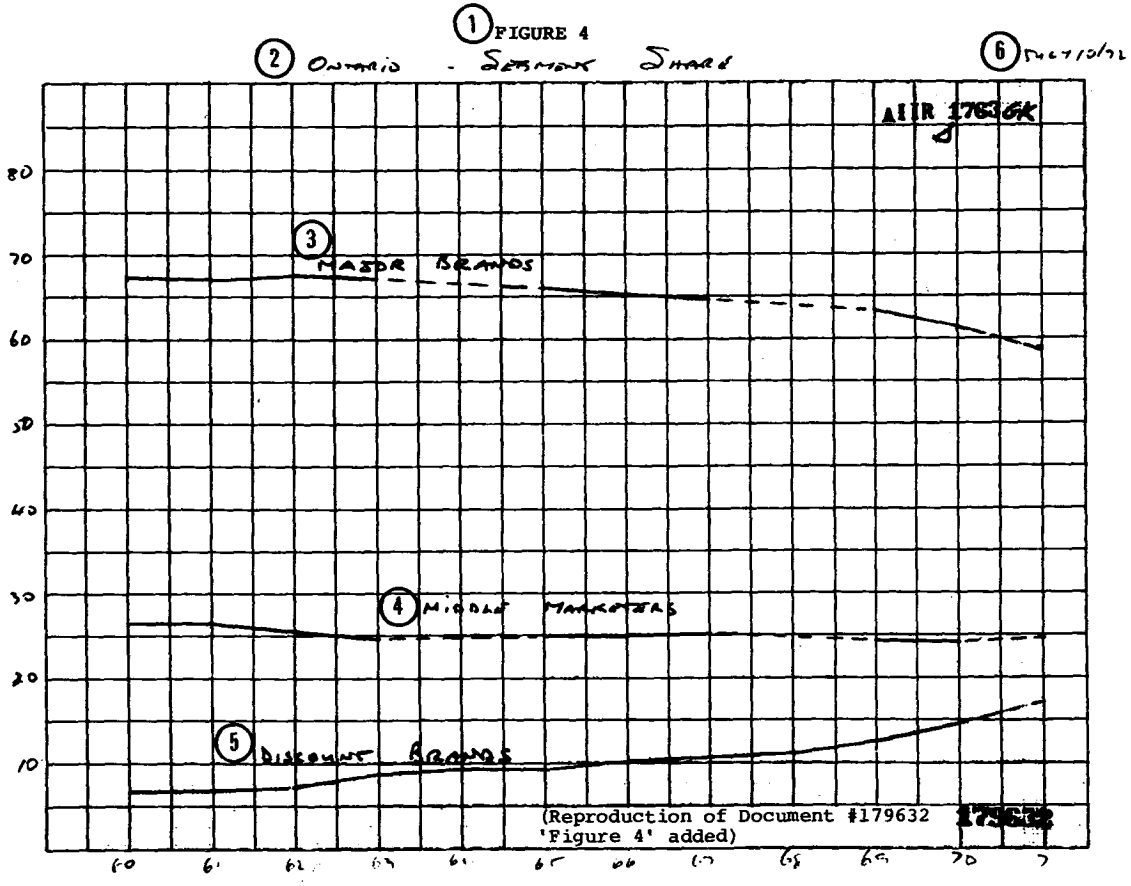
Des cinq régions étudiées, l'Ontario est celle où le marché est le moins concentré. Le tableau 3 montre qu'en 1954 les quatre grands totalisaient 62% du marché, tandis que quatre grandes sociétés de la région, Supertest, Reliance, Canadian Oil et Sunoco, en totalisaient 27%; autrement dit, huit sociétés se partageaient 90% du marché total. Six ans plus tard, en 1960, 92% du marché étaient aux mains des huit plus grandes sociétés; ce n'était plus les mêmes, mais ce changement était relativement sans importance. Reliance et Supertest avaient fusionné et Petrofina avait rejoint les rangs des huit plus grandes sociétés. Le tableau 4 illustre l'accroissement relatif du nombre de stations-service appartenant aux grandes sociétés au cours de cette période.

En 1967, 63% des stations-service appartenaient aux quatre grands et 87% aux huit plus grosses sociétés. Cette fois encore, il y a eu de légers changements dans la composition de ce dernier groupe. En effet, en 1967, Canadian Oil a été acheté par Shell Oil, et Petrofina a pris suffisamment d'expansion pour prendre la place de Canadian Oil.

Entre 1967 et 1969, la part du marché revenant aux quatre grands a baissé légèrement atteignant 61% tandis que celle des intermédiaires passait à 24%, de sorte que la part du marché revenant aux huit plus grandes sociétés se maintenait à 85%. De 1969 à 1971, la part des quatre grands a continué de diminuer tombant à 58%, tandis que celle des quatre sociétés intermédiaires passait à 27%, de sorte que les huit grandes sociétés totalisaient 85% du marché.

En résumé, la part du marché des huit plus grandes sociétés qui était de 89% en 1954 était tombé à 85% quelque dix-sept ans plus tard, mais la composition du groupe avait changé.

Le graphique 4 permet de voir l'évolution de la structure du marché ontarien, en indiquant la part relative du marché des sociétés et compagnies qu'Imperial identifie comme les grands d'envergure nationale, les fournisseurs intermédiaires, c'est-à-dire les grandes sociétés d'envergure régionale, et les




1. GRAPHIQUE 4
2. Segments du marché de l'essence en Ontario
3. Grandes sociétés
4. Fournisseurs intermédiaires
5. Détaillants à rabais
6. Le 10 juillet 1972 (Notes manuscrites ajoutées sur l'original)

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 179632
Le numéro de graphique est ajouté par nous

détaillants à rabais. Cette figure peut porter à confusion car, ayant été établi au début des années soixante-dix, il inclut Canadian Oil dans la part de Shell pour les années soixante.[1]

Toutefois, le graphique 4 indique un accroissement de la part du marché revenant aux détaillants à rabais au cours des années soixante, qui est passée de 7% en 1960 à près de 17% en 1971, ce qui correspond sensiblement à l'accroissement observé dans la catégorie «Autres» du graphique 3.

**TABLEAU 3**

RÉPARTITION DU MARCHÉ DE L'ESSENCE EN ONTARIO, CERTAINES ANNÉES, 1954 À 1971
(en pourcentage)

| *Société* | *1954* | *1960* | *1967* | *1969* | *1971* |
|---|---|---|---|---|---|
| Imperial | 23,4 | 20,9 | 19,9 | 19,1 | 16,2 |
| Shell | 11,9 | 19,0[4] | 19,4 | 18,9 | 19,0 |
| Texaco | 12,4 | 14,5 | 11,4 | 11,1 | 11,4 |
| Gulf | 14,6 | 12,6 | 12,6 | 12,2 | 11,8 |
| British Petroleum | — | 5,2 | 7,0 | 6,8 | 8,0 |
| Sunoco | 5,8 | 6,8 | 7,1 | 6,9 | 7,5 |
| Petrofina | 0,5 | 4,1 | 3,1 | 3,2 | 3,0 |
| Supertest | 13,2[1] | 9,1 | 7,2 | 6,8 | 8,5 |
| Canadian Oil[4] | 8,4 | inclus dans Shell Oil | — | — | — |
| Cities Service[2] | 3,2 | — | — | — | — |
| Trinidad[3] | 3,4 | — | — | — | — |
| Champlain | 0,3 | n.d. | 0,2 | 0,2 | 0,1 |
| Husky | — | — | 0,3 | 0,4 | 0,3 |
| Aigle d'Or | — | — | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Autres | 2,9 | 7,0 | 11,6 | 13,9 | 14,0 |

Remarques: 1. Les chiffres de 1954 incluent Reliance, conformément au document nº 180664, Imperial[15]

2. Cities Service achetée par BP

3. Trinidad absorbée par Texaco

4. Canadian Oil achetée par Shell en 1963—les chiffres de 1960 n'ont pu être obtenus séparément et sont inclus dans ceux de Shell de la même année

5. n.d.—données non disponibles.

Source: 1954: Document nº 120371, Imperial[16]—marchés de détail et de consommation
1960: Document nº 180635, Imperial[17]— indique la part du marché des grandes sociétés sans les détaillants à rabais—chaque pourcentage a été réduit de façon à tenir compte de la part de 7% des détaillants indépendants—conformément au document nº 179632, Imperial[18]—marché de détail
1967, 1969, et 1971: Document nº 119647, Imperial[19]—marché de détail

1. Le graphique 5, qui complète le graphique 4, ne donne aucune augmentation de la part de Shell Oil en 1963, année où cette dernière a acquis Canadian Oil.

**TABLEAU 4**

OUVERTURE DE STATIONS-SERVICES APPARTENANT AUX SOCIÉTÉS, ONTARIO, 1950 à 1959

| *Société* | *1950* | *1951* | *1952* | *1953* | *1954* | *1955* | *1956* | *1957* | *1958* | *1959* | *Total* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Imperial | 12 | 12 | 19 | 11 | 34 | 19 | 16 | 57 | 40 | 32 | 252 |
| B.A. (Gulf) | 3 | 8 | 12 | 10 | 12 | 28 | 30 | 51 | 40 | 17 | 211 |
| B.P. | | | | | | | | | 9 | 29 | 38 |
| Canadian Oil | 2 | 6 | 8 | 8 | 21 | 24 | 22 | 26 | 28 | 11 | 156 |
| Petrofina | | | | | 25 | 101 | 124 | 70 | 16 | 7 | 343 |
| Shell | 15 | 9 | 10 | 18 | 19 | 20 | 21 | 59 | 46 | 14 | 231 |
| Sun | 11 | 15 | 25 | 29 | 37 | 33 | 28 | 27 | 26 | 9 | 240 |
| *Supertest | – | 10 | 4 | 14 | 14 | 11 | 14 | 15 | 11 | 7 | 100 |
| **Texaco | 11 | 9 | 14 | 18 | 33 | 40 | 52 | 28 | 18 | 28 | 251 |
| Divers | 2 | 7 | 4 | 4 | 15 | 23 | 23 | 32 | 30 | 13 | 153 |
| Total | 56 | 76 | 96 | 112 | 210 | 299 | 330 | 365 | 264 | 167 | 1975 |

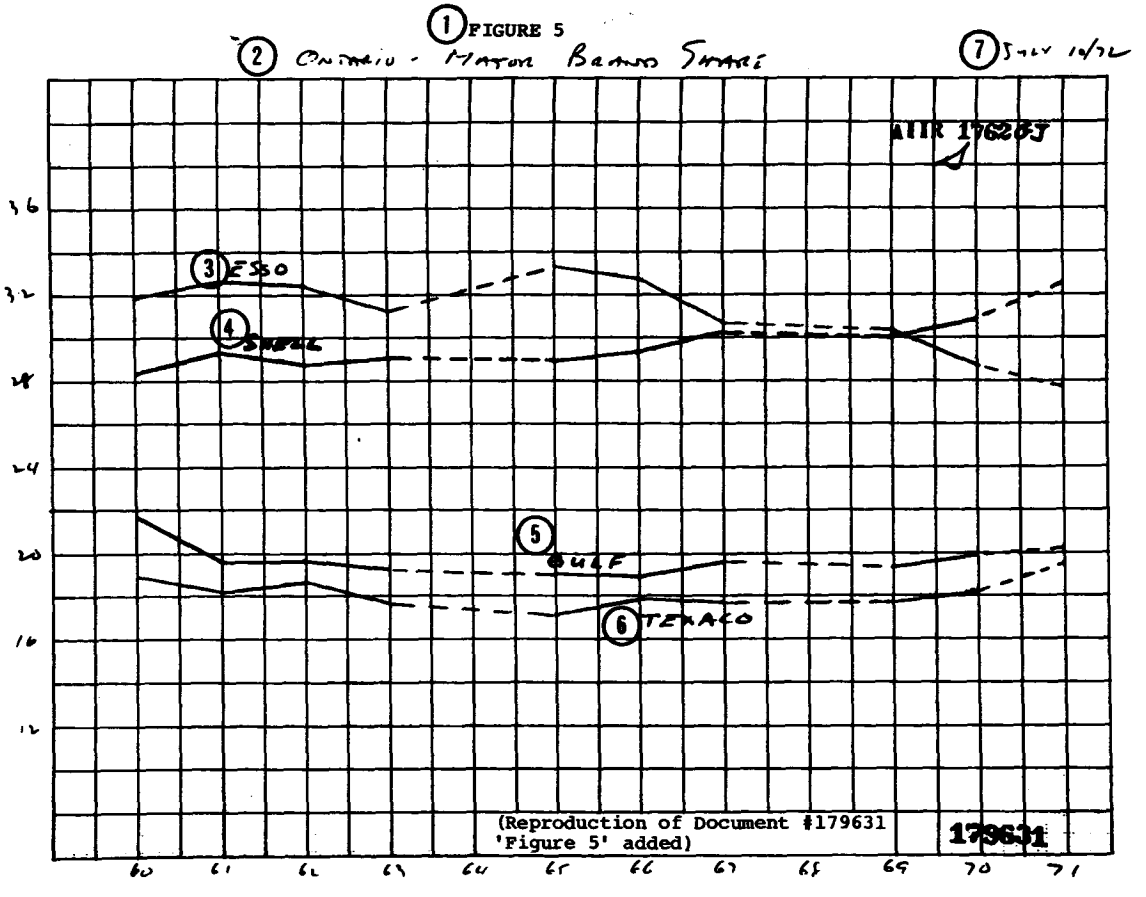
Notes: *Y compris Reliance

**Y compris McColl-Frontenac, Regent et Trinidad

Source: Document nº 180664, Imperial[20]

Les indices de performance mis en évidence par la structure commerciale se contredisent donc. D'un côté, la part détenue par les huit premières firmes est relativement stable. Mais d'un autre côté, nous assistons à la montée de l'«autre» catégorie — une catégorie où dominent de plus en plus des indépendants pratiquant une politique des prix agressive.

Comme dans le cas du Québec et des provinces Maritimes, Imperial est celle qui a cédé la plus importante part de son marché au cours de cette période, en dépit du fait que l'Ontario était, plus largement que le Québec, approvisionnée en brut d'origine canadienne. Imperial semble avoir joué le même rôle dans les deux régions. Par ailleurs, notons que Gulf a également perdu une petite partie de son marché. L'étude de la production a révélé que vers la fin des années cinquante Gulf avait collaboré avec Imperial en vue de déplacer vers l'est de l'Ontario la ligne de démarcation pour l'approvisionnement en brut de provenance canadienne et celui de provenance étrangère. Ces deux sociétés se sont également partagé le contrôle des achats de brut et la prise de décision concernant l'utilisation du pipe-line. Il semble enfin que Gulf a servi d'intermédiaire entre Imperial et les autres sociétés pétrolières quand il s'est agi de discuter du prix du brut. Il est par conséquent normal que son marché ontarien ait suivi la même tendance que celui d'Imperial, étant donné que les deux sociétés ont très probablement adopté le même type de politique de marketing. A elles deux, elles assuraient la protection nécessaire au bon fonctionnement des activités des grandes sociétés pétrolières dans la région.




1. GRAPHIQUE 5
2. Répartition du marché entre les grandes sociétés pétrolières en Ontario
3. Esso
4. Shell
5. Gulf
6. Texaco
7. Le 10 juillet 1972 (Notes manuscrites ajoutées sur l'original)

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 179631
Le numéro de graphique est ajouté par nous

### 4. *Le marché des Prairies*

Le marché des Prairies est totalement différent de ceux du Québec et de l'Ontario du fait que la concurrence des indépendants a été beaucoup moins importante tout au long de la période visée. De plus, la part du marché d'Imperial, Gulf, Shell et Texaco s'est accrue de façon appréciable entre la fin des années cinquante et le milieu des années soixante. Ainsi que l'indique le tableau 5, ces quatre grands ont vendu 74% du volume d'essence distribué en Alberta dans tous les points de vente au détail en 1957 et 86% en 1965. Cela est dû à l'absorption par Shell et Gulf d'un certain nombre d'indépendants de taille intermédiaire, à savoir North Star, Canadian Oil, Royalite, Anglo-American et Great West. Cette fois encore, c'est Imperial qui a lâché du terrain.

**TABLEAU 5**

RÉPARTITION DU MARCHÉ DE L'ESSENCE EN ALBERTA
CERTAINES ANNÉES, 1955-1965
(en pourcentage)

| *Société* | *1955* | *1957* | *1959* | *1961* | *1963* | *1965* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Imperial Oil | 40,0* | 35,8* | 33,4* | 31,4* | 29,8* | 29,7* |
| British American | 20,0 | 18,4* | 16,8* | 16,0* | 16,0* | 15,4* |
| Gr. West Distrib. (Red Head) | 3,0 | 3,3* | 2,9* | 2,7* | 2,4* | |
| Anglo-American (Purity 99) | 7,0 | 7,3 | 6,2 | 5,5 | 5,5* | |
| Royalite | 0,3 | 2,9 | 3,7 | 4,4 | 4,5* | 12,4* |
| Total du groupe Royalite B.A. | | 21,7* | 19,7* | 18,7* | 28,4* | 27,8* |
| Shell | 1,0* | 2,7* | 5,8* | 8,4* | 11,9* | 11,1* |
| North Star | 4,0 | 5,3 | 4,9 | 3,3* | | |
| Canadian Oil (White Rose) | 7,0 | 6,2 | 6,0 | 6,5 | 6,5* | 5,4* |
| Total du groupe Shell | 1,0* | 2,7* | 5,8* | 11,7* | 18,4* | 16,5* |
| Texaco | 14,0* | 13,8* | 13,5* | 13,3* | 13,4* | 12,4* |
| Standard of B.C. | | | | 0,4* | 0,4* | 0,4* |
| Pacific 66 | | | | | 1,0 | 3,7 |
| Husky | | | 1,2 | 1,7 | 1,5 | 2,2 |
| U.F.A. Co-op | 2,0 | 2,0 | 2,2 | 1,9 | 1,8 | 2,2 |
| Grands magasins | | 0,2 | 1,3 | 1,5 | 1,6 | 1,9 |
| Autres indépendants | 1,7 | 2,1 | 2,1 | 3,0 | 3,7 | 3,2 |
| Total des grands et de leurs filiales | 55* | 74* | 77,3* | 75,5* | 90,4* | 86,8* |
| Total des autres founisseurs | 45 | 26 | 22,7 | 24,5 | 9,6 | 13,2 |
| Total des ventes | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Note: Les grands et leurs filiales sont marqués d'un astérisque*

Source: Province of Alberta, Gasoline Marketing in the Context of the Oil Industry, décembre 1968, p. 385.[21]

Le tableau 6 illustre les changements survenus entre 1967 et 1971 dans l'ensemble des Prairies. Au cours de cette période, la part du marché revenant aux quatre grands est tombée de 86% en 1967 à 83% en 1969, puis à

78% en 1971. Toutefois, elle demeurait plus grande qu'au Québec et en Ontario. Au cours de la même période, la part du marché revenant aux indépendants est montée de 6 à 11%. Imperial, le chef de file ici comme ailleurs, à sacrifié une partie de son marché.

**TABLEAU 6**

RÉPARTITION DU MARCHÉ DE L'ESSENCE DANS LES PRAIRIES, CERTAINES ANNÉES, 1967-1971
(en pourcentage)

| *Société* | *1967* | *1968* | *1969* | *1970* | *1971* |
|---|---|---|---|---|---|
| I.O.L. | 30,6 | 30,0 | 29,2 | 27,5 | 27,4 |
| Shell | 16,1 | 16,4 | 16,7 | 16,9 | 16,2 |
| Texaco | 11,9 | 11,9 | 12,1 | 11,5 | 10,9 |
| Gulf | 17,3 | 16,4 | 17,1 | 24,4 | 23,9 |
| Royalite | 10,4 | 9,7 | 7,8 | | |
| Pacific | 2,7 | 3,0 | 3,3 | 3,5 | 3,5 |
| Co-op | 4,6 | 4,1 | 4,0 | 4,2 | 4,6 |
| Indépendants | 5,7 | 7,5 | 8,7 | 9,5 | 11,1 |
| Husky | 0,7 | 1,0 | 1,1 | 2,5 | 2,4 |

Source: Document nº 119467, Imperial[22]

### 5. *Le marché du Pacifique*

Le marché du Pacifique ressemble à celui de l'Atlantique dans le sens que les quatre grands et une société d'envergure régionale, Standard Oil of British Columbia, totalisaient plus de 80% des ventes tout au long de la période visée. Jusqu'en 1963, leur part du marché s'est maintenue autour de 90%[1] (Voir le tableau 7). Très élevée en 1955 (99 %), elle est tombée à près de 90% en 1959 et 1961, pour remonter à 93% en 1963. Entre 1963 et 1971, la part du marché de ces cinq sociétés a diminué régulièrement, mais en 1971 elle était encore de 84%. Cette diminution peut s'expliquer de deux façons. Tout d'abord, plusieurs petits raffineurs intégrés, Husky, Pacific et Union, détenaient 5% du marché en 1971. Deuxièmement, le groupe des indépendants avait accru sa part du marché de près de 4%, passant de 7% en 1963 à 11% en 1971. Comme sur les autres marchés canadiens, Imperial Oil a cédé du terrain tout au long de cette période. Avec sa filiale, Home Oil, elle a cédé quelque 11% de son marché entre 1955 et 1971, soit la part du marché conquise par les indépendants.

1. La part de Home Oil est comprise dans celle d'Imperial à titre de filiale de cette dernière.

**TABLEAU 7**

RÉPARTITION DU MARCHÉ DE DÉTAIL DE L'ESSENCE DANS LA RÉGION DU PACIFIQUE, CERTAINES ANNÉES
(en pourcentage)

| *Société* | *1955* | *1959* | *1961* | *1963* | *1967* | *1969* | *1971* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Imperial | 24 | 22,5 | 22,1 | 21,8 | 20,6 | 20,1 | 19,3 |
| Home | 12 | 9,6 | 9,0 | 8,4 | 8,1 | 6,6 | 6,5 |
| Shell | 20 | 16,3 | 15,8 | 15,3 | 14,8 | 14,4 | 14,3 |
| Texaco | 8 | 8,8 | 9,0 | 8,2 | 7,8 | 8,4 | 8,3 |
| Gulf | 14 | 14,7 | 14,8 | 18,8 | 13,8 | 13,6 | 15,7 |
| Standard | 21 | 19,0 | 19,0 | 20,2 | 20,8 | 19,9 | 20,2 |
| Royalite | 1 | 4,2 | 4,3 | — | 4,0 | 3,7 | — |
| Pacific | | | | | 2,4 | 2,7 | 2,8 |
| Husky | | | | | 0,4 | 0,4 | 0,5 |
| Union | | | | | — | 1,2 | 1,5 |
| Indépendants | — | 4,9 | 6,0 | 7,3 | 7,3 | 9,0 | 10,9 |

Remarques: 1. En 1963 et 1971, la part de Royalite est incluse dans celle de Gulf
2. Tous les chiffres indiqués correspondent au marché de détail

Source: 1967-1971: Document n° 119468, Imperial[23]
1955-1963: An Analysis of Competition and Price Behavior in the British Columbia Petroleum Industry, préparée pour Imperial Oil Limited par le Stanford Research Institute, Mai 1964, Tableau 6

## 6. *Résumé*

Les données que nous venons d'exposer révèlent que les cinq régions du Canada avaient des structures de marché différentes. Parmi les régions approvisionnées en brut d'importation, une en particulier, la région de l'Atlantique, se caractérisait par la stabilité et la forte concentration de son marché. Les quatre grands et le principal fournisseur de la région se partageaient 88% du marché de détail de l'essence en 1954 et avaient toujours la même part du marché en 1971. Au Québec, le marché s'est sensiblement modifié au cours de la période visée par suite de l'arrivée de certaines multinationales qui avaient choisi de s'en tenir à une représentation régionale. En 1953, les quatre grands accaparaient 84% du marché, (en incluant Champlain et Supertest qui étaient contrôlées par Imperial). En 1964, les quatre grands avec British Petroleum et Petrofina totalisaient 80% du marché. En 1971, la part du marché revenant à ces six sociétés était de 79%. Étant donné que ces deux nouvelles sociétés ont adopté le même type de réseau de distribution que les grands en place, ce changement ne devait pas avoir grand effet sur la performance du groupe. La différence entre la région de l'Atlantique et le Québec qui a une incidence sur la performance est la composition du groupe des indépendants. Dans la région de l'Atlantique, les détaillants indépendants à rabais sont restés assez peu nombreux; ils ne répondaient que pour 1% du marché en 1971; tandis qu'au Québec, la part du marché de ce groupe est passée de 4.4% en 1960 à 13.6% en 1970 (voir graphique 3).

Parmi les régions du Canada approvisionnées en brut canadien, une région présentait la même structure que le Québec et une autre, la même structure que la région de l'Atlantique. A l'instar de celui du Québec, le marché de l'Ontario était relativement peu concentré. En Ontario, en 1954 les quatre grandes sociétés pétrolières se partageaient 62% du marché de l'essence tandis que 93% revenaient aux huit plus grandes sociétés. En 1971, la part du groupe des grands est tombée à 58%, mais celle des huit plus grandes sociétés est tombée à 85%. La composition de ce dernier groupe s'est modifiée, néanmoins ses caractéristiques sont restées les mêmes. Les sociétés en question ne cherchaient nullement à se faire concurrence par les prix. La différence entre l'Ontario et le Québec tient à ce qu'en Ontario huit grandes sociétés, quatre d'envergure nationale et quatre d'envergure régionale, se partageaient 93% du marché en 1954 et 85% en 1971, alors qu'au Québec, les quatre grands contrôlaient 84% de l'ensemble du marché en 1953; tandis qu'en 1971, avec l'arrivée de deux grandes sociétés d'envergure régionale, six grandes sociétés accaparaient 80% du marché. Un autre élément commun entre le Québec et l'Ontario est l'importance croissante du groupe des indépendants. En Ontario, la part du marché revenant à ce groupe est passée de quelque 7% en 1960 à 14% dix ans plus tard, soit à peu près la même proportion que pour le Québec cette même année.

Les Prairies et la région du Pacifique s'apparentent à la région de l'Atlantique pour ce qui est de la forte concentration de leurs marchés. Dans les Prairies, la concentration est devenue particulièrement forte vers le milieu des années soixante par suite des acquisitions de Gulf et de Shell. Les quatre grands possédaient 86% du marché en 1967 et 78% en 1971. Pour ce qui est de la région du Pacifique, les quatre grands et un fournisseur régional —S.O.B.C.— se partageaient 99% du marché en 1955, et 84% en 1971. Ces deux marchés se distinguent de celui de l'Atlantique par l'importance du groupe de détaillants indépendants. En 1971, ces derniers avaient conquis 11% du marché dans les Prairies et la région du Pacifique, tandis que dans la région de l'Atlantique leur part du marché était de 1% seulement.

Les statistiques sur la répartition du marché ne peuvent donner une idée précise de la performance. Il arrive souvent en effet que de bonnes connaissances de la nature de la concurrence dans une branche donnée permettent de déterminer si cette branche est suffisamment concentrée pour prévenir ou enrayer cette concurrence. Dans ce cas, une fois que l'on a établi que les fournisseurs intégrés verticalement ont tendance à adopter le même type de politique, et ce sont toujours ces sociétés qui constituent le groupe des quatre, cinq, six ou huit grandes sociétés, il apparaît alors clairement que la concentration est très forte à tous les niveaux, du moins pour ce qui est de la structure du marché, du comportement et de la performance.

Dans les pages qui suivent, nous verrons que l'Ontario, qui est la région où le marché est le moins concentré que ce soit du point de vue du

nombre de grandes sociétés qui répondent pour 80% du marché ou du point de vue de l'importance des détaillants indépendants, se caractérise par des marges anormalement élevées. Cela est dû au fait que l'industrie est concentrée, ainsi qu'au comportement des grands les uns vis-à-vis des autres et aux pratiques abusives adoptées par ce groupe à l'égard des indépendants. C'est pourquoi la présente enquête doit tenter essentiellement d'analyser le comportement et la performance des sociétés pétrolières. Cette enquête réfute toute argumentation qui prétend que l'industrie pétrolière est moins concentrée que les autres secteurs d'activité canadiens et que, par conséquent, elle doit être particulièrement concurrentielle dans ce pays. Elle démontre, au contraire, que les grands ont été en mesure d'orienter la concurrence à leur convenance et de freiner l'expansion des fournisseurs à rabais, en dépit du fait que l'entrée des nouveaux venus ait semblé relativement libre et que le nombre des indépendants ait été assez élevé.

### C. *Concurrence dans le marketing: une vue d'ensemble*

Ni la structure du marketing, ni la nature des liens connus entre les sociétés de ce secteur ne peuvent expliquer le comportement de l'industrie. La portée des accords conclus entre les grands aux stades de la production et du raffinage de même que la prédominance de ces entreprises concentrées verticalement ont déterminé le rendement du marketing. En renonçant à la concurrence par les prix et en adoptant d'autres modes similaires de concurrence sans attaquer les prix, les grands ont pu établir un équilibre oligopolistique dans le secteur du marketing qui maintenait les prix à un niveau impossible à soutenir si la concurrence avait libre cours.

Quant au comportement du marketing, deux points démontrent que les grands peuvent être considérés comme un groupe à intérêts communs et à action homogène. Premièrement, il y a les déclarations des grands qui estiment être tellement similaires qu'il n'y a, selon eux, aucune raison de les distinguer les uns des autres. Des exemples du genre figurent dans le document sur la stratégie automobile en Ontario qu'Imperial a présenté à sa société-mère, (Exxon), et dans lequel elle prétend que les multinationales:

> «. . . offrent sensiblement les mêmes services au consommateur: un vaste réseau de distribution, les mêmes prix, le crédit au détail, une publicité considérable, etc. . . .Toutes les sociétés ont recours à des détaillants pour la vente au détail et sont aux prises avec les mêmes problèmes, notamment que le détaillant possède habituellement davantage les qualités d'un superviseur que celles d'un gestionnaire et qu'il a des intérêts à court terme et des objectifs élémentaires.
>
> «Somme toute, les différences entre les points de vente de chaque marque sont plus considérables que celles entre les marques proprement dites. En conséquence, d'un point de vue stratégique, elles peuvent être considérées comme identiques; la marque Esso étant, aux fins du rapport, représentative du groupe.»
>
> (Document nº 118390, le 10 mars 1972, Imperial)[24]

La similitude des produits et l'homogénéité des méthodes de marketing dont fait mention Imperial s'appliquent non seulement aux principaux grands, mais également aux fournisseurs régionaux. Par exemple, dans une autre étude (Document n° 179971),[25] où il est question des sociétés Shell, Gulf, Texaco, British Petroleum, Supertest, Sunoco et Fina, Imperial a indiqué que toutes les principales marques avaient «des produits et des méthodes similaires», ce qui, selon Shell, a eu pour effet d'uniformiser les prix de tous les grands.

> «Depuis toujours, le marché a été caractérisé par le prix courant de la marque d'un producteur dans chaque secteur du marché, la plupart des fournisseurs fixant leur prix au même niveau, ordinairement le prix au détaillant par camion plus la marge du détaillant. Les *quelques perturbateurs n'ont habituellement pas eu d'incidence importante sur le marché.*»
>
> (Document n° 35410, janvier 1973, Shell, nous soulignons)[26]

Ce qui frappe dans cette déclaration est que non seulement tous les grands ont eu tendance à fixer les prix ensemble, mais les «perturbateurs» n'ont pas influé de façon marquée sur le marché. Malgré l'arrivée de nouveaux venus et l'existence d'un nombre limité de petites entreprises, l'influence des grands a dominé le marché durant presque toute la période visée.

Bien que cela révèle que les grands ont appliqué des méthodes d'exploitation similaires, il n'est pas prouvé qu'un marché concurrentiel sain puisse engendrer des prix et des produits identiques. Quoique cette assertion soit trop simpliste pour servir de critère d'évaluation du rendement d'un marché, elle revient trop souvent pour être complètement négligée. Toutefois, comme les grands ont reconnu que la concurrence entre eux était pratiquement inexistante, la similitude des prix peut, dans ce cas, être attribuée à un manque de concurrence et non à l'inverse. Par exemple, Shell a précisé que l'expansion d'un grand aux dépens d'un autre était due de façon générale uniquement à l'acquisition de sociétés et non à une expansion interne. Dans le cadre de l'étude de son Plan stratégique de 1973, Shell a fait les observations suivantes:

> «Le marketing doit en règle générale contribuer à l'expansion de tous les produits pétroliers légers, tout en tâchant de conserver sa part globale du marché national du fuel léger qui s'élève à environ 16½%.
>
> . . .
>
> «Les prévisions globales en matière de fuel léger ne sont ni 'défaitistes' ni trop optimistes. Elles *tiennent de* deux options fondamentales: prévoir la pénétration à long terme du marché ou céder volontairement sa place sur le marché. La première option stimule inévitablement la concurrence sous une forme ou sous une autre, ce qui entraîne une croissance réduite du revenu net ou profit global, ou les deux. L'expansion *mesurable, en plus de l'expansion proprement dite de l'industrie, n'a jamais été possible autrement que par l'acquisition de sociétés.*»
>
> (Document n° 27882, le 3 mai 1973, Shell, nous soulignons la dernière phrase)[27]

D'après ce document, Shell reconnaît le statu quo ainsi que l'absence de concurrence entre les grands.

Des études connexes menées par d'autres sociétés confirment cette image de l'industrie. Par exemple, Imperial, dans une étude de 1972 sur l'opportunité d'augmenter le prix des produits, a indiqué qu'elle se considérait comme le chef de file de l'industrie en matière de prix (Document nº 113686)[28]. En conséquence, Imperial a agi en supposant que les autres grands fixeraient leurs prix en fonction des siens. Or, certains documents de Texaco font foi de cette prédominance d'Imperial. De nombreux passages révèlent que Texaco a bien pris soin de fixer ses prix en fonction de ceux d'Imperial et des autres grands. Par exemple, en 1968, Texaco a suivi l'augmentation des prix d'Imperial en Ontario:

> «Nous recommandons de suivre *exactement* le régime de prix actuellement appliqué par Imperial Oil sur le marché ontarien et ce, le plus rapidement possible, compte tenu du fait qu'il nous faut déterminer avec précision quels sont ces prix dans chaque région.»
>
> (Document nº 46276, le 14 février 1968, Texaco, nous soulignons)[29]

Cette pratique a également cours ailleurs. En 1969, le directeur de la Division du Québec de Texaco a qualifié l'«approche» de Texaco au Québec de suiviste en indiquant qu'elle consistait à «suivre les grands, c.-à-d. surtout Imperial Oil» (Document nº 46255)[30]. Trois ans plus tard, Texaco a de nouveau affirmé sa politique d'ajustement général de prix en fonction de celui de toutes les principales marques nationales. Au sujet de la Division du Québec, Texaco a fait la déclaration suivante:

> «En principe, la Division suit les prix de détail de nos trois principaux concurrents, Imperial, Shell et Gulf;
>
> ...»
>
> (Document nº 8679, le 1er mars 1972 Texaco)[31]

La quatrième grande société a également agi comme preneur de prix. La citation ci-dessous illustre que Gulf fixait ses prix en fonction de ceux de Shell et d'Imperial:

> «2. Notre politique de prix devrait être de ne pas faire le premier pas avant les autres grands.
>
> 3. Nos prix devraient être concurrentiels avec ceux du plus élevé entre Shell et Imperial.»
>
> (Document nº 136596, le 8 mai 1974, Gulf)[32]

L'absence quasi totale de concurrence par les prix dans l'industrie est attribuable à cette politique parallèle de détermination des prix suivie par les grands. Comme l'a signalé Gulf, l'équilibre des prix établi par les grands était «relativement intéressant» (Document nº 60122)[33]. Dans ses commentaires géné-

raux, Gulf a souligné que la concurrence par les prix était une pratique peu répandue chez les grands.

> «... les sociétés intégrées ont émis de sérieuses réserves quant à l'idée de se livrer concurrence sur le marché de la vente au détail par le biais des prix des produits pétroliers. Jusqu'à tout récemment, la concurrence s'est surtout limitée à fournir des installations et à offrir des services selon une structure de prix de camions citernes qui était solide et relativement intéressante.»
>
> (Document nº 60122, le 21 juillet 1971, Gulf)[34]

Il ressort de toutes ces déclarations que les principales sociétés pétrolières ont constitué un oligopole fermé vers la fin des années cinquante et durant la majeure partie des années soixante. Peu disposés à se livrer une concurrence par les prix, les grands se sont plutôt disputés le marché de l'essence par le biais des «installations» fournies selon un prix de camion citerne «solide et relativement intéressant» (Document nº 60122-3)[35]. Étant donné les profits à réaliser au stade de la production et les prix élevés qui avaient été fixés, il a donc fallu prévoir un volume contrôlé en aval.

L'importance primordiale de l'intégration verticale dans le déroulement de ces opérations est soulignée dans un document d'Imperial Oil où il est question de l'expansion du réseau de distribution des grandes sociétés pétrolières intégrées:

> «L'apparition des points de vente spécialisés (vente d'essence, etc., mais, en principe, pas de service de réparations) a été le résultat de pressions exercées par les fournisseurs qui détenaient les capitaux nécessaires. Il ne s'agissait pas d'une conséquence naturelle des pratiques de commerce au détail. Cette situation était plutôt due au fait que les fournisseurs voyaient dans la 'représentation' et la 'spécialisation', y compris la 'vente en exclusivité', le moyen d'assurer des volumes qui permettent de réaliser des profits intéressants.»
>
> (Document nº 117992, le 20 novembre 1972, Imperial)[36]

Comme ce document l'indique, les grands ont utilisé le marketing pour retirer des profits du secteur de la production où les prix étaient demeurés excessivement élevés.

Le nouvel oligopole ayant décidé d'exercer une concurrence par le volume de ventes, il importait tout d'abord de construire des stations-service, ce qui nécessitait par ailleurs un apport de capital considérable. La British Petroleum a souligné le fait que pour obtenir un volume «contrôlé» grâce à la commercialisation, les grands ont dû faire des dépenses d'investissement considérables:

> «Depuis toujours, les principales sociétés intégrées verticalement, c.-à-d. à la fois producteurs, raffineurs et fournisseurs, ont eu recours à leur seule ressource facilement disponible pour contrôler le marché de l'essence: le capital. Tout comme une société de produits pharmaceutiques s'engage dans la recherche pour s'assurer des

bénéfices futurs..., la société pétrolière a utilisé le capital pour contrôler les ventes d'essence.»

(Document n° 9633, le 30 juillet 1970, B.P.)[37]

Par conséquent, les stations-service se sont multipliées rapidement, en particulier vers la fin des années cinquante. Texaco a déclaré que durant cette période «les ventes d'essence dépendaient avant tout de l'achat de biens immobiliers» (Document n° 56980)[38]. Comme toutes les sociétés ont adopté la même stratégie, le volume par point de vente est demeuré faible et les coûts moyens ont grimpé pour atteindre les prix élevés fixés par les sociétés pétrolières. Gulf a reconnu que, durant cette période, les grands se sont efforcés d'éviter la concurrence par les prix et ont concerté leurs efforts en vue de se livrer une autre forme de concurrence, en «appliquant» des prix de camion citerne élevés et «intéressants» (Document n° 60122-3)[39].

Shell, dans une étude menée en 1964, est arrivée à une conclusion similaire. Elle y a dénombré six méthodes de marketing en cours dans l'industrie pétrolière, mais a précisé que seules les méthodes de concurrence sans attaquer les prix étaient propres à l'industrie canadienne. Les six méthodes décrites sont les suivantes:

«...

a) la concurrence sans attaquer les prix où le pouvoir de persuasion est utilisé pour essayer de manipuler la demande; b) la concurrence par les produits où toute augmentation de la quantité du produit sert à attirer les clients; c) la concurrence par les services où l'on tente d'augmenter la clientèle en offrant des services plus nombreux ou de meilleure qualité avec la vente du produit; d) les remises indirectes lorsqu'il y a des réductions sur un produit ou un service connexe plutôt que sur le principal produit vendu; e) les remises sélectives lorsque des rabais exceptionnels sont accordés pour conserver ou étendre la clientèle; f) les réductions de prix lorsque le prix du principal produit est réduit uniquement après qu'un autre concurrent a d'abord diminué le sien.»

(Document n° 44872, le 31 janvier 1964, Shell)[40]

A ce sujet, Shell a fait remarquer que la concurrence par les prix n'était pas très répandue dans l'industrie canadienne. Quant aux six méthodes énumérées ci-dessus, Shell a formulé les observations suivantes:

«Les méthodes (a), (b) et (c) correspondent aux tactiques de commercialisation de Shell et dans l'ensemble à celles appliquées par l'industrie durant la période de 1950 à 1959 où la concurrence exercée sous des formes autres que par les prix était une pratique courante. Dans ces conditions, le mécanisme du marketing peut être décrit comme suit:

1) Les marchés 'stables' existent (à court terme) lorsque les participants décident de ne pas se livrer une concurrence par les prix (les participants sont peu nombreux.)

2) La concurrence a toutefois tendance à se traduire par une expansion exagérée, étant donné que chaque participant s'efforce d'accroître sa part du marché grâce à une exploitation plus expansive.

3) Cela peut éventuellement entraîner une hausse des coûts et des prix (à long terme) qui encourage l'arrivée de nouveaux venus plus énergiques.»

(Document nº 44872-3, le 31 janvier 1964, Shell)[41]

Non seulement ce document décrit l'absence de concurrence par les prix dans l'industrie, mais il expose grands, à savoir l'apparition de nouveaux concurrents dont les coûts sont inférieurs et qui peuvent, par conséquent, offrir de meilleurs prix au consommateur. Shell a admis que bien que la situation «stable» des prix élevés et des coûts unitaires élevés ait pu être en équilibre lorsque l'oligopole était surtout composé des grands, l'équilibre a été rompu lorsque des entreprises qui ont refusé d'appliquer les méthodes de commercialisation à coût de revient élevé adoptées par les grands ont réussi à s'accaparer une part du marché.

Un document d'Imperial rédigé en 1972 aborde une question connexe. Ce document porte surtout sur le lien entre l'«intégration en aval» et l'«optimisation des profits», et démontre que, dans le cas du marketing dans l'industrie pétrolière, l'intégration en aval a permis de réaliser des marges bénéficiaires importantes:

«La logique de l'intégration en aval et de l'optimisation des profits a réussi à d'autres industries. Son échec dans l'industrie du pétrole a été imputable au fait que les grands n'ont pas prévu que la marge de détail faisait partie intégrante de la structure des coûts ou ont cru que le consommateur et d'autres détaillants toléreraient indéfiniment les marges de détail considérables qui étaient nécessaires pour maintenir le grand nombre de points de vente établis durant la poussée de l'offre.»

(Document nº 117992-3, le 20 novembre 1972, Imperial)[42]

Ainsi, les marges bénéficiaires importantes obtenues grâce à la commercialisation ont permis à de nouvelles entreprises au coût de revient inférieur de s'implanter dans l'industrie du pétrole. Dans son document, Imperial avoue même que la lutte continue des grands en vue de protéger leurs bénéfices est la cause des «frictions» qui se sont produites, frictions qui se sont d'ailleurs aggravées à mesure que les grands ont réagi à l'apparition d'entreprises qui n'appliquaient pas la méthode de commercialisation qui prévoyait une marge bénéficiaire importante:

«Les frictions qui existent aujourd'hui et depuis déjà un certain nombre d'années sont, en grande partie, une conséquence directe des conditions sur le marché de vente au détail créées par cette poussée en aval de l'offre et par la lutte des fournisseurs pour protéger leurs bénéfices rendus possibles grâce aux prix de vente au détail propres à leur structure actuelle.»

(Document nº 117993, le 20 novembre 1972, Imperial)[43]

A plusieurs reprises, des indépendants se sont lancés dans le marketing, principalement à cause des marges bénéficiaires importantes réalisées dans

l'industrie. Ils ont fait leur première apparition vers la fin des années cinquante et au début des années soixante, apparition dont les effets se sont surtout fait sentir en Ontario, au Québec et en Colombie-Britannique. Gulf a précisé la façon dont le rôle de l'indépendant a changé et la concurrence par les prix s'est déclarée au début des années soixante:

> «Pour pouvoir jouir eux aussi de marges de profits élevées, les détaillants indépendants ont tenté d'obtenir des clients en affichant des prix bien inférieurs à ceux des points de vente des grands et en offrant au consommateur des prix inférieurs en guise de service. Évidemment, il y a toujours eu un certain nombre de détaillants indépendants, mais les nouveaux détaillants à rabais ont pu s'emparer d'une part appréciable du marché en très peu de temps, grâce aux importants marchés à gros débit.»
>
> (Document nº 60123, le 21 juillet 1971, Gulf)[44]

Shell a perçu l'influence exercée par les sociétés indépendantes durant cette période d'une façon similaire à Gulf:

> «En 1959, les indépendants ont connu une croissance marquée accompagnée d'une augmentation appréciable du débit annuel moyen par point de vente. . . .Il en a résulté une guerre des prix...»
>
> (Document nº 44874, le 31 janvier 1964, Shell)[45]

Après avoir livré une concurrence par les prix pendant une courte période, l'industrie du pétrole est revenue à ses méthodes d'exploitation antérieures. Texaco a décrit le retour à la normale comme suit:

> «En 1963, l'industrie s'est calmée parce que toutes les sociétés se sont rendues compte presque en même temps de la futilité d'utiliser les prix comme facteurs de motivation. Le reste des années soixante a été caractérisé par la conduite d'une vaste campagne de publicité au lieu de l'application de rabais.»
>
> (Document nº 56980, sans date, Texaco)[46]

Ce n'est pas tant l'apparition de la concurrence que sa disparition relativement rapide qui est si étonnante. Le groupe de travail de Shell sur les prix reconnaissait la présence de quelques perturbateurs du marché, mais faisait remarquer qu'ils avaient relativement peu d'incidence:

> «Depuis toujours, le marché a été caractérisé par le prix courant de la marque d'un producteur dans chaque secteur du marché, la plupart des fournisseurs fixant leur prix au même niveau, ordinairement le prix au détaillant par camion citerne plus la marge du détaillant. Les quelques perturbateurs n'ont habituellement pas eu d'influence importante sur le marché.»
>
> (Document nº 5410, janvier 1973, Shell)[47]

A nouveau en 1970, les indépendants ont livré concurrence aux grands. Ces derniers ont tous reconnu que les indépendants posaient encore une menace à la structure des prix du réseau des producteurs. Par exemple, Shell a formulé les observations suivantes:

«Au cours des dernières années, compte tenu de la croissance rapide des fournisseurs indépendants et de l'écart grandissant entre leurs prix et ceux des fournisseurs du réseau des producteurs, le prix courant a fait de plus en plus l'objet de pressions qui sont en grande partie imputables à un régime de prix unique qui ne tient pas compte forcément des différences relatives à l'emplacement, aux installations, aux services additionnels, au type d'exploitation, aux coûts, etc..»

(Document nº 35410, janvier 1973, Shell)[48]

Texaco a aussi souligné que l'expansion des indépendants menaçait le réseau de distribution des producteurs. En 1972, le directeur adjoint du Commerce de détail a déclaré:

«Les problèmes de commercialisation actuels sont imputables à la croissance des fournisseurs indépendants approvisionnés à la fois par les grandes et les petites sociétés de raffinage de produits pétroliers. . . .

. . .

«Par voie de conséquence, les stations-service des grands où l'essence est vendue à plein prix font l'objet de fortes pressions et perdent sans cesse du terrain sur le marché.»

(Document nº 8786, le 7 avril 1972, Texaco)[49]

Ce directeur adjoint a également recommandé que Texaco «reconnaisse que le fournisseur indépendant représente une sérieuse menace» avant d'adopter une politique des prix (Document nº 8787)[50].

Comme cela a déjà été le cas au début des années soixante, les grands ont réagi en baissant leurs prix et, pour la première fois depuis cette période, en livrant une concurrence sur une grande échelle. Texaco a décrit la réaction des grands comme suit:

«En ce qui concerne les prix de détail dans l'ensemble du Canada, nous devrions faire état d'une baisse constante des prix. Sur certains marchés, les grands ont dû offrir des remises aux détaillants afin que ceux-ci puissent abaisser leurs prix à 3 ou 4 cents de ceux des indépendants.»

(Document nº 53618, le 15 août 1972, Texaco)[51]

Le fait que la concurrence par les prix ait été amorcée par les indépendants démontre l'efficacité des efforts déployés par l'oligopole pour éviter de se livrer concurrence dans le secteur de détail. A cause des ententes relatives à l'approvisionnement en vigueur dans le secteur du raffinage, les grands savaient qu'aucun d'entre eux ne romprait l'équilibre. Les principaux fournisseurs, en tant que groupe, ont adopté un comportement très différent de celui de certains indépendants et comprenaient la différence entre les deux. Par exemple, Gulf a indiqué qu'elle avait compris que les «. . . ventes exceptionnelles aux principaux raffineurs-fournisseurs avaient une incidence négligeable, alors que les ventes à certains revendeurs avaient pour effet de fixer le prix du marché» (Document nº 66143)[52].

Les grands ont mis du temps à réagir contre la concurrence des indépendants. Imperial Oil a fait les observations suivantes:

> «Les marques à rabais telles que XL, Spur et Martin pour n'en nommer que quelques-unes en Ontario et les magasins de grande surface tels que Eaton's, Simpsons-Sears et Canadian Tire sont devenus de nouveaux concurrents.»
>
> «Les principaux fournisseurs du réseau des producteurs dont les investissements dans des points de vente au détail offrant tous les services sont considérables, n'ont pas réagi rapidement à l'apparition de ces nouveaux concurrents.»
>
> (Document nº 116600-1, non daté, Imperial)[53]

Texaco souligne l'action concertée des grands:

> «Toutes les grandes sociétés hésitent à baisser leur prix au détail pour combler l'écart produit par le prix des concurrents indépendants.»
>
> (Document nº 58392, le 14 juin 1971 Texaco)[54]

Lorsque les grands ont enfin fait connaître leur position, ils ont encore une fois fait preuve de solidarité. Après avoir évalué les mesures prises par les autres, ils ont appliqué des politiques qui, bien que pas toujours identiques, étaient souvent similaires. Voici un exemple de cette démarche où Texaco a adopté la structure des prix des autres grands en réponse à la concurrence des indépendants.

> «La politique de Texaco a été d'attendre qu'Imperial Oil ou Shell et Gulf, ou encore n'importe quelle combinaison de ces grandes sociétés, ait aidé leurs détaillants à fixer des prix de détail inférieurs.»
>
> (Document nº 58393, le 14 juin 1971, Texaco)[55]

Le fait que la politique des grands visait à supprimer la concurrence par les prix était un facteur tout aussi important que la solidarité de leurs démarches. Cela avait d'ailleurs été le but des grands au début des années soixante lorsque les indépendants ont favorisé la première vague de concurrence. A l'époque, les grands avaient adopté une politique visant à ramener à l'ordre les indépendants, comme l'indique ce document de Texaco:

> La seule façon de stabiliser les prix semble être de «ramener à l'ordre les revendeurs indépendants . . . .»
>
> (Document nº 57439, le 22 novembre 1962, Texaco)[56]

La démarche adoptée au début des années soixante-dix avait le même objectif, comme le démontrent les sections subséquentes. Les grands ont concerté leurs efforts à cet égard et ont pris des mesures similaires. Durant la majeure partie de la période à l'étude, les marges de distribution sont demeurées considérables parce que les grands n'ont exercé pratiquement aucune concurrence par les prix. Devant un nouvel arrivant, les grands agissaient solidairement pour freiner la concurrence et ramener l'industrie au *statu quo*.

D. *Pratiques commerciales abusives et restrictives*

Depuis le début de l'après-guerre, le marketing de l'industrie du pétrole a été marqué par de longues périodes de marges bénéficiaires considérables entrecoupées de courtes périodes de concurrence par les prix. Dans l'ensemble, les campagnes publicitaires, les jeux, les cartes de crédit et l'expansion du réseau des détaillants ont servi à alimenter la concurrence entre les grands. Cette forme de concurrence a produit un système de marketing coûteux et inefficace qui était menacé par des fournisseurs dont les coûts étaient beaucoup moins élevés. La concurrence était surtout imputable à l'arrivée sur le marché de nouveaux indépendants non intégrés.

Les pages suivantes expliquent dans quelle mesure les pratiques employées par l'industrie en réaction contre l'arrivée de nouveaux venus ont réussi à supprimer, éliminer ou réduire la concurrence par les prix. Ces pratiques peuvent être réparties en deux catégories. La première comprend les techniques de vente au détail appliquées par les grands pour égaler les prix inférieurs des nouveaux venus et la seconde inclut les moyens mis en oeuvre par les grands, grâce à leur intégration verticale et au contrôle qu'ils exercent sur le raffinage, pour augmenter le coût du produit des indépendants.

Les pratiques de vente au détail utilisées par les grands pour enrayer la concurrence par les prix ne comportaient pas de baisse générale des prix. Dans l'ensemble, les grandes sociétés ont élaboré des politiques sélectives, c.-à-d. qui visaient surtout les secteurs du marché où la concurrence était la plus vive. Deux de ces pratiques consistaient à subventionner les détaillants des grands grâce à des programmes de remises et de vente en consignation. Dans le programme de remises, la fixation des prix était l'affaire du détaillant, alors que dans celui de la vente en consignation, ce genre de décision revenait à la société pétrolière. Une troisième pratique adoptée par les sociétés consistait à établir des points de vente de produits de deuxième marque dans les mêmes secteurs du marché que les nouveaux venus. Ces pratiques sont autant de façons utilisées par les grands pour réagir contre la chute sélective des prix due à l'apparition des nouveaux fournisseurs.

La question est donc de savoir si ces pratiques ont nui au rendement de l'industrie. Nous suivrons deux méthodes différentes pour déterminer que ces pratiques ont eu une incidence néfaste. Premièrement, nous démontrerons que les tactiques étaient véritablement abusives et avaient pour but de chasser les nouveaux fournisseurs du marché. Deuxièmement, nous établirons qu'elles visaient à réduire le nombre de nouveaux tenus et à éviter que la concurrence par les prix s'étende d'un marché à un autre. La plupart des oligopoleurs doivent, s'ils veulent conserver leur mainmise sur le marché, lutter contre les nouveaux venus éventuels. S'ils réussissent à réduire le nombre de nouveaux venus, ils peuvent alors fixer un prix plus élevé.[1]

1. D.W. Gaskins Jr., « Dynamic Limited Pricing: Optimal Pricing under Threat of Entry». *Journal of Economic Theory*, vol. 3, 1971.

Dans l'industrie pétrolière canadienne, certaines politiques de prix ont été utilisées pour y arriver, mais elles ne répondent pas au critère habituel utilisé pour définir les pratiques abusives, soit l'accumulation intentionnelle de pertes. Ces politiques se classent davantage dans la catégorie des mesures punitives, tel qu'il a été convenu de les appeler ici. En fait, les nouveaux venus n'ont pas été éliminés, mais leur expansion a été contenue et la concurrence par les prix qu'ils exercent est ralentie.

Pour évaluer les répercussions d'une pratique commerciale concurrentielle, il faut d'abord distinguer la concurrence admissible de la concurrence inadmissible. Il est nécessaire d'établir une différence entre la concurrence par les prix exercée en situation de concurrence réelle et celle résultant de politiques punitives ou de pratiques abusives. Il est difficile de déterminer si telle mesure prise contre les nouveaux venus est admissible ou non puisque la situation *proprement dite* du marché ne permet pas d'y arriver. Les pratiques abusives en matière d'établissement des prix peuvent supprimer certains concurrents, même si ceux-ci ne sont pas moins efficaces que les grands. Toutefois, la concurrence par les prix qui n'est pas abusive peut également entraîner la disparition de concurrents. La suppression des moins efficaces par ce genre de concurrence est une caractéristique de toute industrie concurrentielle.

Les prix abusifs ne sont pas la seule pratique commerciale déloyale dont les effets sont difficilement distinguables de ceux des formes de concurrence habituelles. Une «politique punitive» visant certains nouveaux venus comporte à la fois des pratiques abusives et des mesures discriminatoires en matière de prix. Il y a politique punitive lorsqu'une entreprise dominante menace à la fois les fournisseurs existants et éventuels en réduisant ses prix pour égaler les prix inférieurs fixés par ces détaillants et prévoit ramener ses nouveaux prix à un niveau plus élevé. Ainsi, cette pratique tient de l'abus tant pour ses objectifs que pour sa méthode d'application. La différence entre les deux est que, dans le cas des politiques punitives, les nouveaux venus n'ont pas besoin d'être éliminés pas plus que les sociétés qui appliquent ces politiques ne subissent de pertes. En fait, les pratiques abusives sont une forme plus virulente des politiques punitives. De plus, la politique punitive peut se limiter à certains secteurs du marché où les nouveaux fournisseurs sont en nombre et ainsi comporter une discrimination par région en matière de prix. Par conséquent, cette pratique tient à la fois de l'abus et de la discrimination.

Évidemment, la simple fixation de prix inférieurs sur les marchés où il y a de nouveaux fournisseurs de produits pétroliers ne signifie pas forcément l'application de politiques de prix abusifs ou de politiques punitives. On pourrait alléguer que les grands ne faisaient qu'adopter les méthodes de commercialisation innovatrices appliquées par les indépendants. L'adoption de ces méthodes pouvait freiner la croissance des nouveaux venus. Elle pourrait également engendrer une certaine discrimination en matière de prix qui serait admissible

puisque les méthodes seraient d'abord appliquées dans le secteur où l'élasticité des prix est la plus considérable. En outre, il serait inconcevable de mettre à l'essai simultanément sur tous les marchés de nouvelles méthodes de commercialisation. Par conséquent, il se peut que la discrimination en matière de prix ne soit qu'un déséquilibre propre à tout marché en transition. Il s'agit là précisément des cas de discrimination qui ne résultent pas de l'exploitation du pouvoir commercial sur les marchés où les élasticités de prix diffèrent. Il devient donc primordial d'établir un critère pour déterminer le bien-fondé d'une pratique.

Une des façons qui permettent de différencier les pratiques abusives et punitives des formes admissibles de concurrence est de découvrir le but visé par l'utilisateur. L'objet d'une politique de prix abusifs est de conserver ou de créer un pouvoir monopolistique. Il existe deux façons d'y arriver. Premièrement, une entreprise dominante peut, grâce à sa politique des prix, éliminer un concurrent ou essayer de le ramener à l'ordre. La suppression d'un concurrent a souvent des conséquences fâcheuses tout comme le fait de le ramener à l'ordre puisque, dans un tel cas, l'entreprise dominante aura réussi à persuader le concurrent d'augmenter ses prix en fonction des siens. Deuxièmement, l'entreprise dominante peut avoir l'intention d'étouffer toute percée de la concurrence par les prix dans certains secteurs du marché ou même de l'enrayer complètement. Dans le premier cas, certains secteurs du marché ne profiteront aucunement des avantages de la concurrence par les prix ou n'en jouiront qu'après un certain temps. Dans le second cas, si la politique des prix abusifs réussit et que le concurrent est supprimé ou ramené à l'ordre, l'entreprise en tête de file sera tentée de fixer ses prix non plus à un niveau concurrentiel mais à un niveau plus élevé.

On tentera maintenant de démontrer que les politiques de marketing des principales sociétés pétrolières visaient au moins un de ces deux objectifs. Trois éléments distincts viennent confirmer cette position. En effet, la situation des sociétés pétrolières concentrées, leurs objectifs et les mesures mises de l'avant pour atteindre ces objectifs permettent de conclure que ces sociétés ont délibérément et systématiquement appliqué un ensemble de politiques faisant obstacle à la concurrence afin de servir leurs intérêts communs.

L'industrie pétrolière dont le marketing est caractérisé par des marges bénéficiaires considérables et une rivalité oligopolistique, a dû, à plusieurs reprises, affronter de nouveaux fournisseurs plus efficaces. Ces derniers étaient en mesure de vendre l'essence à des coûts beaucoup plus bas que les grands pour les deux raisons suivantes. Premièrement, à l'encontre des grands, ils n'ont pas appliqué les autres formes de concurrence qui sont coûteuses par rapport à la concurrence par les prix. Deuxièmement, comme leur volume de vente par station-service était beaucoup plus élevé que celui des stations appartenant aux grands, ils ont pu mettre à profit leurs installations. Que les indépendants, à savoir les concurrents du réseau des producteurs, soient plus efficaces et que les principaux fournisseurs reconnaissent ce fait sont des points importants. En

effet, cela permet de réfuter l'argument souvent invoqué que les indépendants ont exerçé une concurrence déloyale parce qu'ils avaient accès aux surplus de la production de l'étranger ou qu'ils vendaient l'essence à des prix excessivement bas. A noter également le fait que les grands ont considéré ces concurrents comme étant une sérieuse menace et qu'ils ont adopté des politiques de marketing qui les visaient directement. Cela démontre la fausseté de l'assertion selon laquelle la discrimination exercée en matière de prix n'était pas uniforme et s'inspirait simplement des pratiques courantes de concurrence. Le fait que les indépendants aient été la cible des mesures punitives appliquées par les grands démontre l'existence d'une discrimination systématique conforme à l'existence d'un pouvoir monopolistique. Enfin, le fait qu'un groupe de sociétés visées par des politiques de marketing injustes ait été plus efficace ne doit pas être négligé à l'examen des conséquences des pratiques commerciales restrictives. La suppression ou la limitation des nouveaux concurrents qui pratiquent des coûts inférieurs par les entreprises moins efficaces mais financièrement plus puissantes prive la population des avantages d'un marché parfaitement concurrentiel.

Des données sur la rentabilité qui démontrent que les politiques punitives appliquées par les grands peuvent, dans certains cas, être considérées comme abusives, seront également fournies. D'une part, les grands ont diminué leurs profits bruts à tel point qu'ils ne couvraient même pas les coûts variables de leur réseau. D'autre part, les sociétés ont mis en place de nouveaux réseaux de distribution qui, selon toutes les prévisions, ne devaient pas être rentables et qui ont effectivement essuyé des pertes. Cette constatation n'est toutefois pas le seul ni même le principal objet de l'analyse. En effet, la situation des grands et leurs efforts en vue de forcer les indépendants à augmenter leurs prix sont des preuves irrécusables que les forces de la concurrence normale n'étaient pas en jeu et que les grands ont eu recours à des pratiques monopolistiques pour protéger leur part du marché.

A noter que non seulement les notions de pratiques abusives et de politiques punitives en matière de prix sont difficiles à distinguer *après coup* de celles des autres pratiques concurrentielles, mais leur existence même a été également mise en doute. Certains auteurs estiment qu'il est peu probable que ces formes de concurrence deviennent courantes. Ils prétendent qu'en l'absence d'obstacles à l'arrivée de nouveaux venus, la politique de prix abusifs n'a pratiquement aucune valeur stratégique puisqu'une entreprise doit s'efforcer de maintenir ses prix près du seuil de concurrence ou affronter l'arrivée de nouveaux concurrents. Ainsi formulé, cet argument est illogique. En effet, l'objet même des pratiques abusives est de faire obstacle à l'arrivée de nouveaux venus. Contrairement à la croyance répandue, les obstacles à l'arrivée de nouveaux venus ne se traduisent pas forcément par des pertes. En effet, la menace de l'application d'une telle politique dissuade les nouveaux venus éventuels parce qu'elle réduit les profits qu'ils prévoient réaliser.

Une menace sérieuse peut créer un obstacle tout aussi efficace que les économies d'échelle. Yamey a admis ce point dans son étude des prix abusifs pratiqués dans le commerce maritime à la fin du XIX[e] siècle:

> «Un des points fréquemment soulevés dans les ouvrages spécialisés sur les prix abusifs est que cette pratique a peu d'utilité lorsque l'implantation des nouveaux venus dans l'industrie ou le commerce en cause est facile. Toutefois, l'anecdote sur les Mongols sert à illustrer une question générale, à savoir que la pratique des prix abusifs ou la menace d'y avoir recours peut, à elle seule, réussir à faire échec aux nouveaux concurrents même lorsque les obstacles classiques sont peu efficaces ou inexistants.»[1]

Selon un autre point de vue, il est peu probable que la politique des prix abusifs soit appliquée sur une grande échelle parce qu'elle n'est pas le moyen le plus efficace pour supprimer les concurrents.[2] Essentiellement, ceux qui avancent cette thèse prétendent qu'il est moins coûteux d'acheter ses concurrents que de diminuer ses prix. Or, cette thèse présente deux failles. Premièrement, elle suppose que la réduction des prix n'influe en rien sur le montant à verser pour un concurrent.[3] Deuxièmement, elle ne tient pas compte des avantages des prix abusifs pour limiter l'arrivée de nouveaux concurrents. Une politique d'acquisition de sociétés peut être beaucoup plus coûteuse qu'une politique de prix abusifs si l'entrée est relativement facile. En effet, il est raisonnable de croire que le nombre de concurrents éventuels à acheter dépendra de la politique adoptée pour les supprimer. Ainsi, les pratiques abusives peuvent être moins coûteuses si la politique d'achat vise non seulement les exploitants actuels mais également tous les nouveaux venus sur le marché. Cette hypothèse laisse à entendre que c'est justement dans les industries où les obstacles habituels à l'implantation de nouveaux venus sont les plus faibles que les prix abusifs sont le plus susceptibles d'être pratiqués. C'est dans ce genre de situation que les nouveaux concurrents éventuels seront en plus grand nombre et où le simple achat des nouveaux venus sera le moyen le moins efficace pour réduire le nombre de concurrents. Le marketing du pétrole remplit ces conditions, la documentation témoigne que l'utilisation des prix abusifs a été utilisée dans ce secteur.

Dans la partie qui suit, on tentera de démontrer que les principaux fournisseurs de produits pétroliers ont appliqué un bon nombre de politiques de commercialisation, notamment les remises provisoires, la vente en consignation

---

1. B. Yamey. «Predatory Price Cutting: Notes and Comments», *Journal of Law and Economics*, 1972 p. 141.
2. Lester G. Telser, «Cutthroat Competition and the Long Purse», *Journal of Law and Economics*, octobre 1966, pp. 259 à 277.
3. F.M. Scherer. *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, 1971, p. 275.

et la distribution de produits de deuxième marque, pour faire obstacle aux indépendants, et que les sociétés pétrolières s'étaient fixé deux objectifs. Premièrement, des politiques ont été établies afin d'amoindrir les coûts de l'élimination des nouvelles méthodes de commercialisation à des coûts moins élevés. Les grands ont ensuite appliqué leurs politiques de telle sorte que les autres membres de l'oligopole ne puissent riposter et rompre l'équilibre de l'oligopole. Comme nous le verrons, différentes sociétés ont choisi leurs politiques en vue de stopper la concurrence par les prix, bien que les méthodes de fixation des prix qu'elles ont adoptées n'aient pas toujours été les mêmes. Deuxièmement, l'industrie s'est efforcée non seulement de contenir la réduction des prix, mais également d'en arriver à exercer un contrôle suffisant pour pouvoir éventuellement remonter les prix. Il s'agissait à la fois d'empêcher que les prix n'égalent ceux des indépendants et d'augmenter les prix une fois les indépendants ramenés à l'ordre. Ainsi, il ne fait aucun doute que les politiques des principaux fournisseurs de pétrole visaient à réduire la concurrence et non à l'accroître. Parallèlement, ces pratiques ont été utilisées non seulement pour exercer une discrimination envers certains marchés et détaillants de produits de marque, mais également pour consolider un système de marketing inefficace en ralentissant ou en stoppant les nouvelles méthodes de distribution qui auraient pu profiter aux consommateurs.

Les remises provisoires, la vente en consignation et les marques de combat étaient toutes des politiques axées sur le commerce du détail. L'objectif visé par les grands était de diminuer la rentabilité des indépendants en réduisant les prix de détail et, par conséquent, leur marge bénéficiaire. Une politique tout aussi efficace aurait été de majorer les prix de gros par rapport aux prix de détail. Le marché canadien du raffinage est beaucoup plus concentré que celui des États-Unis. En effet, il y a moins de raffineurs indépendants. Ces deux facteurs laissent supposer que les grands ont pu jouir d'une puissance commerciale suffisante dans le secteur du raffinage pour appliquer cette politique. Toutefois, durant la majeure partie de l'après-guerre, presque tout l'Est du Canada a reçu des importations de pétrole, ce qui a eu pour effet de diminuer la mainmise dont jouissaient les grands producteurs intégrés verticalement sur le marché du raffinage.[1] Cette situation a cependant changé après 1970. En conséquence, il est révélateur de constater une réduction des prix de gros après 1970. Il apparaît, d'après les faits observés, que les sociétés pétrolières ont eu recours à des politiques de prix abusifs tant pour la vente au détail que pour la vente en gros et ce, afin de consolider leur emprise dans le secteur du marketing.

1. Tel n'était pas le cas pour les Prairies et il est significatif que, ce soit là que le secteur indépendant ait pris le plus de temps à se développer.

## E. *Limitation des indépendants dans les années cinquante*

Les chapitres suivants sont consacrés à la réaction des grands devant la pénétration du marché par les indépendants. Ce phénomène est indéniable et la question est de savoir si cette pénétration s'est faite librement et si l'incidence de cette concurrence était répandue. Avant la fin des années cinquante et le début des années soixante, la croissance des indépendants était relativement lente. Comme l'indique Shell en décrivant cette période:

> «Les débouchés à rabais existent depuis le début des années cinquante; limités à certaines régions, ils n'étaient cependant pas très nombreux».
>
> (Document n° 44869, le 31 janvier 1964, Shell)[57]

La quasi-absence de concurrence sur le marché de l'essence est attribuable à plusieurs facteurs. En premier lieu, la structure des accords de production et de raffinage a raffermi le contrôle à ce palier et rendu difficile l'accès au produit. Ce fait ressort clairement dans le volume sur le raffinage, où l'on indique que la plupart des grands avaient pour principe de ne pas fournir de produit aux indépendants ou de leur fournir à des prix qui les empêchaient de livrer une concurrence efficace dans le secteur du marketing. Il était donc difficile de se lancer sur ce marché et les indépendants n'ont connu leur meilleure époque qu'après 1958, lorsque le marché international est devenu plus compétitif et que les nouveaux venus dans le secteur du marketing de l'industrie canadienne ont pu s'approvisionner à l'étranger. Certains indépendants ont toutefois réussi à se procurer de l'essence au cours des années cinquante et à s'établir dans ce secteur. Les grands de cette époque ont réagi en établissant un régime de remises sélectives ayant pour but de freiner ces concurrents et de les forcer à adopter des prix dont le niveau n'était que légèrement inférieur (1 à 2 cents au gallon) aux leurs. Ils voulaient, en l'occurrence, limiter le nombre de nouveaux venus, empêcher leur expansion et, à long terme, contrôler l'étendue de la concurrence par les prix.

Ainsi, les raisons qui ont poussé Shell à acquérir North Star Oil en 1960 illustrent de quelle façon l'industrie évaluait l'efficacité de sa politique de prix pour réprimer l'expansion de la concurrence. North Star Oil était une entreprise entièrement intégrée, engagée dans la commercialisation des produits du pétrole, le raffinage du pétrole brut et la production d'huile brute. Ses exploitations étaient concentrées dans les provinces des Prairies. Un élément-clé de la décision de Shell était la mesure dans laquelle cette acquisition lui permettrait non seulement d'étendre son champ d'activité au Canada mais aussi d'y cimenter sa position (Document n° 41790)[58]. Une des raisons pour lesquelles le marché des Prairies était jugé stable était l'improbabilité que les fournisseurs indépendants d'essence viennent s'y installer en grand nombre. Shell cite deux raisons pour appuyer cette hypothèse: En premier lieu, «les villes des Prairies ont

une population peu nombreuse et la consommation d'essence y est faible. Les détaillants indépendants sont peu intéressés par ce genre de marché» (Document n° 41820)[59]. En second lieu, Imperial pouvait contenir la concurrence des indépendants grâce à une lutte énergique par les prix et Shell était convaincue que ce stratagème serait utilisé ailleurs. C'est ainsi qu'elle décrit les mesures prises par Imperial et sa conviction que ces mesures seraient appliquées ailleurs:

> «Esso fixe le prix du camion citerne et obtient approximativement le tiers du volume total par l'entremise de ses propres débouchés et ceux de ses concessionnaires. Il lui faut donc protéger ses énormes investissements en demeurant compétitive par rapport aux autres fournisseurs principaux. Le même comportement *serait* adopté à l'égard des indépendants, comme on l'a vu à Winnipeg, où les détaillants du réseau ont opposé une vive concurrence aux indépendants en vendant à des prix compétitifs.»
>
> (Document n° 41820, septembre 1959, Shell nous soulignons)[60]

Winnipeg n'était pas la seule ville où les grands avaient recours aux remises sélectives pour soutenir la concurrence des indépendants. En effet, dans nombre de villes en Ontario, ils se sont opposés à leur venue en réduisant la structure de leurs prix par le truchement de la fourniture de produit en consignation et de remises provisoires. Pour toutes les guerres des prix, le scénario était le même.[1] Les grands nationaux, que ce soit à titre indépendant ou pour suivre l'exemple d'un *grand* régional, baissaient leurs prix pour qu'ils soient au niveau de ceux d'un indépendant, lorsqu'il devenait évident que ce dernier prenait prise sur le marché. Dans de nombreux cas, l'existence d'ententes entre deux des principaux grands, Imperial et Shell, est attestée. Ces ententes soulignent le fait que l'objectif des deux parties était de ramener les indépendants à l'ordre et non de rompre l'équilibre de prix élevés et de fortes marges réalisé par les grands. Après un certain temps Imperial, qui faisait généralement figure de chef de file, haussait ses prix. Son but était de ramener la marge bénéficiaire et les prix aux niveaux qu'exigeaient les coûts élevés de son réseau. Si les indépendants ne suivaient pas l'exemple, ou s'ils ne ramenaient pas leurs prix à un niveau jugé acceptable par les grands, la guerre des prix recommençait. Cette façon de procéder «calmait» les indépendants et, dans certains cas, réussissait à leur faire hausser les prix qui atteignaient un niveau supérieur à celui d'avant la lutte. Même lorsque ce résultat n'était pas obtenu, cela renseignait les nouveaux fournisseurs indépendants sur les intentions des grands en matière de prix et, par la même occasion, les rendait moins désireux de s'engager dans la compétition.

---

1. La description des guerres de prix qui figure aux pages suivantes se fonde sur le Document n° 123120-54[61] intitulé «Price Wars in Ontario up to 1960» et sur le Document n° 123155-220[62] intitulé «General Background Information on 1958 Greater Winnipeg Price War».

1. *Niagara Falls*

Tout ce dont il vient d'être question est parfaitement illustré par la guerre des prix qui a eu lieu à Niagara Falls en 1957-1958. Voici les faits: En 1957, «deux débouchés indépendants vendant à rabais, en l'occurrence Booth et Sauder», (Document n° 123121)[63] s'établissent sur le marché de Niagara Falls et vendent l'essence 39,9 cents le gallon, alors que «les prix de détail du réseau des producteurs s'échelonnent de 43,9¢ à 44,5¢ dans la même région» (Document n° 123121)[64]. Toujours en 1957, un nouvel indépendant, Gunning Fuel Oils Limited[1], s'installe; il vend l'essence 39¢ le gallon (Document n° 123121)[65].

Les grands et les grands d'envergure régionale se font part de leur inquiétude à ce sujet. Imperial, par exemple, sait que «Sun Oil a fait une enquête à Niagara Falls en 1957 et a appris qu'elle devait céder une grande part de son marché aux débouchés à rabais, en particulier aux détaillants de Gunning, dont les installations sont modernes et qui offrent un bon service» (Document n° 123121)[66]. Une preuve plus concluante est fournie par Shell Oil, dont le représentant confirme que le volume des ventes de cette société souffre de la concurrence des indépendants et qu'elle a l'intention d'engager bientôt une lutte par les prix. De telles communications n'ont d'autre but que d'assurer la collaboration générale ou, du moins, d'éviter tout malentendu au sujet des réductions de prix qui, autrement, pourraient entraîner une concurrence par les prix chez les Grands.

Le 23 octobre 1957, Shell prend les devants: elle réduit son prix de détail; celui-ci devient 40 cents le gallon. Le 24 octobre, «Fina, Sun et B.A. décident d'aider leurs détaillants à vendre au même prix» (Document n° 123121)[67]. Imperial réagit de façon plus vigoureuse. Le lendemain, elle range son prix sur celui des indépendants. Cette mesure vise *tous* les indépendants et particulièrement le nouveau venu, Gunning Oil. Imperial prend cette décision parce qu'elle pense ainsi écourter la guerre des prix:

> «Cette mesure a été prise après un examen soigneux et compte tenu du fait que Gunning était un concurrent moderne, elle avait jugé qu'en affichant le même prix, la 'guerre' pourrait se terminer rapidement.»
>
> (Document n° 123121, non daté, Imperial)[68]

Cette mesure est immédiatement adoptée par McColl-Frontenac, Canadian Oil, Reliance, Cities Service et Supertest qui attendaient qu'Imperial prenne les devants. B.A., Sun, Fina et Shell modifient alors leur position et suivent l'exemple d'Imperial.

Deux mois plus tard, le 20 janvier 1958, Imperial tente un retour aux anciens prix en déclarant «nous avons cessé d'accorder des remises à la région de Niagara Falls» et, en conséquence, «tous les détaillants Imperial ramènent leurs

1. Gunning a finalement été absorbée par Gulf.

prix à environ 43,9¢ le gallon» (Document n° 123121)[69]. Aucune des autres sociétés ne bouge, de sorte qu'une semaine plus tard, le 27 janvier 1958, Imperial rétablit la remise, et son prix de vente retombe à 39 cents le gallon.

Le 29 juin, Gunning Oil, cible de la politique des prix d'Imperial, descend pour le détail à 31,9 cents le gallon soit 7 cents de moins. Le lendemain, toutes les sociétés intégrées se rangent derrière Gunning Oil. La guerre des prix s'étend aux régions voisines.

«Le 29 juillet 1958 [un mois après la chute des prix à 31,9 cents], toutes les sociétés suppriment les remises accordées à leurs détaillants et les prix de détail reviennent à la normale. La majorité des débouchés détaillent maintenant l'essence de catégorie n° 2 de 42,9 à 43,9¢ le gallon; Gunning le détaille à 40,9¢» (Document n° 123122)[70]. Les grands, Imperial en tête, réussissent ainsi à faire hausser les prix des principaux indépendants de la région de près de 2 cents le gallon.

### 2. *St. Thomas*

En 1957, les prix des marques de producteurs dans la région de St. Thomas sont de 41,9 cents, tandis qu'un indépendant affiche l'essence à 39,9 cents. Au printemps 1957, un détaillant Supertest baisse son prix à 37,9 cents. Au cours des six mois suivants, un petit nombre de détaillants décide de son propre chef de baisser également ses prix. En novembre, l'indépendant descend à 38,9 cents. Sun Oil riposte en informant «tous ses détaillants qu'il les aidera s'ils affichent un prix de 40,9¢ le gallon et qu'il leur garantit une marge de 5¢.» (Document n° 123133)[71]. Durant les deux semaines suivantes, toutes les sociétés, y compris Imperial Oil, donnent suite à cette réduction. Le 31 mars, Imperial Oil décide de rétablir les prix et obtient un succès partiel. Le 23 avril, Sun Oil «baisse de nouveau son prix à 40,9¢, garantissant une marge de 5¢ et, le 25 avril, Imperial Oil emboîte le pas, suivie de toutes les autres sociétés» (Document n° 123133)[72]. Cela ne dure toutefois que cinq jours. Le 30 avril, Imperial supprime en effet sa remise; «cette fois, le prix de détail revient à la normale, soit 41,9¢, et l'indépendant relève le sien à 40,9¢» (Document n° 123133)[73]. Le prix des grandes marques redevient ce qu'il était avant la guerre des prix (41,9¢), mais celui de l'indépendant est plus élevé de un cent (de 39,9 à 40,9 cents). Cette fois-ci encore, c'est Imperial qui a fait rétablir les prix sur le marché.

### 3. *Kitchener, Waterloo, Preston, Galt*

Dans la région de Kitchener, deux débouchés indépendants «Reliance» vendent l'essence 39,9 cents le gallon. Shell Oil est la première à prendre des mesures et, une fois de plus, son représentant des ventes s'en va discuter de la stratégie envisagée avec Imperial Oil.

Le 26 avril, tous les points de vente au détail de Shell dans la région de Kitchener-Waterloo affichent 39,9 cents le gallon, le prix de Reliance. Imperial décrit la situation comme suit:

> «Shell nous a informés, par l'entremise de son représentant des ventes, qu'elle avait l'intention de demeurer compétitive, quelle que soit la région et qu'elle accorde une remise à tous ses détaillants en leur garantissant une marge de 6.00¢.»
>
> (Document nº 123139, non daté, Imperial)[74]

Deux jours plus tard, le 28 avril, Shell réduit encore son prix dans la région de Kitchener-Waterloo; elle descend à 36,9 cents. «Le 29 avril, Imperial Oil et tous les autres grands producteurs soutiennent leurs détaillants en leur accordant une remise afin qu'ils puissent afficher le même prix de 36,9¢ le gallon...» (Document nº 123139)[75]. Le 12 mai, Shell baisse son prix: il n'est plus que de 32,9 cents. Imperial fait de même, suivie des autres grands. La semaine suivante, Shell étend son régime de remises à Galt et à Preston. Cette mesure entraîne la lutte des prix sur ces marchés. Le 26 mai, Imperial entreprend de rétablir les prix en cessant d'accorder des remises à ses détaillants. Les autres grands en font autant, ce qui provoque une hausse des prix; ceux-ci passent à 41,9 et 42,9 cents le gallon. Les détaillants Reliance, de leur côté, reviennent à l'ancien prix, 39,9 cents, ce qui amène Shell le 18 juin, à rétablir les remises et un prix de 39,9 cents le gallon. Tous les concurrents suivent l'exemple. Au cours du mois, le prix de détail tombe à 32,9 cents le gallon. Finalement, le 23 juillet, Imperial Oil retire sa remise «suivie de tous les concurrents et les prix reviennent de nouveau à la normale 41,9 à 42,9 cents; Reliance, de son côté, affiche 40,9¢» (Document nº 123139)[76]. Ce prix, supérieur de un cent au prix original de Reliance, ne laisse qu'une marge de 2 cents en dessous les prix des producteurs.

Toutes ces guerres de prix se déroulent de la même façon. L'un des grands ou des grands d'envergure régionale, bien souvent Shell ou Sun Oil, baisse son prix pour l'aligner sur ceux des indépendants. Les représentants des grands en discutent, ce qui leur permet d'élaborer une stratégie et réduit le risque qu'une mesure énergique prise par l'un d'entre eux soit mal interprétée par Imperial Oil. Les études de cas qui précèdent font état de plusieurs de ces ententes, mais il existe de nombreux autres exemples de cette pratique. Par exemple, en décrivant une situation de prix à Peterborough, Imperial déclare:

> «Le représentant des ventes de Shell a informé notre représentant que Shell ne peut tenir le coup à Peterborough, à moins d'afficher un prix de détail égal à celui de Vigor Oil. Shell a résolu d'empêcher à tout prix l'essor de Vigor Oil.»
>
> (Document nº123126, non daté, Imperial)[77]

En outre, Imperial décrit ainsi les événements qui se sont déroulés sur la route 35 près d'Orono:

«Le représentant des ventes de Shell nous a informés que sa société garantissait une marge de 6,90¢ à son détaillant et qu'elle avait décidé de renverser la vapeur à Orono, en rangeant son prix sur celui de Vigor.»

(Document nº 123134, non daté, Imperial)[78]

Les autres grands étaient souvent les premiers à appliquer un programme de remises pour faire concurrence aux indépendants, mais c'était Imperial qui, dans la majorité des cas, prenait les devants lorsqu'il s'agissait de rétablir les prix. C'est ce qui s'est produit à Niagara Falls, Peterborough, Toronto, Windsor, London, St. Thomas, Orono et Belleville-Trenton. Tout comme les autres grands, qui avaient soin de faire part de leurs intentions à Imperial, cette dernière leur faisait connaître les siennes. Sa tentative de rétablissement des prix à Winnipeg en 1958 est un bon exemple des méthodes qu'elle utilisait. Imperial décrit ainsi sa manière de procéder pour mettre fin aux remises:

«La phase 3 a débuté le 7 juillet lorsque Imperial a supprimé toutes les remises accordées à ses détaillants. *Cette décision a été prise le matin du vendredi 4 juillet et la nouvelle a été intentionnellement communiquée aux détaillants le même jour pour que la 'rumeur' parvienne au plus vite à d'autres producteurs.*»

(Document nº 123211, le 8 septembre 1958, Imperial, nous soulignons)[79]

On constate que la méthode choisie par Imperial pour rétablir les prix était de mettre fin à son programme de remises; lorsque certains détaillants n'augmentaient pas assez leurs prix, elle tentait de les persuader de le faire. C'est ce qui s'et passé, par exemple, au début de 1958 à Winnipeg. Imperial avait supprimé ses remises vers la fin de décembre 1957; B.A. et Canadian Oil en avaient fait autant peu après. Cependant, au début de mars «la situation des prix de détail était tout à fait confuse...» (Document nº 123199)[80]. Certains détaillants B.A. continuaient à vendre à rabais, même après le retrait des remises. Cela a incité un certain nombre de détaillants Imperial à faire de même. Imperial s'inquiète du fait que «la crise des prix de l'essence de la catégorie nº 2 était sur le point d'éclater» (Document nº 123201)[81]. Par conséquent, Imperial décide de faire pression sur ses détaillants pour qu'ils haussent leur prix:

«... nous avons eu quelques entretiens avec ceux qui, parmi nos détaillants, vendaient au prix de 38,9¢ (rabais d'environ un cent) ou moins et leur avons indiqué les pertes et profits auxquels ils pouvaient s'attendre à ce prix de détail.»

(Document nº 123201, le 8 septembre 1958, Imperial)[82]

Durant les périodes de concurrence par les prix dont il est question, les grands utilisaient deux méthodes provisoires plaçaient la politique des prix et le contrôle entre les mains du détaillant, quoique les producteurs exerçaient une certaine influence sur les prix et ce de plusieurs façons. Par exemple, Imperial décrit la méthode utilisée par B.A. (Gulf) à Winnipeg en mai 1958, en ces termes:

B.A. informait ses détaillants par lettre qu'elle leur accordait cette remise s'ils vendaient au prix maximum ou en-dessous. *Le prix était communiqué verbalement à chaque détaillant.*»

(Document nº 123202-3, le 8 septembre 1958, Imperial, nous soulignons)[83]

Selon la méthode utilisée par Imperial à Winnipeg au mois de juin de la même année, le détaillant avait deux

«L'option 'A' offrait une remise de 8½¢ si le détaillant vendait au prix de 28.9¢ ou moins le gallon d'Esso et de 33,9¢ le gallon d'Esso Extra. L'option 'B' offrait 5½¢ au gallon si le détaillant vendait au prix de ou moins. . . .»

(Document nº 123210, le 8 septembre 1958, Imperial)[84]

Les remises provisoires étaient surtout accordées lorsque les producteurs réduisaient leurs prix dans une région géographique étendue. Par exemple, ces remises ont servi, à Niagara Falls, St. Thomas et Kitchener-Waterloo, à combattre les indépendants.

Les producteurs avaient recours à la consignation lorsqu'ils désiraient conserver une marge de manoeuvre dans leur lutte avec la concurrence. En fournissant le produit en consignation, le producteur en demeurait le propriétaire et utilisait le détaillant comme agent, pouvant ainsi fixer lui-même le prix de détail. La consignation était une mesure punitive moins onéreuse parce qu'elle laissait plus de choix au producteur. On trouve des exemples de son utilisation par Imperial en 1958 à Toronto et à Hamilton. Par exemple, en relatant la situation à Toronto à la fin de janvier 1958, Imperial décrit l'emplacement de postes où elle fournissait l'essence en consignation pour combattre la concurrence:

«La livraison en consignation était faite à des postes dispersés à travers la ville pour parer aux situations locales où les concurrents affichaient des prix inférieurs à ce qui pouvait être considéré comme «la normale.»

(Document nº 123127, non daté, Imperial)[85]

On a noté une situation semblable à Hamilton en 1958. Dans ce cas, Imperial, Shell et McColl-Frontenac ont eu recours à la livraison en consignation dans les stations-service voisines des postes d'un indépendant, Dominion Motors (Document nº 123137)[86].

Ces exemples, en plus d'illustrer la réaction en chaîne de l'oligopole, les rôles respectifs des divers producteurs et les moyens utilisés, démontrent clairement l'intention de ramener les concurrents à l'ordre. Lorsqu'Imperial a baissé le prix de ses marques pour égaler celui du détaillant indépendant à Hamilton, elle a indiqué qu'elle le faisait afin de tirer «rapidement» la situation au clair (Document nº 123121)[87]. Elle a également signalé que les mesures prises par Shell sur la route 35 près d'Orono «avaient pour but de renverser la vapeur à Orono, en alignant son prix sur celui de Vigor» (Document nº

123134)[88]. Tirer une situation au clair ou renverser la vapeur signifie en réalité ramener les indépendants à l'ordre et les forcer à afficher un prix plus élevé. Le fait que c'était pratique courante ressort encore plus clairement des remarques faites par Imperial sur la raison pour laquelle North Star (dont Shell a fait l'acquisition plus tard) a ramené son prix au niveau de celui d'un indépendant à Winnipeg, mais a laissé un autre maintenir sa marge:

> «Cela confirme l'intention manifeste qu'avait North Star de ramener Dominion à l'ordre. Par ailleurs, elle redoutait peut-être des représailles de la part d'Imperial si elle réduisait son prix pour le ranger sur celui de Car Mart et de Polo Park, comme ce fut le cas en juin.»
>
> (Document nº 123216, le 8 septembre 1958, Imperial)[89]

A noter que deux explications sont données par Imperial aux mesures prises par North Star et que chacune se rapporte à la politique punitive. Dans le premier cas, Imperial explique que North Star voulait ramener un indépendant à l'ordre; dans l'autre, elle indique que North Star était consciente du fait qu'Imperial était parfaitement capable de régler elle-même le problème.

Imperial ne limite pas ses remarques aux intentions de North Star; elle ne laisse aucun doute sur le but des mesures prises. Elle indique que la plupart des grands avaient le même objectif, forcer les indépendants à hausser leurs prix. En relatant le cas de Winnipeg, à la fin des années cinquante, Imperial déclare:

> «Le comportement d'autres grands producteurs, McColl-Frontenac, B.A. et North Star indique qu'ils s'opposent au volume considérable d'essence vendu par les principaux détaillants à rabais, jugeant qu'ils accaparent de ventes dont leurs stations-service et leur détaillants pourraient bénéficier s'il n'y avait pas de points de vente à rabais. En conséquence, ces producteurs s'élèvent contre les bas prix offerts par ces points de vente. *B.A. considère qu'elle pourra mettre fin à cette fuite de profits en réduisant le prix affiché par ses détaillants. Elle estime que cette mesure mènera les indépendants à vendre à un prix plus élevé, une fois la guerre des prix terminée.*»
>
> (Document nº 123163, le 8 septembre 1958, Imperial, nous soulignons)[90]

En conséquence, les remises provisoires et la consignation ont été utilisées dès la fin des années cinquante par représailles contre les détaillants indépendants. Trois témoignages en sont donnés dans le présent chapitre. D'abord, le producteur concerné mettait les autres au courant de ses intentions et ces derniers lui laissaient entendre qu'ils les comprenaient. Cela avait trait aux méthodes envisagées aussi bien qu'aux résultats escomptés. Ensuite, les études de cas indiquent que les mesures prévues ont été appliquées. Finalement, il est démontré que l'objectif visé a été atteint. D'une part, il est prouvé que les indépendants se sont vus forcés de hausser leur prix. De l'autre, des déclarations telles que les observations de Shell sur l'efficacité de ses efforts pour réprimer la concurrence à Winnipeg indiquent que les grands jugeaient efficace leur façon de procéder.

Grâce à ces mesures, les grands sont parvenus à assurer un élargissement progressif de la marge bénéficiaire dont ils jouissaient dans le domaine du marketing. La tolérance réciproque et les pratiques de lutte par les prix leur ont permis de maintenir un marché stable et des prix élevés. Comme on l'a vu plus haut, c'est en Ontario que la concentration était la plus faible. Selon toute évidence néanmoins, c'est sur le marché principal de cette province, à Toronto, que les marges, tant du gros que du détail, ont atteint des niveaux qu'Imperial a qualifié d'«excessifs» (Document n° 127296)[91].

Le graphique 6, extrait d'une étude de Shell, illustre les courbes des marges des prix de détail dans la région métropolitaine de Toronto et l'écart entre le (RM) prix obtenu par camion citerne et le coût du pétrole brut ($G_2UCD$ — ce que Shell appelle l'écart brut pour l'essence brute.) représante et mesure «la marge disponible pour couvrir tous les frais du raffinage et du marketing ainsi que les profits» (Document n° 44870)[92]. La somme des deux(RM + $G_2UCD$), c'est-à-dire la valeur brute de la marge totale du marketing et du raffinage, figure également sur ce graphique.

De 1950 à 1959, les Grands sont parvenus à accroître la valeur brute de la marge totale du marketing et du raffinage de près de 2½¢ par gallon, faisant passer le prix du gallon de 17,45 cents qu'il était en 1950 à 20 cents en 1958. La marge du raffinage et du gros a augmenté de près d'un cent par gallon, alors que la marge bénéficiaire du détaillant s'est accrue de 1.5 cents par gallon. Ce fait démontre qu'aucun fléchissement important des prix n'a été occasionné par l'arrivée sur le marché de grandes marques régionales, comme British Petroleum et Petrofina. L'interdépendance des grands, aux niveaux tant national que régional, ainsi que la politique de prix qu'ils appliquaient selon les circonstances, leur ont permis de maintenir la protection des prix dont bénéficiait l'industrie. Il convient de rappeler que le marché de l'Ontario présentait l'indice de concentration le plus faible: quelque huit marques servaient 85 p. cent du marché de détail de l'essence en 1954. Le fait que ces sociétés concentrées aient réussi à stabiliser le marché de l'Ontario à la fin des années cinquante et à en tirer des marges qui, selon Imperial, étaient excessives (Document n° 127296)[93] démontre que les arrangements pris par les grands et les mesures de répression par les prix qu'ils appliquaient étaient efficaces. Enfin, cela permet de situer les statistiques de la structure du marché exposées précédemment. La performance de l'industrie indique que les divers niveaux de concentration existant dans l'ensemble du Canada, qui étaient tous plus élevés qu'en Ontario, étaient assez forts pour permettre de gêner, par des politiques monopolistiques, le processus normal de concurrence sur le marché.

## F. *Efficacité du marketing et présence des indépendants*

Le fait qu'il existait une protection des prix et que les grands avaient coutume, pour rentabiliser leurs frais de marketing, de se livrer concurrence de

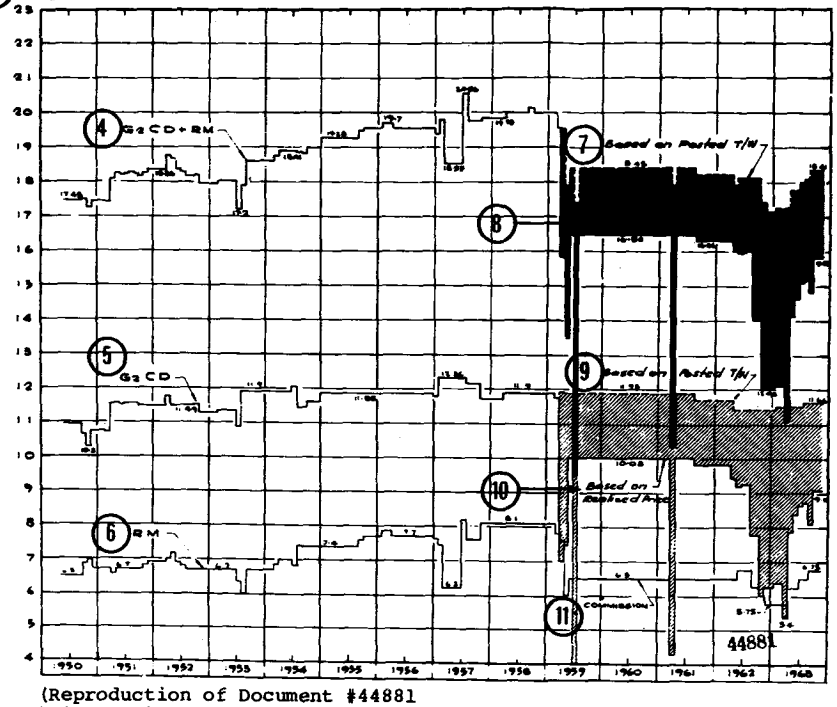
(1) FIGURE 6

ACJ023640 I

METRO TORONTO PRICE STUDY CHART 4

(2)
a) MARKETING MARGINS - REGULAR GRADE GASOLINE - METRO TORONTO.
b) RETAILERS MARGIN - R.M & COMMISSION
c) GROSS GASOLINE - CRUDE DIFFERENTIAL - $G_2$ CD
d) GROSS GASOLINE - CRUDE DIFFERENTIAL PLUS RETAILERS MARGINS - $G_2$ CD + R.M.

(3) CENTS PER GALLON




(Reproduction of Document #44881
'Figure 6' added)

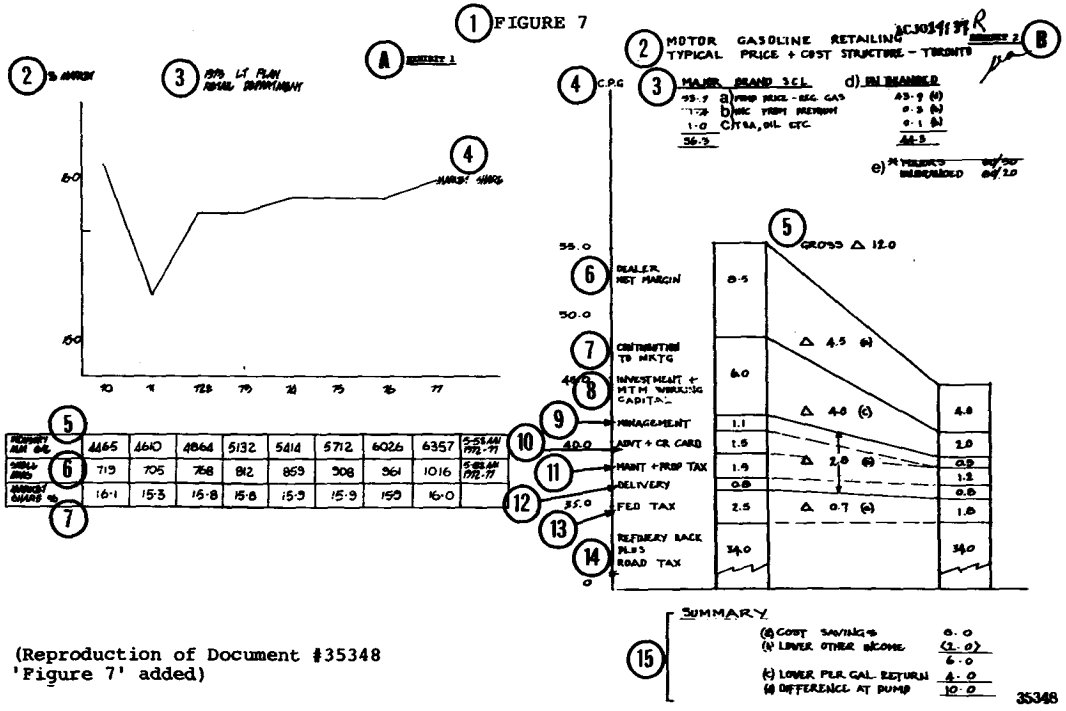
1. GRAPHIQUE 6
2. Étude des prix de la région métropolitaine de Toronto — Graphique 4
   a) Marges du marketing — essence ordinaire — région métropolitaine de Toronto
   b) Marge du détaillant — R.M. et commissions
   c) Écart brut entre le pétrole brut et l'essence $G_2CD$
   d) Écart brut entre le pétrole brut et l'essence plus la marge du détaillant — $G_2CD$ + R.M.
3. Cents par gallon
4. $G_2CD$ + R.M.
5. $G_2CD$
6. R.M.
7. Basé sur le prix de gros affiché
8. Basé sur le prix réalisé
9. Basé sur le prix de gros affiché
10. Basé sur le prix réalisé
11. Commission

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 44881
Le numéro de graphique est ajouté par nous

diverses façons sans attaquer les prix peut indiquer que la performance du marché laissait à désirer. Pour confirmer cette hypothèse, on pourrait citer quelques cas isolés de fournisseurs indépendants qui ont réussi à pénétrer le marché en affichant des prix inférieurs. Néanmoins, il convient d'examiner d'autres raisons d'une telle réussite. On pourrait alléguer, par exemple, que les indépendants ne parvenaient à s'infiltrer sur le marché et à s'y fixer que s'ils pouvaient obtenir des raffineries du produit à prix dérisoires. Lorsque la capacité est excédentaire, les raffineries ont souvent coutume d'écouler le produit au coût marginal. Cela leur est possible, compte tenu de la technologie avancée du raffinage qui leur permet de maintenir leurs coûts marginaux à un niveau peu élevé par rapport aux coûts moyens de l'industrie du pétrole. C'est à de tels moments que les indépendants font leur apparition, s'installent à peu de frais dans des stations-service de second ordre et vendent de l'essence à prix réduits. Lorsque le marché du produit raffiné se resserre, nombre d'indépendants se retirent pour ne réapparaître qu'à la période suivante de capacité excédentaire.

Un tel raisonnement n'est certes pas sans vérité. Les cycles d'utilisation de la capacité de raffinage peuvent sans doute expliquer la présence de certains indépendants. D'autre part, dans le cas qui nous occupe, l'existence des indépendants ne suffit pas en elle-même à démontrer qu'il y ait quelque faiblesse sur le marché. La question n'est toutefois pas de savoir si ce raisonnement est valide, mais s'il est approprié. Or, selon toute évidence, il ne l'est pas. Des sondages effectués au sein des sociétés ont indiqué que les Grands reconnaissaient que des sociétés sérieuses comme Canadian Tire, Simpson-Sears etc. pouvaient parfaitement s'établir, se faire un certain nom et offrir des prix avantageux nullement liés à l'obtention de produit à prix dérisoires. Ils étaient conscients que ces sociétés jouissaient d'un avantage considérable au chapitre des coûts, tant au niveau du gros qu'à celui du détail. Ils savaient également que cet état de choses n'était particulier ni à une seule entreprise ni à une période de temps donnée. Entre la fin des années cinquante, période où les indépendants ont réussi à percer le marché pour la première fois, et le début des années 1970 les grands ont pu se rendre compte que leur réseau de ventes et leur structure de prix n'étaient pas imperméables à l'arrivée de détaillants et de vendeurs plus efficients.

Une étude faite par Shell sur le marché de l'essence à Toronto de 1950 à 1963 (Documents n° 44864-91)[94] révèle que, comparativement à un détaillant national d'essence sans nom de grandes sociétés indépendantes, les stations-service Shell comptaient deux désavantages considérables. Premièrement, les détaillants indépendants avaient moins à investir (3,0 cents contre 4,6 par gallon) (Document n° 44875)[95] et, deuxièmement, leurs frais de marketing étaient moins élevés (7,0 cents contre 10,9 par gallon) (Document n° 44875),[96] comme on peut le voir au tableau 8.




(Reproduction of Document #35348
'Figure 7' added)

1. GRAPHIQUE 7

A. Pièce 1

2. % du marché
3. Plan à long terme – 1973 Service du détail
4. Part du marché
5. Industrie millions de gallons
6. Shell millions de gallons
7. Part du marché (%)

B. Pièce 2

2. Vente au détail d'essence à moteur
   Structure typique des prix et des coûts – Toronto
3. Grande marque – Trait., comm. & loyer
   a) Prix à la pompe – ordinaire
   b) Rev. du super
   c) Pneus, batteries, accessoires, huile, etc.
   d) Sans nom
   e) *Grands sans nom
4. ¢/gall.
5. Brut
6. Marge nette du fournisseur
7. Apport au marketing
8. Capital de placement et d'exploitation + fabr., transp., comm.
9. Gestion
10. Pub. + carte de crédit
11. Entretien et impôt foncier
12. Livraison
13. Taxe fédérale
14. Raffinerie + taxe transp.
15. Résumé
    a) Économies de coûts
    b) Autres recettes inférieures
    c) Rendement par gallon inférieur
    d) Écart à la pompe

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 35348
Le numéro de graphique est ajouté par nous

## TABLEAU 8

### ÉTUDE COMPARATIVE DES PRIX DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE TORONTO—COMPARAISON DE LA RENTABILITÉ D'EXPLOITATION D'UNE STATION-SERVICE SHELL AVEC CELLE D'UN FOURNISSEUR INDÉPENDANT DE TAILLE NATIONALE DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE TORONTO

(en cents le gallon)

| | *Indépendant* | | *Shell - SCL* | |
|---|---|---|---|---|
| *Analyse de rentabilité* | *Super* | *Régulier* | *Super* | *Régulier* |
| Rapport super/régulier (1962) | 10% | | 29% | |
| Prix de détail | 44,90 | 39,90 | 44,9 | 39,9 |
| moins taxes | 15,40 | 14,90 | 15,4 | 14,9 |
| Prix de détail taxe exclue | 29,50 | 25,00 | 29,50 | 25,00 |
| moins le coût de produit (a) | 17,30 | 12,80 | 14,00 | 14,00 |
| Marge brute de l'essence | 12,20 | 12,20 | 15,5 | 11,00 |
| Marge brute désirée | 12,2 | | 12,3 | |
| Transport (est.) (b) | – | | 0,6 | |
| Marge brute du marketing de l'essence | 12,2 | | 11,7 | |
| *Dépenses (c)—1962* | | | | |
| Commission du détaillant | | | 6,8 | |
| *Dépenses de détail (impôts)* | | | | |
| fonciers, quote-part de l'usine, entretien, peinture et enseigne) (D-277) | | | 1,3 | |
| *Dépenses de gros* | | | | |
| Usine (est.) | | | 0,4 | |
| Bureau de district (D-277) | | | 0,4 | |
| Bureau de division (D-277) | | | 0,6 | |
| Frais de cartes de crédit (est.) | | | 0,3 | |
| Autres frais du siège social (est.) | | | 0,6 | |
| Publicité (est.) | | | 0,5 | |
| Total partiel | | | 2,8 | |
| Dépenses totales | 7,0(d) | | 10,9 | |
| Revenu monétaire de la vente d'essence | 5,2 | | 0,8 | |
| Taux annuel requis pour l'amortissement de l'investissement | 3,0(e) | | 4,6(f) | |
| Excédent/(Déficit) | 2,2 | | (3,8) | |

*Notes explicatives du tableau 8*

(a) L'étude indique que la Compagnie National achète habituellement le produit au prix courant au détaillant par camion citerne moins un rabais de 8¢ par gallon livré à divers débouchés. Fournisseurs: Texaco et Cities Service

(b) Transport: transport par oléoduc à partir d'Oakville plus frais de camionnage

(c) *Dépenses*

Usine: Dépenses moyennes de la Compagnie avant la dépréciation, calculées en fonction de l'essence et du distillat
Autres dépenses du siège social: Dépenses totales du marketing évaluées en fonction des ventes (d'essence et de distillat)
Publicité: Revenu des ventes au détail divisé par les ventes d'essence du revendeur

(d) Dépenses totales—Compagnie National

| | |
|---|---|
| Dépenses relatives aux coupons à 5% | 2.0 cpg |
| Frais d'exploitation (voir ci-dessous) | 5.0 cpg |
| Dépenses totales | 7.0 cpg |

La Compagnie National exploite elle-même ses stations-service, sauf deux, par l'entremise de gérants rémunérés. La ventilation des frais d'exploitation de ces 24 débouchés se présente comme suit:

| | *Frais annuels (en milliers de dollars)* |
|---|---|
| Salaires—200 hommes à $3,500 par année | 700 |
| Impôt foncier—$5,200 pour les 24 débouchés | 125 |
| Taxe d'affaires—$3,125 pour les 24 débouchés | 75 |
| Services publiques—$3,125 pour les 24 débouchés | 75 |
| Représentants des ventes (2) | 20 |
| Autres frais généraux | 100 |
| Total des frais d'exploitation | 1,095 |

soit 5.0 cents par gallon, en supposant des ventes de 20 millions de gallons en moyenne.

(e) Selon l'étude, un montant de 3.0 cents par gallon représente un revenu raisonnable sur le capital investi dans le terrain, les améliorations et l'équipement requis pour l'exploitation d'un débouché de vente au détail

(f) L'investissement brut de Shell dans les nouvelles stations-service est évalué à 50¢ par gallon. Pour atteindre le seuil de rentabilité désiré de 9 p. 100, le revenu monétaire minimum doit être de 15 p. 100 de l'investissement brut ou de 7.5¢ par gallon par an. Ces 7.5 cents comprennent 1.9¢ en revenu de location et 1¢ de la vente d'autres produits, ce qui laisse un solde de 4.6¢

*Revenu net des fournisseurs sur les ventes d'essence à la Compagnie National.*

| | | *Super* (Cpg) | *Régulier* (Cpg) |
|---|---|---|---|
| Prix courant au détaillant par camion citerne | | 27.7 | 22.7 |
| Moins la taxe de vente fédérale | | 2.4 | 1.9 |
| Prix du camion citerne, taxe exclue | | 25.3 | 20.8 |
| Moins un rabais de 8 cpg sur le prix du produit livré | | 8.0 | 8.0 |
| Revenu brut | | 17.3 | 12.8 |
| Pondéré à raison de 10% du prix du supercarburant | | | 13.25 |
| *Moins les dépenses de gros* | | | |
| Transport | 0.6 cpg | | |
| Usine | 0.4 cpg | | |
| Frans généraux (valeur nominale) | 0.5 cpg | | |
| Total | 1.5 | | 1.5 |
| Revenu monétaire | | | 11.75 |

Source: n° 44887-8 Shell[98]

Au lieu de relever le défi lancé par les indépendants et d'améliorer leur système de marketing, les grands ont persisté dans leurs méthodes de concurrence locale par les prix pour les déloger. Le rapport d'étude du groupe de travail de Shell sur le marché de détail en 1973 expose l'écart qui existait au début des années 70 entre les coûts des stations-service du réseau et ceux des détaillants indépendants. Le graphique 7, qui est extrait de ce rapport, indique que les indépendants jouissaient d'un avantage de 2,8 cents par gallon au chapitre de «la gestion»,de «la publicité», des «cartes de crédit» et de «l'entretien»,

de 4,0 cents au chapitre de l'investissement et des frais de marketing et de 4,5 cents au chapitre de la marge du détaillant. Au début des années 1970, l'écart type entre les grands et les indépendants (à l'exclusion de la taxe de vente fédérale) était estimé à 11,3 cents par gallon.

Depuis l'étude faite par Shell en 1964, dont il est question plus haut, il y a eu peu de changements dans les marges d'exploitation des indépendants. En 1964, Shell avait calculé que les frais des principaux indépendants étaient de 10,0 cents par gallon. Dans l'étude de 1973, il estime les frais d'exploitation d'un détaillant indépendant typique de Toronto à 8,5 cents par gallon. En revanche, le total des frais de Shell était de 15,5 cents au début des années soixante et a grimpé jusqu'à 19,8 cents comme l'indique l'étude de 1973. Cette comparaison a permis à Shell de se rendre compte que les indépendants jouissaient d'une structure des coûts qui leur permettait d'afficher des prix inférieurs à ceux du réseau de producteurs. Qui plus est, on constatait que cet avantage ne venait pas de ce que les frais d'approvisionnement étaient moins élevés, mais plutôt de ce que la marge du fournisseur et du détaillant était plus faible. Enfin, Shell reconnaît, de son propre aveu, qu'il n'a quasiment pas amélioré l'efficacité de son réseau.

Gulf Oil indique elle aussi que les grands, peu disposés à faire concurrence par les prix, limitaient leur lutte à la prolifération de leurs services. «Protégés» par des marges «très confortables», les grands cherchaient à s'assurer un volume «contrôlé» en construisant des stations-service. Le réseau de distribution ainsi établi était caractérisé par des volumes relativement faibles par débouché et des coûts élevés d'investissement par gallon vendu. Pour ce qui est de son plan à long terme, Gulf admet, en 1964, que son réseau de distribution manque quelque peu d'efficacité.

> «Même s'il est impossible de prévoir la tournure que prendra le marketing des produits pétroliers à l'avenir, il est tout à fait évident, compte tenu de la concurrence qui existe de nos jours au sein de l'industrie, que nous ne pouvons poursuivre plus longtemps certaines des pratiques auxquelles nous avons eu recours ces dernières années. Par exemple, les difficultés que nous éprouvons sur le marché du détail sont en grande partie attribuables au faible volume de ventes de nos stations-service. Nous ne pouvons certainement pas continuer à supporter l'énorme investissement par gallon que représente l'ouverture de nouvelles stations-service, phénomène typique de l'industrie au cours des dernières années.»
>
> (Document nº 58970A, juin 1964, Gulf)[97]

La prolifération sur le marché de stations-service utilitaires complètes en est venue au point où il a fallu aux grands des marges plus importantes pour couvrir les coûts élevés de leurs placements. A l'instar de Shell, Gulf a reconnu que ce problème existait encore à la fin des années soixante:

> «Voici donc le dilemme devant lequel se trouvent les principales compagnies pétrolières. Ces compagnies, à cause des importants investissements qu'elles ont effectués

dans des points de vente au détail... ne peuvent faire face au prix des revendeurs sans accepter, à court terme, un taux de rendement plus faible sur leurs investissements.»

(Document nº 60118, le 21 juillet 1971, Gulf)[99]

(Document nº 71531, le 9 septembre 1971, Gulf)[100]

«L'important écart entre le prix du produit livré aux détaillants indépendants et le prix de détail du réseau des producteurs est attribuable à:

a) une sursaturation du marché par des points de vente au détail entraînant
   — de fortes dépenses de placements
   — un faible volume d'essence vendue
   — des frais d'exploitation élevés
   — le prix au détail élevé qui en découle.»

(Document nº 67193, le 3 juillet 1970, Gulf)[101]

Le problème des coûts élevés de la construction de points de vente est mentionné à nouveau par Gulf en 1972:

«LE PRINCIPAL PROBLÈME AUQUEL FONT FACE TOUTES LES GROSSES SOCIÉTÉS EST LE GRAND NOMBRE DE STATIONS-SERVICE A FAIBLE RENDEMENT, DONT LES POSSIBILITÉS SONT LIMITÉES ET QUI NE SONT PAS VIABLES, CONTRECOUP DE L'EXPANSION DES ANNÉES 50 ET 60.

«CES STATIONS-SERVICE N'*ÉTAIENT RENTABLES QUE TANT QU'IL ÉTAIT POSSIBLE DE MAINTENIR UNE MARGE PROFITABLE*; C'EST UN BOULET QUE TRAINE L'INDUSTRIE. ELLES NE SONT PAS EN MESURE DE LUTTER CONTRE LA CONCURRENCE AVEC UNE MARGE RÉDUITE, NI D'ACCROITRE LE VOLUME DES VENTES POUR ATTEINDRE LE NIVEAU REQUIS.»

(Document nº 69570, le 30 novembre 1972, Gulf, nous soulignons)[102]

Ces déclarations confirment non seulement le manque d'efficacité du réseau des producteurs pendant les années 1960, mais aussi le fait que l'industrie a pu réaliser des profits à l'aide de marges très élevées, ce qui ne remédie en rien à la situation. Cela prouve que les pratiques monopolistiques des grands avaient une influence sur le marché.

Un indice de l'importance de ces lacunes est fourni dans une série d'études de Gulf portant sur l'écart entre ses propres frais et ceux d'une importante société indépendante. En 1968, une étude de la rentabilité des investissements de Gulf dans la vente au détail de 1957 à 1966 (Document nº 74526-643)[108] indique, même en 1967, le revenu du gros ne permettait pas d'amortir les coûts d'immobilisation. Selon les résultats de l'analyse,

(a) l'investissement de capital dans la mise sur pied de 500 nouveaux points de vente au détail se montait à 45¢ par gallon.[1]

---

1. Se compare avec l'évaluation de Shell, soit 50¢ par gallon, indiquée au tableau 1.

(b) une marge de 9,1¢ par gallon était requise, en sus de l'amortissement et après impôts, pour réaliser un bénéfice de 7%;

(c) après avoir appliqué pendant une année des prix qu'il jugeait fermes, Gulf s'est rendu compte que sa marge de gros était beaucoup plus faible que prévu.» (Document n° 74569)[104]

Il était clair que la structure de prix existante ne permettait pas d'obtenir «un revenu de placement acceptable» (Document n° 74552)[105].

Comme Gulf l'a admis lui-même, cet état de choses venait de ce que les frais de marketing des indépendants étaient inférieurs aux siens. Le tableau 9 ci-dessous, qui est extrait de l'étude sur la revente dans les Prairies, effectuée par Gulf en septembre 1971, établit la comparaison entre la structure des prix de revient d'un point de vente du réseau et celle d'un indépendant, en l'occurrence, Turbo. Cette étude établit que la marge de gros de 3,7 cents par gallon de l'indépendant était bien au-dessous des 9 cents dont Gulf avait besoin pour obtenir un taux de rendement acceptable et qu'en outre, la marge du détaillant indépendantétait également inférieure à celle du détaillant du réseau.

**TABLEAU 9**

COMPARAISON ENTRE LE PRIX DE REVIENT D'UNE MARQUE DE PRODUCTEUR ET CELUI DU PRODUIT VENDU PAR UN INDÉPENDANT CENTS PAR GALLON

| *Prix de vente et de revient* | *Marque de producteur* | *Turbo* |
|---|---|---|
| Prix au détail | 46,9 | 41,9 |
| Taxe provinciale | 15,0 | 15,0 |
| Marge du détaillant | 10,2 | 9,3 |
| Marge de gros | 7,8 | 3,7 |
| Prix de revient du produit, taxe de vente fédérale incluse | 13,9 | 13,9 |

Source: Document n° 71485, Gulf[106]

L'avantage dont jouissaient les indépendants sur le marché de détail provenait en partie des économies de volume. Dans une étude faite en 1970, Gulf remarque la raison pour laquelle il fallait aux producteurs une marge de détail de 8½ à 9 cents par gallon était la petite taille de la plupart de leurs points de vente:

«... à l'heure actuelle, le gros des ventes d'essence au Canada se fait dans des stations-service à volume relativement restreint. Pour que ces points de vente puissent exister, il leur faut une marge d'au moins 8½ à 9 cents par gallon entre les prix de gros et de détail.»

(Document n° 75530, avril 1970, Gulf)[107]

Une étude de l'activité des stations-service faite par Gulf en 1971 fournit un indice des économies de volume qui peuvent être réalisées grâce à un volume élevé de vente par débouché. On a tenu compte de l'investissement requis pour la mise sur pied d'un réseau de points de vente et du coût de la main-d'oeuvre nécessaire pour distribuer l'essence. Ainsi,

> «Une station-service qui a coûté, disons, $200 000 peut techniquement vendre plusieurs millions de gallons par année. Quelques revendeurs y parviennent d'ailleurs. Si nous évaluons arbitrairement les frais fixes annuels plus le coût d'occupation de ce point de vente à quelque $20 000 par année (10%), le coût par gallon sera de:
>
> Ventes de 250 000 gallons par an — 8,0 cents par gallon
> Ventes de 500 000 gallons par an — 4,0 cents par gallon
> Ventes de 1 000 000 gallons par an — 2,0 cents par gallon
> Ventes de 2 000 000 gallons par an — 1,0 cent par gallon
>
> «De même, pour pouvoir assurer, 24 heures par jour, un service aux clients d'une qualité jugée acceptable par le producteur, c'est-à-dire une gérance efficace et une main-d'oeuvre rémunérée aux taux courants, le coût de distribution d'essence par gallon reviendra à:
>
> Ventes de 250 000 gallons par an — 8,5 cents par gallon
> Ventes de 500 000 gallons par an — 5,4 cents par gallon
> Ventes de 1 000 000 gallons par an — 4,3 cents par gallon
> Ventes de 2 000 000 gallons par an — 3,8 cents par gallon
>
> «Si nous additionnons ces deux facteurs, le coût des installations et le coût de la main-d'oeuvre, nous constatons que la fourniture des services aux clients varie d'environ 18 cents par gallon pour des ventes de 250 000 gallons par an à environ 5 cents pour des ventes de 2 000 000 gallons.»
>
> (Document n° 60114-5, le 21 juillet 1971, Gulf)[108]

Les frais d'exploitation du réseau Gulf étaient relativement élevés à cause de son faible rendement moyen et l'absence des économies d'échelle. Entre 1968 et 1970, ce rendement ne s'est en effet accru que de 90 000 à 103 000 gallons par point de vente (Document n° 74921)[109].

Dans l'étude de la revente dans les Prairies, chiffres de Gulf étaient, pour cette région, de 76 000 gallons par année contre un volume moyen de 237 000 gallons vendus par un détaillant indépendant (Document n° 60020)[110]. Si l'on se ré aux observations de cette étude, on comprend pourquoi les coûts des stations-service du réseau étaient si élevés.

En plus des économies de coûts réalisées grâce à un gros volume de vente, certains revendeurs lésinaient sur le service pour améliorer leur position par rapport aux grands. Selon l'étude de Gulf:

> «Dans le cas d'un poste d'essence sans marque, où le service est rudimentaire et où les cartes de crédit ne sont pas acceptées, les clients ne sont visiblement attirés que par les prix. Les frais du revendeur peuvent bien être bas: il s'agit souvent d'un emplacement de second ordre, probablement un petit bout de terrain avec une bicoque

en guise de bureau, où le client doit faire la queue pour être servi. Il est extrêmement difficile de faire le point sur les coûts des revendeurs, compte tenu de la diversité des méthodes de marketing utilisées. Certains revendeurs de produits pétroliers sont propriétaires de leurs points de vente ou les donnent en location. D'autres se bornent à fournir l'essence à des détaillants indépendants. On nous a parlé de revendeurs exploitant des débouchés par l'intermédiaire d'agents à commission, au coût de 3 cents par gallon: cela représente un coût de main-d'oeuvre de 3 cents par gallon ou environ la moitié de ce qu'il en coûte normalement à un producteur.»

(Document nº 60116, le 21 juillet 1971, Gulf)[111]

Shell estime, comme Gulf, que l'avantage dont jouissent les indépendants est attribuable à plusieurs facteurs. Dans une évaluation de l'expansion des fournisseurs indépendants au début des années 1970, le désavantage fondamental du réseau des producteurs est décrit comme étant la conséquence de deux facteurs:

«Le détaillant à rabais se prévaut de l'absence de frais fixes courants liés à la mise en valeur d'une marque pour réduire son prix, mais en outre, il tire profit des différences usuelles dans les structures des prix et du facteur volume. . . .»

(Document nº 30690, le 23 mai 1972, Shell)[112]

En bref, Gulf se rendait compte qu'elle devait combattre sur deux fronts les fournisseurs qui pouvaient fonctionner avec une marge considérablement moins élevée que les 16 à 21 cents qu'elle se réservait à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix (Document nº 60113)[113]. Les concurrents étaient d'un côté, des fournisseurs comme Canadian Tire, Simpson-Sears, Woodwards et la Baie d'Hudson, sociétés offraient un produit de qualité similaire à celui des grands, mais tiraient profit des économies de volume pour fixer des prix inférieurs à celui des grandes marques. De l'autre, une multitude d'indépendants dont les prix étaient moins élevés, parce qu'ils offraient moins de services: aucun crédit, un service plus lent, un emplacement moins commode mais également moins coûteux.

Imperial, à l'instar de Gulf et de Shell, reconnaît que les indépendants menaçaient la structure des prix du réseau pour les mêmes raisons; leurs frais étant moins élevés, ils pouvaient se permettre d'offrir des prix plus bas et, à la longue, de détourner les clients du réseau des producteurs. Dans l'étude entreprise en 1965 sur le marché de détail de l'essence en Ontario, Imperial brosse un portrait des indépendants auxquels elle doit faire face:

«En plus des points de vente des marques usuelles, il y a eu une certaine croissance de trois catégories de détaillants que l'on pourrait caractériser comme suit:

1. La vente en masse, pratiquée par les grands magasins à prix réduits qui ont ajouté l'essence à la liste de tous les autres produits vendus
2. Les magasins de pièces et accessoires automobiles
3. Les détaillants indépendants

«Bien que ces nouveaux venus sur le marché soient très différents sous bien des rapports, ils présentent plusieurs caractéristiques communes. De façon générale, ils ne produisent pas l'essence vendue. Souvent, ils affichent des prix à rabais pour attirer les automobilistes. Ils s'installent, de préférence, uniquement dans des endroits où la population est assez dense pour leur assurer un gros volume de vente à un coût unitaire réduit. Ils maintiennent les frais généraux au niveau minimal en n'offrant aucun des services complémentaires (notamment les cartes de crédit) qu'offrent la plupart des grandes sociétés.»

(Document n° 118982-3, mai 1965, Imperial)[114]

Plusieurs études d'Imperial confirment l'avantage que détiennent les indépendants au chapitre des coûts dont font état les études de Shell et de Gulf. En novembre 1969, Imperial a calculé le coût à Québec de l'essence en magasin provenant de sa propre raffinerie à Montréal, par rapport au coût du produit importé fourni par les indépendants. Après quoi, elle a établi la comparaison entre ses propres marges et celles des indépendants (tableau 10). Deux faits ressortent de cette comparaison. En premier lieu, l'avantage dont jouissent les indépendants dans l'Est du Canada n'est pas seulement attribuable au faible coût du produit qui est habituellement importée. Bien que Imperial ait évalué que les frais d'approvisionnement des indépendants étaient inférieurs de 1,6 à 3,2 cents au coût de son propre produit raffiné, elle reconnaît également que les indépendants pouvaient se permettre d'offrir un escompte allant jusqu'à 5 cents par gallon. Ensuite, la marge que se réservaient les indépendants était beaucoup plus petite que celle dont Imperial avait besoin. Ils se contentaient en effet de 7,7 à 9,3 cents par gallon, alors que la marge d'Imperial, qui était de 11,1 cents par gallon, «ne comportait aucune réserve pour le coût des stations-service ni aucun bénéfice» (Document n° 90990)[116]. Par conséquent, l'écart entre lescoûts du système d'Imperial était même plus grand que ne le laisse supposer le tableau.

Imperial a fait une deuxième étude, en 1970, pour évaluer les effets du resserrement du contingentement des importations de produits pétroliers en Ontario (au-delà de la ligne de démarcation) (Document n° 120059-67)[117]. On note que les indépendants «semblaient établir leurs prix en fonction des coûts et non des prix du réseau»[1] (Document n° 120064)[118]. Elle a recueilli les données présentées au tableau 11 qui illustre les marges des prix de revient des grands, d'une «deuxième marque régulière» qui s'approvisionne auprès d'une raffinerie locale et d'un «revendeur à rabais» qui importe le produit. Selon cette étude, la marge de gros et de détail d'un revendeur à rabais est habituellement de 7,8 cents seulement par gallon, celle du distributeur d'une «deuxième marque régulière», d'environ 11,1 cents et celle du producteur, de 17,4 cents. Le

1. Selon toute évidence, les politiques punitives des grands visaient à empêcher les indépendants d'«établir leurs prix en fonction des coûts» et à les forcer à fixer ces prix en fonction «des prix du réseau».

## TABLEAU 10

### COMPARAISON DES MARGES DE DISTRIBUTION À QUÉBEC ENTRE ESSO ET LES MARQUES DE DISTRIBUTEURS

(cents par gallon)

| *Prix de vente et de revient* | *Esso produit à* | *Marques de distributeurs produits importé* | |
|---|---|---|---|
| | *Montréal* | *des Antilles* | *d'Italie* |
| Prix de détail supposé | 46,9 | 41,9 | 41,9 |
| Taxe de circulation | 19 | 19 | 19 |
| Net | 27,9 | 22,9 | 22,9 |
| Coût du produit | 16,8 | 14,2 | 12,6 |
| Marge de l'importateur | | 1,0 | 1,0 |
| Marge de distribution | 11,1 | 7,7 | 9,3 |

Source: Document nº 90995, Imperial[115]

## TABLEAU 11

### COMPARAISON DES PRIX DE REVIENT DE L'ESSENCE EN ONTARIO, 1970

(cents par gallon)

| *Prix de vente et de revient* | *Marque du réseau* | *Deuxième marque régulière* | *Revendeur à rabais* |
|---|---|---|---|
| Prix au détail | 50,9 | 44,9 | 39,9 |
| Taxe de circulation | 18,0 | 18,0 | 18,0 |
| Taxe exclue | 32,9 | 26,9 | 21,9 |
| Marge de détail | 9,5 | 6,0 | 5,0 |
| | 23,4 | 20,9 | 16,9 |
| Taxe de vente | 2,1 | 2,1 | 1,6 |
| | 21,3 | 18,8 | 15,3 |
| Marge de gros | 7,9 | 5,1 | 2,8 |
| Prix de revient | 13,4 | 13,7 | 12,5 |
| (Base) | CER + 0 % | Prix du revendeur | Prix f. à b. par contenu de réservoir |

Source: Document nº 120066, Imperial[119]

détaillant à rabais profite de un cent maximum en achetant le produit, mais il est en mesure de réduire son prix de près de 11 cents par gallon, du fait que ses prix de revient sont moins élevés tant au gros qu'au détail.

Nous disposons d'autres renseignements d'Imperial qui décrivent la performance supérieure des indépendants. En mars 1972, Imperial a présenté à Exxon un rapport sur sa stratégie de vente d'essence en Ontario. Une longue étude de performance avait précédé ce rapport. Les extraits de ce document confirment que Imperial se rend compte de la supériorité du système de fonctionnement des indépendants. Ces derniers sont répartis en trois catégories dans le rapport:

> «Trois méthodes distinctes et très efficaces de marketing ont été observées et nous avons choisi un modèle représentatif de chacune aux fins d'analyse.
>
> (1) Le chef de file en matière de prix réduits sur le marché, qui offre rarement autre chose que de l'essence à bon marché dans de modestes points de vente... dont Howden XL est un exemple typique.
>
> (2) Le détaillant qui offre des services semblables à ceux du réseau mais parvient à maintenir des prix de revient de gros et de détail relativement peu élevés. Les installations sont généralement propres et agréables; il peut s'agir d'un poste d'essence ou station-service conventionnelle offrant des services de réparations qu'on trouve normalement dans les stations du réseau. L'essence est vendue à prix réduit, mais le rabais est rarement aussi important que celui offert par le chef de file. Nous avons observé huit de ces marques, dont cinq (y compris notre propre marque Econo) appartiennent aux producteurs du réseau. Nous avons choisi une marque indépendante, Arrow Petroleum, pour notre analyse, parce qu'il est plus facile d'isoler toutes les facettes de l'exploitation d'un indépendant que celles de l'expoitation d'une entreprise intégrée.
>
> (3) Il y a quatre fournisseurs dont l'atout principal est la promotion de l'essence, vendue au prix normal, par l'offre de coupons gratuits valables sur l'achat de marchandises ou d'économies immédiates sous forme de réduction sur un lavage de voiture. Comme Canadian Tire domine dans cette catégorie de détaillants (ses ventes représentent 60% des 2.4 millions de barils vendus annuellement par ce groupe), nous l'avons choisie pour notre analyse économique.»
>
> (Document nº 178557-8, non daté, Imperial)[120]

Les résultats d'une analyse détaillée de chacun de ces indépendants par rapport au réseau Imperial sont résumés au tableau 12. Il en ressort que les indépendants ont sur le plan du coût du produit un avantage de 0,5 à 2,5 cents par gallon. Par ailleurs, leur avantage sur le plan du prix de gros est de l'ordre de 1,8 à 2,7 cents par gallon et, sur celui du prix de détail, de 3,5 à 8,5 cents par gallon.

Les données du tableau 13 représentent les marges réelles, mais non les coûts proprement dits. On constate qu'en 1971, les marges de gros et de détail d'Imperial étaient d'environ 17,2 cents par gallon contre 4,7 à 13,7 pour les détaillants à rabais. L'écart entre l'efficacité des deux réseaux s'est traduit sur les prix à la consommation.

**TABLEAU 12**

COÛTS ET RECETTES RELATIFS AUX VENTES DE PRODUIT À RABAIS EN ONTARIO, 1971

| *Coûts et recettes* | *Points de vente dans les régions urbaines* | | | *Points de vente dans les régions rurales* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *1971* | *Canadian Tire* | *Arrow* | *S.S.E.C.* Esso* | *XL* | *XL* | *Détaillant Esso* |
| RABAIS..... | | | | | | |
| ESSENCE — MG/AN ..... | | | | | | |
| RABAIS..... | 10 % | 4¢ | — | 13¢ | 9¢ | — |
| ESSENCE — MG/AN ..... | 1 500 | 300 | 300 | 1 000 | 300 | 150 |
| GROS/DÉTAIL — PROFIT EN ¢/G.I..... | 8,6 | 5,3 | 3,5 | 1,9 | 3,4 | 4,2 |
| GROS/DÉTAIL — REVENU EN % ..... | 25 | 13 | 3 | 36 | 16 | 9 |

*Station-service exploitée par la compagnie

| *Comparaison avec Esso* | *Minimum* | *Maximum* |
|---|---|---|
| AVANTAGE LIÉ À LA FOURNITURE D'ESSENCE PAR RAPPORT À SIRV ..... | 0,5¢/G.I. | 2,5¢/G.I. |
| AVANTAGE LIÉ AU PRIX DE GROS..... | 1,8 | 2,7 |
| AVANTAGE LIÉ AU PRIX DE DÉTAIL..... | 3,5 | 8,5 |

Source: Document n° 179976, Imperial[121]

Imperial a également effectué une analyse semblable du marché au Québec. Au tableau 14, nous présentons les résultats d'une comparaison entre deux types d'exploitations indépendantes au Québec: les stations Calex, qui offrent un service complet et trois types différents de postes d'essence. L'avantage lié au coût du produit varie entre un minimum de 0,4 cent à un maximum de 1,3 cent par gallon. Dans l'ensemble, cet avantage varie de 4,2 à 10,4 cents par gallon. Comme en Ontario, l'avantage dont jouissent les indépendants découle principalement du fait que leurs coûts de gros et de détail sont inférieurs à ceux du réseau.

Imperial conclut que l'avantage *primordial* des indépendants n'est pas le fait que le produit leur revient moins cher, mais le fait que leurs frais de marketing sont moins élevés. C'est ce qui ressort du dernier rapport de l'étude du marché en Ontario:

> «Nous avons étudié avec soin les divers types de points de vente à rabais qui nous font concurrence. Les quatre marques dont il est fait mention assurent plus de 40% de l'ensemble des ventes à rabais. Les deux détaillants les plus courants dans les centres urbains sont Canadian Tire, qui fait la promotion de l'essence en offrant des coupons

## TABLEAU 13

### STRATÉGIE DE LA VENTE D'ESSENCE EN ONTARIO

*HISTORIQUE*

1. LES FOURNISSEURS À RABAIS ONT UNE STRUCTURE DE COÛTS INFÉRIEURE À CELLE DES GRANDES SOCIÉTÉS: LEURS MARGES PEUVENT DONC ÊTRE PLUS FAIBLES ET ILS PEUVENT VENDRE À MEILLEUR PRIX.

| *ESSENCE DE CATÉGORIE 2* ¢/*G.I. — 1971* | *ESSO* | *RABAIS MINIMUM* | *RABAIS MAXIMUM* |
|---|---|---|---|
| MARGE — DE GROS | 6,7 | 6,7 | 2,7 |
| — DE DÉTAIL | 10,5 | 7,0 | 2,0 |
| — TOTALE | 17,2 | 13,7 | 4,7 |
| ÉCART ENTRE LES PRIX | | 4 | 13 |

2. LES PRIX ATTRAYANTS OFFERTS PAR LES FOURNISSEURS À RABAIS LEUR ONT PERMIS D'ACCROÎTRE RAPIDEMENT LEUR VOLUME DE VENTES ET LEUR PART DU MARCHÉ AU DÉTRIMENT D'ESSO ET D'AUTRES GRANDES MARQUES.

| | *VOLUME — MMB* | | *PART DU MARCHÉ — %* | |
|---|---|---|---|---|
| | *1960* | *1970* | *1960* | *1970* |
| FOURNISSEUR À RABAIS | 1,8 | 6,9 | 6,6 | 14,6 |
| GRANDE SOCIÉTÉ | 24,9 | 40,4 | 93,4 | 85,4 |

Source: Document nº 180143, Imperial[122]

## TABLEAU 14

### ÉCONOMIES D'ÉCHELLE DES VENTES DE PRODUIT À RABAIS AU QUÉBEC

| *ÉCONOMIES DE RABAIS* | *S.S.E.C. CALEX* | *POST D'ESSENCE IGS* | *POSTE D'ESSENCE SPUR* | *POSTE D'ESSENCE AIGLE D'OR* |
|---|---|---|---|---|
| NBRE DE POINTS DE VENTE | 84 | 40 | 143 | 157 |
| RABAIS (¢/G) | 8,0 | 6,0* | 6,0 | 8,0 |
| VOLUME TYPIQUE (MG) | 250 | 300 | 250 | 200 |
| GROS/DÉTAIL — PROFIT EN (A.T.) (¢/G) | 2,4 | 2,3 | 2,5 | (1,1) |
| GROS/DÉTAIL — REVENU EN (%) | 12 | 12 | 11 | — |

*PLUS COUPONS 5 %

| | *MAXIMUM* | *MINIMUM* |
|---|---|---|
| COMPARAISON AVEC ESSO (¢/G) | | |
| LIVRAISON CONTRE SIRV | 1,3 | 0,4 |
| AVANTAGE LIÉ AU PRIX DE GROS | 4,3 | (,1) |
| AVANTAGE LIÉ AU PRIX DE DÉTAIL | 4,8 | 3,8 |
| AVANTAGE LIÉ À L'ENSEMBLE DES COÛTS | 10,4 | 4,1 |

Source: Document nº IGDS 1335, Imperial[123]

gratuits valables sur l'achat de marchandises dans ses magasins, et les sociétés à succursales multiples comme Arrow qui vendent l'essence par l'entremise de distributeurs et de biens marginaux. En comparaison, une station-service typique appartenant à Esso lui rapporte des bénéfices moindres et à un taux de rentabilité plus faible.

«Dans les régions rurales, nous trouvons une multitude de marques dont XL est un exemple typique. Elles ont quelques stations-service, qui écoulent un très gros volume d'essence à un prix minimal; cependant la majorité de leurs points de vente appartiennent au détaillant, qui a généralement d'autres sources de revenu...

«Si nous examinons les économies d'échelle de ces quatre concurrents, nous pouvons voir que le produit leur revient de 0,5 à 2,5¢ de moins par gallon que le SIRV. Leur avantage au niveau du gros est de 2 à 3¢ par gallon, principalement à cause du coût élevé de nos installations, et au niveau du détail, il est de 3,5 à 8,5¢ par gallon, comparativement à la marge des détaillants du réseau.

«En somme, leur avantage économique n'est pas attribuable avant tout à des approvisionnements meilleur marché, mais au fait que les produits et services offerts au consommateur sont différents et que les frais de marketing sont donc moins élevés. Ils ont choisi de baisser leur prix pour s'assurer un volume de ventes considérable et ont réussi à maintenir leurs frais au minimum et à réaliser d'importants bénéfices.»

(Document n° 118394-5, le 10 mars 1972, Imperial)[124]

Ce n'est pas le seul document d'Imperial où l'on tire cette conclusion. De même, ce n'est pas le seul où l'on confirme que le produit et les services utilitaires offerts par les grandes sociétés étaient coûteux, ce qui les rendaient vulnérables à toutes les formes de concurrence à bas prix. Il est souligné, dans une étude effectuée en décembre 1972 et intitulée «Automotive Strategy — Public Affairs Analysis», que les «services traditionnels» étaient offerts aux clients dans des stations-service de type conventionnel disposant d'ateliers de réparations, mais que ce genre de service est «très coûteux» (Document n° 118886)[125].

«Cette façon de vendre l'essence au détail exige un investissement considérable et les frais d'exploitation en sont élevés, tant pour le grossiste que pour le détaillant. La plupart des automobilistes apprécient la gamme de services offerts à leur juste valeur, mais le coût élevé d'un tel système l'expose à de nouvelles formes de concurrence, où la promotion du produit, obtenu à bas prix, se fait à coup de rabais — ceux-ci remplaçant certains services.»

(Document n° 118887, le 12 décembre 1972, Imperial)[126]

Les diverses formes de concurrence qui menaçaient la méthode traditionnelle de vente au détail du réseau étaient classées en trois catégories que voici:

«(a) *Boni*: Des détaillants bien établis, comme Canadian Tire, Woodward's, Eaton et Simpson se sont lancés sur le marché de l'essence et ont réussi à réaliser d'importants bénéfices en vendant le produit à bas prix. Canadian Tire, en particulier, a eu beaucoup de succès grâce à l'offre de coupons-boni valables sur le prix des marchandises en magasin.

(b) *Rabais*: Des indépendants individuels ou appartenant à des chaînes telles que Arrow, Premium, Spur, etc., ont pris pied sur le marché en offrant un modeste rabais de 5 à 6¢ sur le prix du réseau.

(c) *Rabais important*: D'autres détaillants, comme XL, Martin, Calex, Suny's, Turbo, etc. ont pris le marché d'assaut en offrant un rabais important de 10 à 12¢ sur les prix habituels, attirant ainsi les personnes pour lesquelles le prix vient avant tout et qui, pour une économie de quelques sous, sont prêtes à se passer d'un produit et de services garantis par une marque bien connue.»

(Document nº 118887, le 12 décembre 1972, Imperial)[127]

En évaluant la «performance» de ces détaillants à rabais, Imperial souligne que leur succès est attribuable à d'autres facteurs que l'obtention d'essence à bas prix:

«*Les indépendants ne jouissent pas d'un avantage marqué au niveau du prix de gros de l'essence. Leur avantage principal réside dans le coût peu élevé de leurs opérations de marketing.* Au niveau du détail, certains exploitants, comme Suny, s'en tirent avec une marge du détaillant de 2 cents par gallon, soit 8¢ de moins que la marge de 1,5¢ dont jouissent les détaillants du réseau à Toronto. Au niveau du gros, un revendeur à rabais typique peut manoeuvrer à 3¢ de moins par gallon qu'Imperial, parce que ses installations sont moins onéreuses, il ne fait pas de publicité et n'offre aucun crédit.

(Document nº 118887, le 12 décembre 1972, Imperial, nous soulignons)[128]

Enfin, ce fait est confirmé dans le texte du rapport d'Imperial «Presentation to the Ontario Government on Gasoline Retailing», où il est clairement indiqué que les indépendants «sont en mesure de vendre à des prix nettement moins élevés... parce que leur système de commercialisation est plus efficace, tant au niveau du gros qu'à celui du détail» et non «à cause de différences marquées dans les coûts d'approvisionnement» (Document nº 116604)[129]. Dans ce rapport, on décrit dans les termes suivants: la menace que présente ce genre de concurrence:

«En se basant sur les besoins du consommateur type les détaillants d'essence ont conçu un système visant à répondre à ces besoins. Cela a donné naissance à une industrie de distribution d'essence et de services connexes à coûts élevés qui a pris de l'expansion par la suite. Du fait que ses coûts étaient élevés, au niveau tant du gros que du détail, le système de vente au détail des grandes sociétés était exposé à tout nouveau type de concurrence basé sur le maintien de frais d'exploitation à un niveau minimal....

«Cette concurrence est le produit de l'expansion de marques secondaires comme XL, Spur, Martin, pour ne nommer que quelques-unes de celles qu'on trouve en Ontario, et de magasins à grande surface comme Eaton, Simpson et Canadian Tire. Ces nouveaux concurrents ne sont pas producteurs et doivent donc se procurer l'essence auprès des sept raffineries de l'Ontario. Ils sont établis dans des zones où le trafic est très dense et qui leur procurent un volume de ventes substantiel à faible coût unitaire. Ils attirent les automobilistes par des rabais sur les prix ou par des primes.

Pour maintenir leur coûts au niveau de leurs bas prix, ils n'offrent généralement aucun service complémentaire, n'ont pas de système de cartes de crédit, ne font pas de recherche, ne se sentent pas obligés de s'établir dans un endroit facile d'accès ni d'offrir tous les à-côtés fournis par les grandes sociétés. Cette nouvelle façon de réduire le plus possible les services leur permet de diminuer les frais d'exploitation et de vendre le produit à bas prix pour attirer de plus en plus de clients.»

(Document nº 116600, non daté, Imperial)[130]

Imperial conclut son rapport en faisant une comparaison des économies d'échelle des deux systèmes

«En fait, dans un système de gros et de détail, l'avantage qu'ont les indépendants au niveau du prix de gros n'est que d'environ 2,5 cents par gallon, par rapport au prix du réseau. S'ils sont en mesure de vendre le produit à des prix très bas, ce n'est pas à cause de ce faible écart, mais parce qu'ils sont plus compétents tant dans le commerce du gros que dans celui du détail. Par exemple, le détaillant Esso exploite sa station avec une marge de détail de 10,5 cents par gallon, alors que le détaillant Suny exploite son poste d'essence avec une commission de 2 cents par gallon, ce qui revient, au niveau du prix de détail, à une différence de 8,5 cents par gallon. Tandis que la marge de gros d'Imperial est d'environ 8 cents par gallon, celle des fournisseurs à rabais n'est que de 5 cents, ce qui représente une différence additionnelle de 3 cents sur le prix du gallon. En résumé, il est possible qu'il y ait une différence maximum de 14 cents sur le prix de détail du gallon, puisque le détaillant à rabais peut vendre le produit 3 cents moins cher que Imperial et que le distributeur indépendant peut obtenir l'essence à 2,5 cents de moins. . . .Les indépendants sont en mesure d'afficher des prix moins élevés parce qu'ils ont mis sur pied un système peu onéreux, où les bas prix compensent le manque de certains services, de commodité, de crédit et de tous les suppléments faisant la renommée des stations Esso offrant tous les services».

(Document nº 116604-5, non daté, Imperial)[131]

En conclusion, il est évident que Gulf, Shell et Imperial se sont rendu compte au cours de cette période que l'arrivée des indépendants sur le marché de l'essence constituait une véritable menace pour elles. On a admis, ce qui est essentiel, que l'avantage des indépendants n'était pas lié à l'obtention, «à prix dérisoire», d'un produit écoulé à perte sur le marché. Leur principal avantage résidait dans leurs faibles coûts de gros et de marketing. Par voie de conséquence, les bas prix qu'ils affichaient constituaient une menace pour le réseau de distribution des grandes sociétés. Le vice-président du Marketing de Shell a parfaitement résumé la situation en ces termes:

«Sur le plan tactique, on considère généralement que notre *plus grand* danger est l'expansion des détaillants à rabais. A franchement parler toutefois, je ne crois pas qu'ils soient la cause du problème: ils n'en sont que le symptôme. A mon sens, le vrai problème réside dans la marge de 18 cents par gallon dont les grandes sociétés ont besoin pour couvrir leurs coûts.»

(Document nº 28383, le 14 juillet 1972, Shell, nous soulignons)[132]

Il faut bien saisir le fondement de ces différences de coûts pour pouvoir évaluer les politiques de prix des grands. Dans la mesure où ces

politiques ont pour but de réprimer ou d'éliminer la concurrence de ce marché hautement profitable, on peut les définir comme dommageables à la concurrence. L'objet des pratiques abusives est d'utiliser les prix pour déloger un concurrent aussi compétent sinon plus que l'instigateur de ces pratiques. Les exemples présentés dans cette section témoignent que les grands reconnaissent la compétence relative des sociétés indépendantes. Dans les sections suivantes, nous nous penchons sur les diverses politiques de prix utilisées par les grands et sur leur intention d'éliminer ou de ramener à l'ordre ces concurrents efficaces.

G. *Arrivée des indépendants et réaction des grands: 1958-1964*

Au cours des années cinquante, l'absence de nouveaux concurrents, la stabilisation et la hausse des prix caractérisaient les marchés. Comme on l'a mentionné adapté leurs prix pour lutter contre le petit groupe d'indépendants, précédemment, au cours de cette période, les grands ont et cette stratégie a remporté le succès escompté. Les données de Shell montrent que l'écart total entre le coût du brut et les prix obtenus au détail (taxe exclue) à Toronto durant les années cinquante s'est accru de quelque 2½cents par gallon, l'augmentation de la marge du détaillant se chiffrant à environ 1½ cent par gallon (Document nº 44881)[133]. Étant donné que tous les grands suivent la même politique, il n'est pas étonnant de constater que les marges des détaillants de Imperial évoluent également à la hausse (voir le tableau 15). Entre 1950 et 1957, les marges des détaillants de Toronto ont augmenté de plus de 2 cents par gallon; elles sont passées de 6,5 à 8,6 cents. En raison de ces marges jugées «excessives» (Document nº 127296) par Imperial,[134] les indépendants ont commencé à accroître leur part du marché. Ces indépendants, qui n'assuraient que cinq pour cent du marché métropolitain de Toronto en 1956 et sept pour cent en 1960, en assuraient onze pour cent en 1962 (Document nº 44884)[135].

Dans son étude de 1959 intitulée «the Price War in Greater Toronto», Imperial a conclu que les indépendants ont pu fixer des prix inférieurs à ceux du réseau des producteurs parce que leur majoration au détail était moins élevée:

> «Pour déterminer ce qui a entraîné la diminution des marges de détail, il faut garder en mémoire que les rabais importants résultent en partie du fait que les fournisseurs indépendants peuvent s'approvisionner à un prix inférieur au prix du camion citerne et *que, pour écouler ces approvisionnements à coût modique, ils disposent de points de vente à gros volume qu'ils peuvent exploiter de façon profitable en raison d'une majoration au détail de moins de 8¢ par gallon.*»
>
> (Document nº 127290, juillet 1959, Imperial, c'est nous qui soulignons)[136]

Dans cette citation, on laisse entendre également que le succès des indépendants à cette époque découlait aussi du fait qu'ils étaient parvenus à obtenir un prix inférieur à celui du camion citerne. En ce qui concerne le marché de Winnipeg vers la fin des années cinquante, un autre document de Imperial indique que la politique de cette société consistait à approvisionner plusieurs fournisseurs

**TABLEAU 15**

MARGES DE DÉTAILLANT ET DE GROS; TORONTO, 1950-71; IMPERIAL OIL
(cents le gallon)

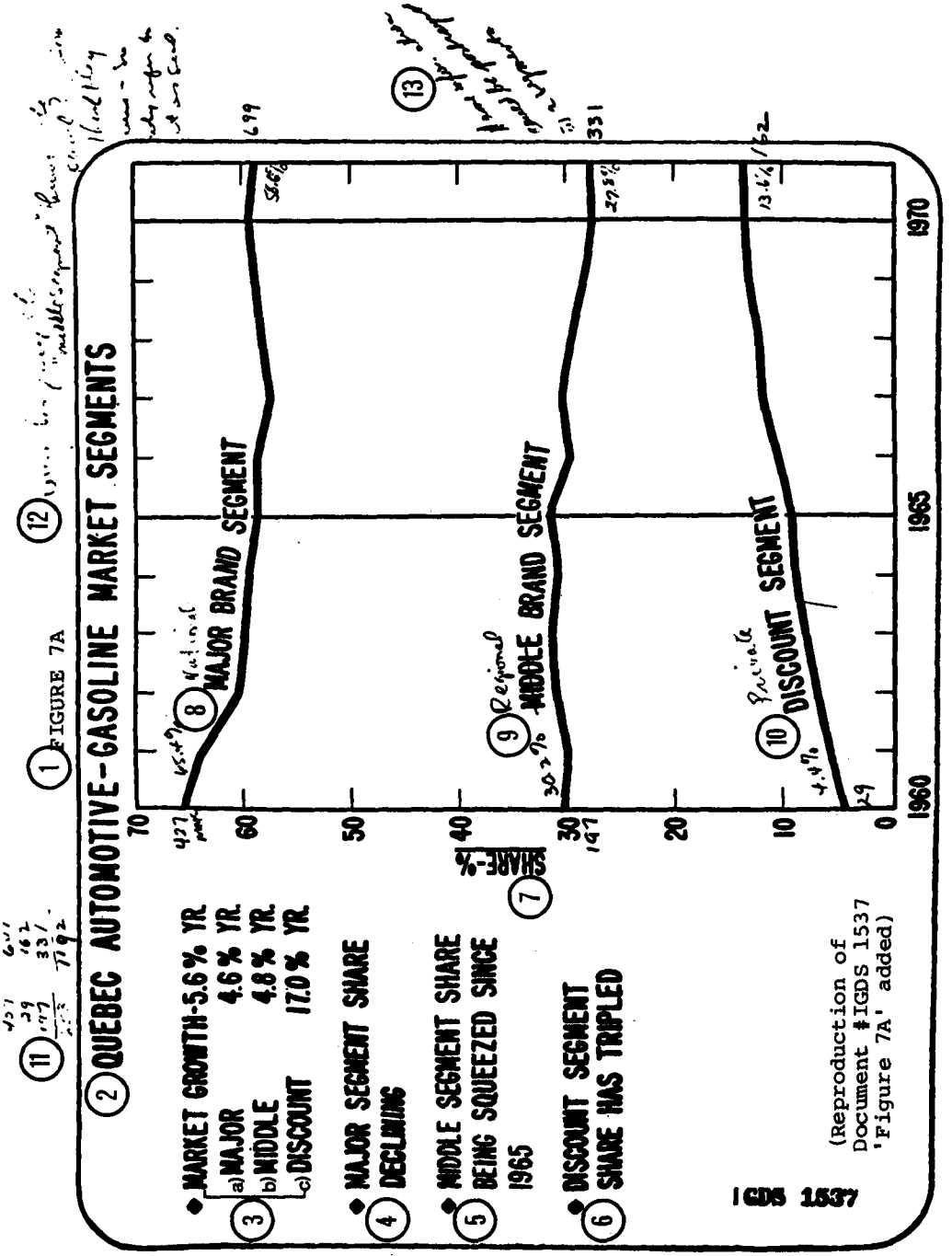
| *Année* | *Marge de détaillant (I)* | *Marge de gros et de détail (II)* |
|---|---|---|
| 1950 | 6,5 | |
| 1951 | 6,7 | |
| 1952 | 7,1 | |
| 1953 | 7,4 | |
| 1954 | 7,9 | |
| 1955 | 7,9 | |
| 1956 | 7,9 | |
| 1957 | 8,6 | |
| 1958 | 8,2 | |
| 1959 | 6,5 | |
| 1960 | 6,5 | 10,6 |
| 1961 | 6,8 | 10,8 |
| 1962 | 6,8 | 9,9 |
| 1963 | 6,5 | 9,6 |
| 1964 | 6,5 | 9,7 |
| 1965 | 8,5 | 12,8 |
| 1966 | 8,5 | 12,9 |
| 1967 | 9,3 | 13,8 |
| 1968 | 8,3 | 12,9 |
| 1969 | 9,5 | 16,0 |
| 1970 | 9,5 | 17,1 |
| 1971 | 10,5 | |

Sources: Document nº 179614 — Colonne I — Imperial[136]
Document nº 179608 — Colonne II — Imperial[137]

indépendants sans toutefois «faire de concessions en matière de prix» (Document nº 123216)[139], et que la plupart de ses détaillants ne s'opposaient pas à cette pratique. Cela laisse supposer que le prix du camion citerne était le même pour les fournisseurs et les indépendants. Le prix du camion citerne que les grands fixaient pour leur réseau de producteurs tenait compte des dépenses relatives aux marques de producteur, par exemple, cartes de crédit, coûts d'immobilisation du réseau des producteurs, etc. (Document nº 75332)[140]. Le fait que les indépendants devaient payer le même prix au camion citerne que les détaillants signifie qu'ils étaient victimes de discrimination et que Imperial pouvait exploiter le pouvoir monopolistique qu'elle avait établi au niveau du raffinage.

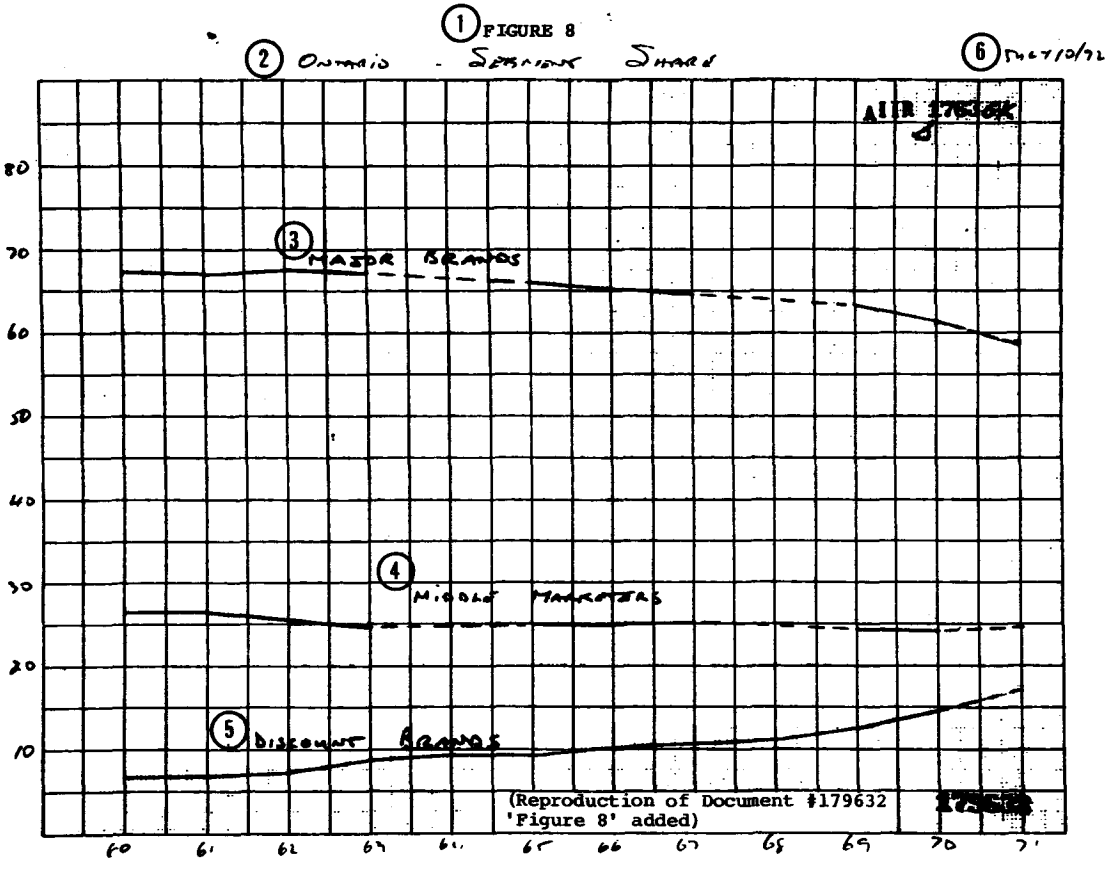
Dans son étude, Imperial non seulement souligne que les indépendants pouvaient vendre au détail à des prix inférieurs à ceux des détaillants appartenant aux grands, mais qualifie aussi ces marges «d'excessives». Comme on le mentionnait dans l'étude:

> «Une autre caractéristique essentielle de la réduction considérable des prix est l'*existence de marges d'exploitation excessives*, c'est-à-dire l'existence d'une trop




1. GRAPHIQUE 7A
2. Les segments du marché de l'essence au Québec
3. Accroissement du marché global — 5.6% par année
   a) Grandes sociétés d'envergure nationale — 4.6% par année
   b) Grandes sociétés d'envergure régionale — 4.8% par année
   c) Indépendants offrant des prix réduits — 17.0% par année
4. La part des grandes sociétés d'envergure nationale diminue
5. La part des grandes sociétés d'envergure régionale est comprimée depuis 1965
6. La part des indépendants offrant des prix réduits a triplé
7. Part du marché (en pourcentage)
8. Groupe des grandes sociétés d'envergure nationale
9. Groupe des grandes sociétés d'envergure régionale
10. Groupe des indépendants offrant des rabais
11. Notes manuscrites ajoutées sur l'original
12. Les notes manuscrites sur l'original sont illisibles (voir version anglaise)
13. Les notes manuscrites sur l'original sont illisibles (voir version anglaise)

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº IGDS 1537
Le numéro de graphique est ajouté par nous




1. GRAPHIQUE 8
2. Les principaux groupes de fournisseurs d'essence en Ontario
3. Les grandes sociétés d'envergure nationale
4. Les grandes sociétés d'envergure régionale
5. Les indépendants offrant des prix réduits
6. Le 10 juillet 1972 (Notes manuscrites ajoutées sur l'original)

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 179632
Le numéro de graphique est ajouté par nous

grande différence entre le prix de vente et les coûts d'exploitation, ce qui incite tout vendeur à baisser les prix. *Nous estimons que la marge du détaillant, qui s'est élevée à 8½¢ à Toronto, est devenue déraisonnable ...*»

(Document n° 127296, juillet 1959, Imperial, c'est nous qui soulignons)[141]

L'importance des marges de profits a attiré les indépendants sur le marché, et cette nouvelle situation a menacé de modifier la structure concurrentielle; en effet, la concurrence oligopolistique qui était livrée sans que les prix soient attaqués risquait de se muer en concurrence par les prix. Faisant allusion au début des années soixante, Gulf souligne que bien qu'il y ait toujours eu des fournisseurs indépendants, leur nombre s'est accru de façon particulièrement rapide au cours de cette période:

«Profitant des importantes marges de profits, certains détaillants indépendants ont tenté de se faire des clients en affichant des prix de beaucoup inférieurs à ceux des points de vente des grands et en offrant au consommateur une essence meilleur marché en guise de service. Évidemment, il avait toujours existé un certain nombre de détaillants indépendants, mais les nouveaux détaillants à rabais grâce aux importants marchés de production massive, ont pu s'emparer d'une part appréciable du marché en très peu de temps.»

(Document n° 60123, le 21 juillet 1971, Gulf)[142]

Ainsi, bien que la concurrence ait été plus forte au début des années soixante, elle demeurait quand même relativement insignifiante, par comparaison à celle des sociétés déjà en place. En 1956, les *indépendants* avaient quelque 257 points de vente au détail et vendaient 40,6 millions de gallons d'essence; en 1964, leur nombre de points de vente était de 992 (Document n° 28697)[143]. Pourtant, le nombre de points de vente des indépendants, qui représentait 0,7 pour cent du nombre total de points de vente au détail en 1956 ne représentait que 2,5 pour cent de ce nombre en 1964; au cours de la même période, la part du marché de détail assurée par les indépendants est passée de 2,0 à 7,1 pour cent (Document n° 28697)[144].

Les points de vente des indépendants n'étaient pas répartis de façon uniforme dans tout le Canada; la plupart d'entre eux se situaient en Ontario et au Québec. Des 992 points de vente des indépendants qui, selon Shell, existaient au Canada en 1964, 739 étaient situés dans ces deux provinces, qui fournissaient 159 des 204 millions de gallons consommés (Document n° 28697-705)[145]. La part de l'Ontario s'élevait à 104 millions de gallons et celle du Québec, à 55 millions de gallons. Les principales différences entre ces provinces sont attribuables au type de point de vente établi par les indépendants et au volume écoulé par point de vente. L'Ontario compte moins de postes d'essence, plus de centres d'entretien des véhicules automobiles et un volume plus important par point de vente, comme l'indique le tableau 16. En outre, le nombre d'indépendants est légèrement plus élevé en Ontario; ils y assuraient 6,6 pour cent du marché en

**TABLEAU 16**

TYPES DE POINTS DE VENTE DES INDÉPENDANTS, ONTARIO ET QUÉBEC, 1964 ET VOLUME MOYEN DE VENTE PAR POINT CONSIDÉRÉ

| *Province* | *Postes d'essence* | *Stations-service courantes* | *Centres d'entretien des auto-mobiles* | *Autres* | *Total* | *Volume de vente/ point de vente (milliers de gallons)* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ontario | 92 | 178 | 36 | 6 | 312 | 333 |
| Québec | 225 | 109 | 12 | 81 | 427 | 129 |

1. Chiffres calculés à partir du nombre de gallons indiqué ci-dessus pour l'Ontario et le Québec (respectivement 104 et 55 millions), et le nombre total de stations.

Source: Document n° 28726, 28705, Shell[146], [147]

1960 (Document n° 179672)[148], comparativement à 4,4 pour cent au Québec (voir les graphiques 7(a) et 8).[1]

L'arrivée des indépendants a poussé les grands à réduire le prix de leur essence, afin de restreindre l'influence de ces nouveaux venus. Le tableau 17 indique que la différence entre le coût de revente et les prix de détail à Toronto a été maintenue entre 10 et 11 cents par gallon de 1960 à 1964.[2] Le tableau 19 révèle, lui, que la différence de 5¢ entre le prix courant de Esso et le prix courant des indépendants durant la fin des années cinquante, est tombée à 2 cents dans la région centrale de l'Ontario durant 1960 à 1964. Les grands ont réussi à réduire l'écart principalement par la mise en oeuvre de programmes de vente en consignation. Un document de Gulf signale qu'après avoir d'abord baissé les prix pour parer à l'arrivée des indépendants, les grands ont ensuite introduit la consignation, afin de mieux faire face à la concurrence des nouveaux venus:

> «Cette tactique a entraîné une nuée de prix concurrentiels dans les points de vente des grands, appuyés par leurs fournisseurs; puis, en 1961, les grands ont décidé d'établir eux-mêmes les prix de détail et placé les points de vente en consignation.»
>
> (Document n° 60123, 21 juillet 1971, Gulf)[152]

1. La forte augmentation du volume de vente des indépendants en Ontario s'explique entre autres, par l'arrivée de Canadian Tire sur le marché de l'essence en 1958. Dès 1964, cette corporation possédait 25 points de vente qui écoulaient un total de 31,9 millions de gallons d'essence. Une telle quantité représentait environ 30 pour cent de toute l'essence vendue par les indépendants au cours de cette année-là. Canadian Tire faisait la promotion de ses produits par le biais de son essence, offrait des rabais au comptant ou des coupons à des taux variant entre 3 et 5 pour cent (Document n° 28729).[149]
2. Le tableau 18 présente des données semblables pour l'Ontario.

## TABLEAU 17

### VENTE D'ESSENCE ORDINAIRE À TORONTO
### DONNÉES CHRONOLOGIQUES ET APERÇU

| | *1960* | *1961* | *1962* | *1963* | *1964* | *1965* | *1966* | *1967* | *1968* | *1969* | *1970* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* | *1980* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Prix de détail (a) | 39,9 | 40,0 | 40,0 | 39,9 | 41,9 | 44,9 | 45,9 | 46,9 | 47,9 | 50,9 | 51,9 | 52,9 | 54,9 | 56,9 | 58,9 | 60,9 | 66,9 |
| Marge de détail | 6,5 | 6,8 | 6,8 | 6,5 | 6,5 | 8,5 | 8,5 | 9,3 | 8,3 | 9,5 | 9,5 | 10,5 | 10,7 | 11,8 | 12,4 | 13,4 | 16,1 |
| Dépenses nettes de gros | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profit | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Marge | 4,1 | 4,0 | 3,1 | 3,1 | 3,2 | 4,3 | 4,4 | 4,5 | 4,6 | 6,5 | 7,6 | 6,7 | 7,0 | 7,4 | 7,9 | 8,4 | 9,3 |
| Taxe de circulation provinciale (b) | 13,0 | 13,0 | 13,0 | 13,0 | 15,0 | 15,0 | 16,0 | 16,0 | 18,0 | 18,0 | 18,0 | 18,0 | 18,0 | 18,0 | 18,0 | 18,0 | 18,0 |
| Taxe de vente fédérale | 1,6 | 1,6 | 1,6 | 1,9 | 1,9 | 1,9 | 1,9 | 2,1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 | 2,1* | 2,6 | 2,6 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| SIRV | 14,7 | 14,6 | 15,5 | 16,4 | 15,3 | 15,2 | 15,1 | 15,0 | 14,9 | 14,8 | 14,7 | 15,6 | 16,6 | 17,1 | 17,5 | 18,5 | 20,9 |
| Coût de revente (c) | 15,8 | 15,7 | 16,6 | 16,8 | 16,7 | 16,6 | 16,5 | 16,6 | 16,5 | 16,4 | 16,3 | 17,2* | 18,7 | 19,2 | 19,6 | 20,6 | 23,0 |
| (SIRV — ½¢ + taxe de vente féd.) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prix de gros/de détail (a) – (b + c) | 11,1 | 11,3 | 10,4 | 10,1 | 10,2 | 13,3 | 13,4 | 14,3 | 13,4 | 16,5 | 17,6 | 17,7* | 18,2 | 18,7 | 20,3 | 21,4 | 24,9 |
| Prix affiché — Brut | 22,3 | 22,3 | 22,3 | 22,7 | 21,4 | | | 22,4 | 22,4 | | | | | | | | |
| — Net | 20,4 | 20,2 | 20,2 | 20,4 | 20,4 | 21,4 | 21,4 | 21,6 | 21,6 | 23,4 | 24,4 | 24,4 | 26,2 | 27,1 | 28,0 | 29,5 | 32,8 |
| | | (.2) | — | .2 | — | 1,0 | — | ,2 | — | 1,8 | 1,0 | 0 | 1,8 | ,9 | ,9 | 1,5 | 3,3 |
| (fondé sur la taxe de vente féd. courante) | | | | | | | | | | | | | 2,0 | 1,0 | 1,0 | 2,0 | |
| Au 1er juillet 1971 | 10,6 | 10,8 | 9,9 | 9,6 | 9,7 | 12,8 | 12,9 | 13,8 | 12,9 | 16,0 | 17,1 | 17,2 | 17,7 | 18,2 | 19,8 | 20,9 | 24,4 |

Source: Document nº 179608, Imperial[150]

25 août 1971

## TABLEAU 18

### ONTARIO—EXPANSION DES DÉTAILLANTS INDÉPENDANTS
(cents par gallon)

| | *1960* | *1961* | *1962* | *1963* | *1964* | *1965* | *1966* | *1967* | *1968* | *1969* | *1970* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Variables indépendantes* | | | | | | | | | | | | |
| Prix de détail | 39,9 | 40,0 | 40,0 | 39,9 | 41,9 | 44,9 | 45,9 | 46,9 | 47,9 | 50,9 | 51,9 | |
| Marge entre le prix de gros et le prix de détail | 11,1 | 11,3 | 10,4 | 10,1 | 10,2 | 13,3 | 13,4 | 14,3 | 13,4 | 16,5 | 17,6 | x |
| Prix de détail (médiane) | 3,0 | 2,5 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 3,5 | 4,0 | 4,0 | 4,5 | 6,5 | 8,0 | x |
| Élevé | 4,0 | 3,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 5,0 | 6,0 | 6,0 | 7,0 | 9,0 | 12,0 | |
| Faible | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 4,0 | 4,0 | |
| Période | | | | | | | | | | | | x |
| *Variables indépendantes* | | | | | | | | | | | | |
| Part du marché des détaillants indépendants | 6,6 | 6,8 | 7,2 | 8,6 | 9,3 | 9,2 | 10,0 | 10,5 | 11,0 | 12,5 | 14,6 | |
| Part du marché des détaillants indépendants | 1,3 | 0,2 | 0,4 | 1,4 | 0,7 | (0,1) | 0,8 | 0,5 | 0,5 | 1,5 | 2,1 | x |

x Temps et facteurs employés dans rebroussement choisi.

Source: Document nº 179672, Imperial[151]

**TABLEAU 19**

ÉCART ENTRE LES PRIX: PRIX COURANT CHEZ ESSO MOINS PRIX COURANT CHEZ LES DÉTAILLANTS INDÉPENDANTS
(cents le gallon)

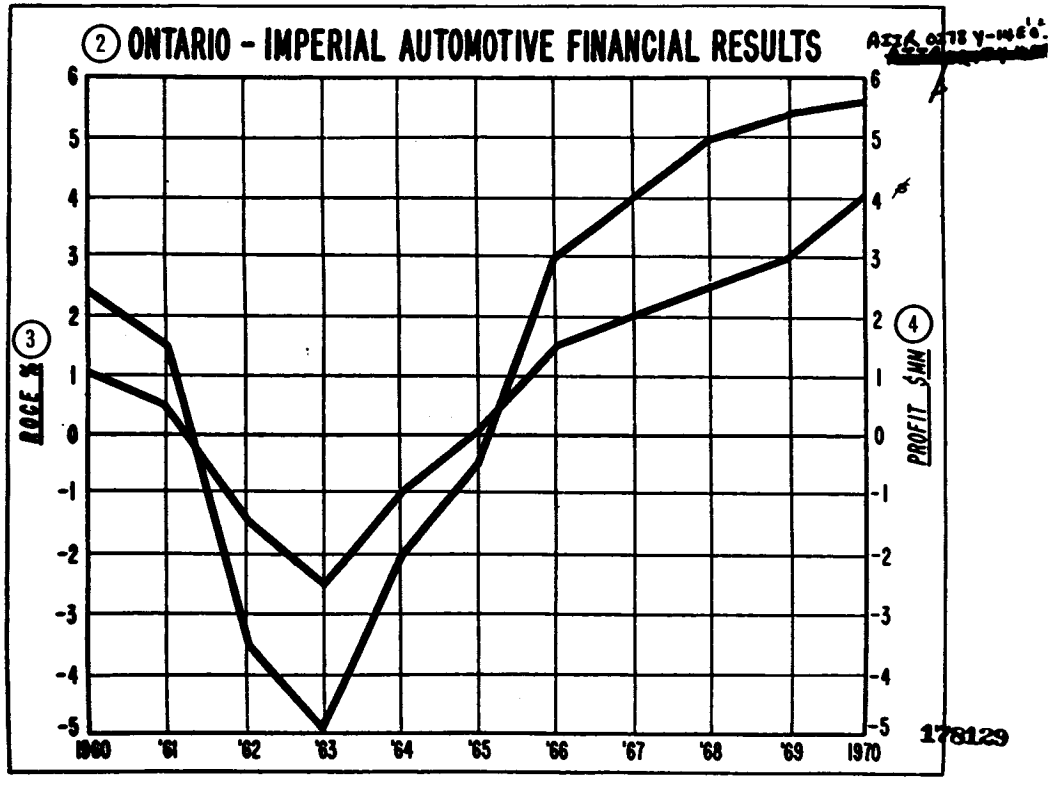
| *Année* | *Toronto* | *Région centrale* | *Hamilton* |
|---|---|---|---|
| 1957 | 5,0 | 3,0 | 4,0-5,0 |
| 1958 | 3,0-5,0 | 2,5-4,0 | 2,0-3,0 |
| 1959 | 4,0-5,0 | 4,0 | 3,0 |
| 1960 | 3,0-4,0 | 2,0 | 2,0-3,0 |
| 1961 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| 1962 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| 1963 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| 1964 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| 1965 | 4,0-5,0 | 2,0 | 2,0 |
| 1966 | 4,0-5,0 | 4,0-6,0 | 5,0-6,0 |
| 1967 | 4,0-5,0 | 4,0-6,0 | 5,0-6,0 |
| 1968 | 6,0-7,0 | 4,0-6,0 | 6,0-7,0 |
| 1969 | 8,0-9,0 | 10,0-9,0 | 8,0-9,0 |
| 1970 | 6,0-12,0 | 4,0 | 10,0-12,0 |

Source: Document n° 179731, Imperial[153]

Il convient ici de déterminer si la réaction des grands peut être considérée comme une conséquence normale du processus concurrentiel ou plutôt comme une politique de prix abusifs qui vise à rétablir les prix. Le tableau 17 montre que, pour Imperial, la marge combinée de gros et de détail à Toronto n'était plus que de 10,6 cents en 1960, 10,8 cents en 1961, 9,9 cents en 1962 et 9,6 cents en 1963. Ces chiffres se rapprochent des chiffres fournis par Shell pour une grande société indépendante d'envergure nationale (Document n° 44887)[154], mais sont nettement inférieurs aux 15,5 cents fixés pour une grande entreprise (Document n° 44887)[155]. Pourtant, les grands avaient réalisé des gains de cette importance pas plus tard que deux ans auparavant.[1] Le taux de rendement réel relatif au marketing des grands, devenu assez faible, voire même inférieur à la normale, démontre que les grands ont fait tomber les prix bien au-dessous des niveaux des coûts d'exploitation. Le graphique 9 montre clairement un taux de rendement négatif pour Imperial à Toronto, en 1962, 1963, et 1964. Le graphique 10 indique qu'au Québec, le taux de rendement qui se

1. Le tableau indique que la marge bénéficiaire de Imperial à Toronto était de 10,6 cents en 1960, mais que les prix étaient tombés de 45,9 cents en 1958 à 39,9 cents (Document n° 44879)[156], de sorte que deux ans seulement auparavant, les marges bénéficiaires totales auraient été d'environ 16,6 cents si l'on ne tient pas compte des coûts de transformation du brut. Selon Shell, le coût du pétrole brut débarqué à Toronto avait diminué de 0,65 cents au cours de la même période (Document n° 44878)[157], réduisant les marges de gros et de détail (environ 16 cents) enregistrées en 1958.

(1) FIGURE 9

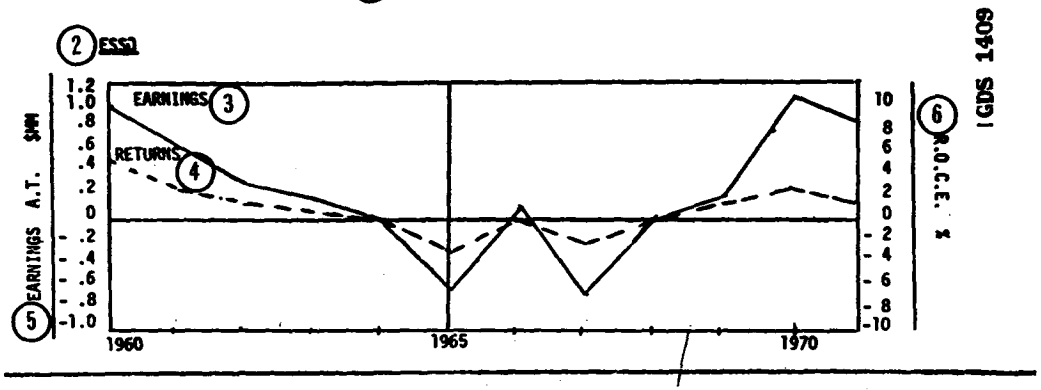


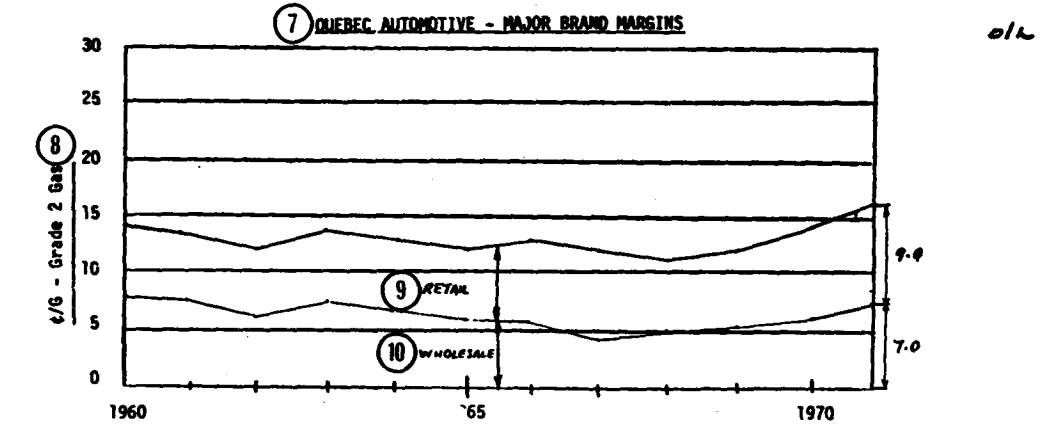

(Reproduction of Document #178129
'Figure 9' added)

1. GRAPHIQUE 9
2. Résultats des opérations financières de la société Imperial en Ontario
3. Rendement du capital investi (%)
4. Profits (en millions de dollars)

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 178129
Le numéro de graphique est ajouté par nous

(1) FIGURE 10




(Reproduction of Document #IGDS 1409
'Figure 10' added)

1. GRAPHIQUE 10
2. Esso
3. Gains
4. Recettes
5. Gains nets d'impôt (en millions de dollars)
6. Rendement du capital investi (%)
7. Québec — Marges des grands
8. ¢/gal. — Essence de catégorie 2
9. Détail
10. Gros

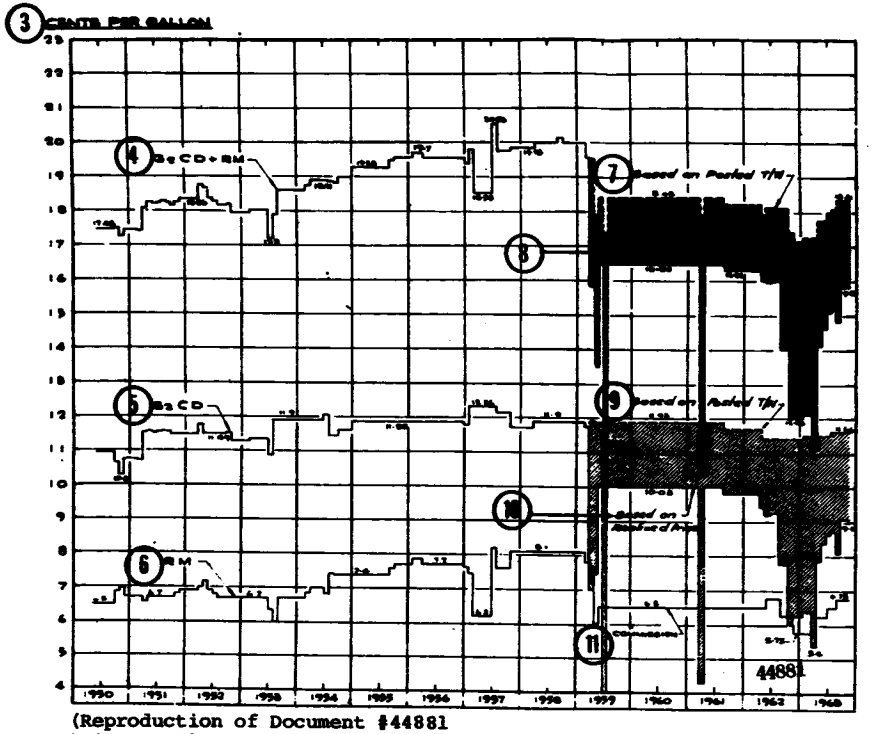
Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº IGDS 1409
Le numéro de graphique est ajouté par nous

(1) FIGURE 11

AC-J02:3640 I

METRO TORONTO PRICE STUDY CHART 4

(2) a) MARKETING MARGINS - REGULAR GRADE GASOLINE - METRO TORONTO
b) RETAILERS MARGIN - R.M & COMMISSION
c) GROSS GASOLINE - CRUDE DIFFERENTIAL - $G_2CD$
d) GROSS GASOLINE - CRUDE DIFFERENTIAL PLUS RETAILERS MARGINS - $G_2CD$ + R.M.




(Reproduction of Document #44881
'Figure 11' added)

1. GRAPHIQUE 11
2. Étude des prix de la région métropolitaine de Toronto — Graphique 4
   a) Marges de distribution — Essence ordinaire — Région métropolitaine de Toronto
   b) Marge du détaillant — R.M. et commissions
   c) Écart brut entre le pétrole brut et l'essence — $G_2CD$
   d) Écart brut entre le pétrole brut et l'essence plus marge du détaillant — $G_2CD$ + R.M.
3. ¢ /gall.
4. $G_2CD$ + R.M.
5. $G_2CD$
6. R.M.
7. Basé sur le prix de gros affiché
8. Basé sur le prix réalisé
9. Basé sur le prix de gros affiché
10. Basé sur le prix réalisé
11. Commission

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 44881
Le numéro de graphique est ajouté par nous

chiffrait à 6 pour cent en 1960 était tombé régulièrement, et n'était plus que de zéro en 1965.

Bien que des taux moyens de rendement négatif de cette nature laissent supposer qu'on a appliqué une politique de prix abusifs, ils ne permettent pas de déterminer si les grands établissaient les prix encore trop bas pour compenser leurs coûts marginaux. Toutefois, certains faits semblent indiquer que tel était bien le cas. Les données sur les marges de gros et de détail de Impérial (tableau 17 et 18), qui sont des moyennes annuelles, dissimulent la variation considérable de prix dans les régions qui regroupaient de très nombreux indépendants. Par exemple, le graphique 11 de Shell (déjà présenté) qui porte sur la région métropolitaine de Toronto montre que l'écart total entre les coûts de transformation du pétrole brut en essence ($G^2CD$) est tombé de 11,9 cents en 1958 à 10,03 cents pour la grande partie de 1959 et 1960, mais qu'il est même descendu jusqu'à 7 et 4 cents à deux brèves reprises en 1959. En 1962 et 1963, il s'est maintenu, pendant une longue période, à des niveaux inférieurs à 10 cents par gallon, atteignant un creux d'environ 6 cents par gallon pendant approximativement un trimestre. Il ne faut pas oublier qu'il s'agissait là de la somme totale dont Shell disposait pour couvrir tous ses frais de raffinage du brut et de marketing. Shell a indiqué que le coût marginal de toutes les catégories d'essence dans la région de l'Ontario s'élevait à 10,5 cents par gallon (Document n° 44874)[158] au cours de cette période. Par conséquent, vers la fin de 1962 et au début de 1963 pendant près d'un an, Shell n'a pas récupéré les coûts marginaux de ses produits raffinés et n'a pas pu bien évidemment toucher à ses coûts de marketing.

L'effet de ces politiques de fixation des prix ressort du document de Shell ci-dessous qui montre que les grands avaient finalement réussi à freiner la croissance des indépendants en faisant diminuer «anormalement» les prix:

> «En 1959, les indépendants ont connu une croissance marquée, accompagnée d'une augmentation appréciable du débit annuel moyen par point de vente. Cette croissance est attribuée aux rabais offerts. Il en a résulté une guerre des prix qui a entraîné un rajustement des prix on est passé des prix 'affichés' aux prix 'réalisés'. *Ce taux élevé de croissance s'est maintenu jusqu'en 1963, date à laquelle il a diminué en raison des fortes réductions de prix.*»
>
> (Document n° 44874, le 31 janvier 1964, Shell, nous soulignons)[159]

Bien que les données sur les prix, les coûts et la rentabilité tirées des documents de Shell et de Imperial sous-entendent l'existence d'une pratique abusive, celles de Texaco indiquent clairement l'intention de cette société. Selon Texaco, la force dynamique qui a créé la concurrence sur le plan des prix émane des indépendants. Dans une étude de la situation de marché durant la fin des années cinquante et le début des années soixante, Texaco a noté que le nombre de détaillants à rabais s'était rapidement accru et que cette croissance «avait rendu très difficile le maintien des prix à un niveau suffisant pour que le

locataire d'un point de vente d'une grande société gagne un revenu adéquat . . .(Document n° 57440)[160]. La guerre des prix qui s'est déclenchée a contribué à «sérieusement réduire» les «gains des sociétés» (Document n° 57440)[161]. En outre, Texaco a fait des observations concernant l'aspect répressif ou disciplinaire des diverses méthodes de marketing employées. Selon un document de 1962, les grands ont réagi en baissant les prix en vue de «ramener à l'ordre» les indépendants. Ils ont pris les mesures suivantes:

«*Mesures correctives, méthodes d'établissement des prix*

«La mesure corrective la plus récente relative à l'établissement des prix que les grandes sociétés pétrolières ont adoptée a été d'aligner leur prix sur celui des revendeurs indépendants. *La seule façon de stabiliser les prix semble être de 'ramener à l'ordre' les revendeurs indépendants afin de maintenir les prix au détail à un niveau qui permet aux stations-services d'obtenir un rendement raisonnable.* l'ordre' *les revendeurs indépendants afin de maintenir les prix au détail à un niveau qui permet aux stations- service d'obtenir un rendement raisonnable.*»

(Document n° 57439, le 22 novembre 1962, Texaco, nous soulignons)[162]

Cette citation montre que la politique de réduction des prix établie par les grands ne précédait pas l'adoption d'une stratégie de marketing plus efficace. Elle visait plutôt à protéger leur réseau de détail et les prix plus élevés que ce réseau devait maintenir en vue de rentrer dans ses frais. Un autre extrait du même document de Texaco établit également que les grands cherchaient à faire remonter les prix:

«La décision de réduire les prix qui a été prise par les grandes sociétés pétrolières et mise de l'avant par une des principales sociétés sur les grands marchés de Toronto et Montréal en septembre et octobre de cette année entraîne de sérieux problèmes de rentabilité pour toutes les grandes sociétés pétrolières de ces marchés.

«*La stratégie adoptée par cette société semble consister à réduire ses prix de façon à obliger les revendeurs indépendants à remonter les leurs pour se ranger sur ceux des points de vente des grands.* La concurrence serait alors fondée sur l'emplacement des points de vente, le type de service offert, la marque, etc.; et les revendeurs indépendants nuiraient moins aux grands que lorsque la concurrence s'effectue uniquement au niveau des prix».

(Document n° 57439, le 22 novembre 1962,[1] Texaco, nous soulignons)[163]

On constate, d'après ces extraits, que les grands voulaient se servir du prix pour empêcher les indépendants de répercuter leurs prix de revient sur leurs prix de vente. Tant que les nouveaux venus dans le secteur du marketing consentaient à livrer concurrence sans attaquer les prix fixés par les grands, ils étaient tolérés. En revanche, si ces nouveaux venus tentaient d'adopter de

1. Ce document a été trouvé dans le bureau de monsieur J.I. Mingay, alors président et mandataire général de Texaco.

nouvelles méthodes de marketing à des coûts moins élevés et de se baser sur le prix de revient coûtant, les grands abaissaient leurs prix afin d'entraîner les indépendants à hausser les leurs.

Au cours de cette période, la plupart des grands ont fait appel à la consignation pour abaisser leurs prix. Dans le rapport de Texaco, publié en 1962 on peut lire:

> «Aujourd'hui, dans la majorité des grandes villes, la plupart des principales sociétés vendent de l'essence à leurs détaillants suivant la méthode de consignation.»
>
> (Document n° 57439, le 22 novembre 1962, Texaco)[164]

Comme la vente en consignation était la méthode de commercialisation en usage à l'époque, la façon dont deux sociétés pétrolières, Gulf et Imperial, l'ont utilisée permet de dégager l'intention répressive ou disciplinaire de ces sociétés.

Tout comme les autres grands, Gulf a constaté que l'effondrement de la structure des prix établie par les grands était dû au fait que les indépendants «profitaient des marges de profits élevées» et «offraient au consommateur des prix inférieurs en guise de service» (Document n° 60123)[165]. Les grands ont surtout eu recours à la vente en consignation pour faire face à la concurrence par les prix (Document n° 60123)[166]. Comme les autres grands, Gulf a employé cette pratique de façon sélective afin d'aider les détaillants de son réseau aux prises avec des problèmes de concurrence, en abaissant ses prix à un niveau que Gulf reconnaît comme «inférieur au seuil de rentabilité.»

> «Le plan de vente en consignation devait d'abord être une formule qui *nous permettrait d'aider nos détaillants à lutter contre leurs concurrents, dans des régions où les prix de détail de l'essence étaient continuellement inférieurs au seuil de rentabilité. Les détaillants ont constaté que, dans de telles circonstances, l'écart entre le coût de leur produit et son prix de revente n'était pas satisfaisant. Pour les aider, nous avons élaboré le plan de vente d'essence en consignation selon lequel l'essence demeurait la propriété de la société et était vendue, à des prix fixés par elle, par les détaillants qui faisaient fonction de commissionnaires.*»
>
> (Document n° 71815, le 20 août 1965, Gulf, nous soulignons)[167]

Le caractère «non économique» des prix de Gulf n'était dû ni à un surapprovisionnement temporaire, ni à une vente irrationnelle de produits d'appel par les indépendants, mais plutôt, d'après les propres documents de Gulf, à ce que les marges de gros et de détail étaient déjà excessives et à l'augmentation substantielle des coûts des grands découlant de ce que les grands refusait la concurrence par les prix. Il convient donc de noter que la politique de subventions de Gulf ne visait pas à réduire de façon permanente ses propres marges de gros et de détail, qu'elle-même jugeait «appréciables» (Document n° 69570)[168] et «satisfaisantes» (Document n° 60122)[169]. Gulf a noté que sa politique ne servait ni à stimuler la concurrence par les prix ni à élaborer un différent type de structure de prix comportant, de façon générale, des prix moins élevés. Les subventions étaient utilisées uniquement pour égaler les prix plus bas affichés par les indépendants:

«La politique actuelle de l'entreprise face aux subventions des détaillants est de leur accorder des remises provisoires intéressantes pour leur permettre de rester compétitifs et de conserver le même chiffre d'affaires. La *politique de l'entreprise n'est pas de provoquer une chute des prix.*»

(Document nº 72574, non daté, Gulf nous soulignons)[170]

Dans l'extrait ci-dessus, on sous-entend que Gulf n'avait l'intention d'appliquer sa politique de subventions que pendant une période déterminée. Les mesures qu'elle a prises le confirment. Ainsi, lorsque les prix de détail ont augmenté, vers le milieu des années soixante, Gulf a laissé tomber la pratique de vente en consignation: dès 1965 par exemple, les prix ont semblé se stabiliser et Gulf a envisagé de laisser tomber cette méthode:

«Dans certaines régions, la situation du marché peut s'être améliorée et ne nécessite plus le recours à la vente en consignation.»

(Document nº 71815, le 20 août 1965, Gulf)[171]

Un document portant sur la politique de Gulf, daté de 1965, indique que cette société voulait alors continuer à réaliser sélectivement cette fois, des programmes de vente en consignation. Elle visait à interrompre la pratique de la consignation et à laisser les prix de détail remonter dans les endroits où «le déclin des prix de détail» n'étaient *pas* «irrémédiable» (Document nº 71815)[172]. En outre, l'interruption de la pratique de vente en consignation serait faite de façon à contribuer à la consolidation du marché. Lorsque les prix atteignaient le maximum fixé par le programme de vente en consignation, on avisait les détaillants qu'ils ne pourraient augmenter leur marge de profits qu'en cessant de participer au programme.

Enfin, il faut souligner que la politique de subventions adoptée par Gulf pour combattre les indépendants est demeurée en vigueur en 1972. En 1972, la société faisait en effet remarquer qu'elle procédait ainsi depuis plus de dix ans:

«Notre politique actuelle, dont l'exposé porte le numéro 1020, a été élaborée en janvier 1961.»

(Document nº 69421, le 11 avril 1972, Gulf)[173]

«Selon l'exposé de politique de l'entreprise, daté de janvier 1961 et qui porte le numéro 1020, des remises provisoires intéressantes seront consenties aux détaillants pour leur permettre de rester compétitifs et de conserver le même chiffre d'affaires.»

(Document nº 69425, le 10 avril 1972, Gulf)[174]

Il est tout aussi clair qu'en plus d'avoir été assez durable, la politique de subventions de Gulf visait plusieurs régions. Cette politique a été mise en oeuvre dans de nombreux secteurs desservis par des indépendants.

Il y a donc lieu de croire que les réseaux de détail des grands ne peuvent pas aisément livrer une concurrence par les prix aux indépendants sans

subir volontairement des pertes. En raison du nombre considérable de stations-service de faible volume que les grands ont fait construire durant les années cinquante et au début des années soixante, les détaillants devaient réaliser des marges «substantielles» de gros et de détail pour pouvoir survivre. Gulf a compris que cette situation empêchait ses propres stations-service de «livrer une concurrence efficace» et a élaboré un programme de vente en consignation dans les régions où «les prix de détail de l'essence étaient inférieurs aux prix courants» (Document n° 71815)[175]. Le fait que Gulf ait perçu l'inefficacité de son propre réseau de marketing indique qu'elle a bien compris que le seul moyen de faire face aux indépendants consiste à fixer ses prix en deçà du seuil de rentabilité. De plus, le fait que la réduction des prix par le biais d'un programme de subventions ait été envisagée comme mesure à long terme bien que les coûts des indépendants aient été reconnus plus importants, est une preuve implicite de l'intention de cette société de recourir à une pratique abusive. Enfin, les prix de l'essence vendue par les détaillants appartenant aux grands devaient demeurer élevés dans les endroits non touchés par la concurrence par les prix ou devaient augmenter dès que la situation le permettrait dans les endroits touchés par cette concurrence. Par conséquent, Gulf s'est basée sur la politique de subventions pour effectuer une discrimination systématique en matière de prix parmi les marchés de détail et parmi ses propres détaillants, afin de maintenir les prix à des niveaux élevés dans des régions où les indépendants ne s'étaient pas encore installés.

Comme on le mentionne dans le premier volume du document sur le marketing, il n'est pas facile d'établir une distinction entre la pratique abusive et la concurrence légitime par les prix. L'une des raisons pour lesquelles cette distinction est difficile est qu'outre le fait qu'elles entraînent toutes deux une baisse des prix, on doit avoir une grande quantité de preuves pour étayer l'existence d'une pratique abusive, selon diverses personnes compétentes en la matière. Selon certains, les prix doivent être inférieurs aux coûts d'exploitation; selon d'autres, l'intention d'augmenter les prix devrait constituer le fondement de l'infraction. Selon d'autres encore, ce sont les conséquences qui priment. On peut dire aussi que même sans données sur les coûts ou les prix, ou sans intention explicite, le mécanisme de réaction fournit des preuves suffisantes pour établir qu'il y a eu pratique abusive. Cet argument est bien illustré par l'exemple de Yamey au sujet de l'irréductible vaisseau Mogul, affrété pour suivre un autre vaisseau qui ne voulait pas se plier aux règles d'établissement des prix du cartel.

Les auteurs de la présente section n'ont pas tenté d'opter pour une position. Ils estiment plutôt que si l'on peut fournir des faits concluants relatifs à cette question, il sera beaucoup plus facile de déterminer s'il y a pratique abusive. Les documents de Shell montrent que les grands ont fixé, pendant très longtemps, un prix inférieur aux coûts marginaux. Ceux de Texaco indiquent

que cette société s'intéressait de près à la question des prix abusifs. En outre, les documents de Imperial démontrent des intentions semblables à celles de Texaco quant à la politique d'établissement des prix adoptée par les grands vers la fin des années cinquante. Les documents de Gulf concernent eux aussi l'intention d'adopter une politique de prix abusifs mais l'abordent d'une façon différente. Ils expliquent que cette société a élaboré un programme de subventions pour faire face à un concurrent qu'elle jugeait *plus efficace*; selon cette politique, les prix étaient réduits *provisoirement* de façon à neutraliser l'effet des prix plus bas du concurrent. Par conséquent, il est clair que Gulf s'attendait à pouvoir faire remonter les prix des indépendants qui étaient pleinement justifiés en raison du niveau de leurs coûts. Dans les documents de Imperial, on expose bon nombre des points cités pour Gulf. Les programmes de vente en consignation de Imperial visaient principalement les indépendants; Imperial partageait l'opinion de Gulf selon laquelle les nouveaux venus faisaient preuve d'une très grande efficacité. Ses programmes de subventions étaient également de type sélectif. Ils devaient être appliqués de façon temporaire et, par conséquent, visaient à combattre la concurrence par les prix et non à permettre à Imperial d'appliquer de nouvelles techniques de vente au détail, dont l'efficacité avait été établie par les indépendants. Toutefois, les documents de Imperial datant de cette période traitent une question que les documents de Gulf n'abordent pas. Ils contiennent une description du mécanisme actuel des prix sur lequel Imperial s'est fondée pour provoquer une hausse. Ce mécanisme établit l'intention qu'avait Texaco d'adopter une politique de prix abusifs et l'intention implicite de Gulf, dont témoignent ses documents.

Dès 1959, Imperial a admis que les marges bénéficiaires excessives des fournisseurs du réseau étaient une des raisons de l'apparition des indépendants. Par exemple, Imperial avait déclaré en 1959 que «les marges d'exploitation excessives, c.-à-d. le trop grand écart entre les prix de vente et les frais d'exploitation, étaient une autre cause de la réduction importante des prix» (Document n° 127296)[176].

Imperial a réagi à l'arrivée des indépendants en appliquant une politique de vente en consignation qui ne laissait aucun doute sur son objet de faire monter les prix des fournisseurs indépendants.

La stratégie d'Imperial a été, dans l'ensemble, de baisser ses prix à 1 ou 2 cents par gallon de ceux pratiqués par les indépendants et d'égaler parfois les prix de ces détaillants dans certains secteurs du marché. Par exemple en janvier 1963, Imperial a donné la description suivante du jeu de la concurrence au Québec:

«*Montréal*

Le prix d'Imperial et d'autres grands est en général de 37,9 cents. Quant à nos stations voisines de la rue Sanguinet, c'est-à-dire Go et Spur, leur prix *correspond à celui de ces détaillants indépendants, soit 35,9 cents.*

«*Québec*

La majorité des points de vente appartenant aux grands, y compris ceux d'Imperial, continuent d'afficher 38,9 cents. Le prix de Robitaille demeure bas à 33,9 cents et est *égalé par ceux de nos stations avoisinantes.*»

(Document nº 123503, le 17 janvier 1963, Imperial, nous soulignons)[177]

La politique des prix pratiquée par Imperial en Ontario semblait être sensiblement la même. Les citations ci-dessous brossent un tableau sommaire des politiques d'Imperial en Ontario, au début du mois de janvier 1963:

«Toronto

La plupart des points de vente des grands continuent de vendre à 35,9 cents. Cinquante-sept stations Imperial affichent 34,9 cents et 118 autres, 35,9 cents, ce qui représente 175 de nos 210 détaillants dans cette région. Le prix de Canadian Tire Corporation demeure bas, soit 33,9 cents moins 10 % (30,5 cents). *Nos 7 stations voisines lui livrent concurrence en affichant 33,9 cents moins 5% (32,2 cents). Notre prix le plus bas, soit 31,9 cents, correspond à celui de Visco à Don Mills et Steeles.*

. . .

«*Chatham*

Tous les points de vente du réseau, y compris 8 des 9 points de vente d'Imperial, sont à 35,9 cents. Les quelques 37,9 cents et 39,9 cents enregistrés il y a une semaine sont disparus.

Maple City continue d'offrir un rabais de 5% sur 35,9 cents (34,1 cents). Quant à notre neuvième station, elle s'aligne sur Maple City, soit 35,9 cents moins 5%.

«*Kingston*

La majorité des points de vente du réseau pratique deux prix; 23 stations affichent 32,9 cents et 33 autres, parmi lesquelles se trouvent 8 stations Imperial, affichent 33,9 cents.

*Notre autre détaillant affiche 32,9 cents moins un rabais de 5% (31,3 cents), s'alignant ainsi sur Canadian Tire Corporation dont le prix est passé de 33,9 cents moins 10% (30,5 cents) à 32,9 cents moins 10% (29,6 cents).*

«Kitchener

Les grands, y compris 15 stations-service Imperial, continuent de vendre à 33,9 cents.

Nos deux autres détaillants affichent encore 33,9 cents moins un rabais de 5% (32.2 cents) contre 33,9 cents moins 5% (32,2 cents) chez Canadian Tire Corporation et 35,9 cents moins 10% (32,3 cents) chez Towers.

«*Ottawa*

La majorité des concurrents, y compris 38 des 41 points de vente d'Imperial, continuent d'afficher leur prix à 37.9 cents.

*Quant à nos 3 autres points de vente, leur prix est le même que celui d'une station G.E.M. et de 2 stations Koffman, soit 35,9 cents.*»

(Document nº 123503-5, le 17 janvier 1963, Imperial, nous soulignons)[178]

Somme toute, la politique d'Imperial avait d'autres objectifs que celui de simplement soutenir la concurrence. Le comportement d'Imperial révèle qu'elle a essayé de faire hausser les prix. Pour y arriver, elle a adopté une politique bien précise; en effet, chaque fois que les indépendants aux coûts inférieurs tentaient d'établir un écart entre leur prix et ceux des grands, Imperial ripostait en réduisant immédiatement ses prix et ce, malgré le fait qu'une différence aurait été justifiée, compte tenu de leurs coûts relatifs. Voici un exemple du comportement d'Imperial dans la région de Rimouski — Mont-Joli:

> «Il y a deux jours, nous avons réduit de 2 cents le gallon le prix de l'essence dans 11 stations de la région Rimouski — Mont-Joli afin d'égaler celui affiché par 3 détaillants indépendants 38,9 cents. Jusqu'à maintenant, le poste d'essence Go de Mont-Joli a été le seul à réagir en baissant son prix d'un autre 2 cents pour atteindre 36,9 cents en fin de journée hier. Notre riposte ne s'est pas fait attendre et nous avons immédiatement réduit le prix affiché dans nos 2 stations les plus proches à 36,9 cents afin que les indépendants n'aient aucun doute quant à notre intention d'égaler toute réduction de prix.»
>
> (Document n° 123503, le 17 janvier 1963, Imperial)[179]

Simultanément, Imperial s'est servi de son contrôle des prix pour indiquer aux indépendants qu'elle encouragerait une remontée des prix. Dans un document, Imperial décrit cette démarche sur le marché de Montréal en 1963:

> «Il y a deux jours, à l'ouest du boulevard Pie IX au coin de la 37e avenue, un point de vente de la Canadian Petroleum (B.A.) a réduit son prix de 37,9 cents à 35,9 cents. Le lendemain matin, notre station située cinq rues au nord a baissé son prix à 35,9 cents, puis l'a ramené aujourd'hui à 37,9 cents. Nous hésitons ici à conserver nos prix à un niveau bas parce que nous sommes entouré de plusieurs autres détaillants indépendants. *A ce stade, nous essayons de leur montrer que nous suivrons tout mouvement de baisse et que, parallèlement, nous voulons que le prix de Canadien Petroleum remonte afin d'éviter une guerre des prix généralisée.*»
>
> (Document n° 123506, le 31 janvier 1963, Imperial)[180]

Une autre méthode utilisée pour favoriser la remontée des prix consistait à imiter toute augmentation des prix qu'un indépendant appliquait après avoir ressenti les effets négatifs des pressions exercées par les grands relativement aux prix. Par exemple, Imperial a fait les observations suivantes:

> «*Montréal*
>
> Le prix pratiqué par la majorité des grands, y compris Imperial, s'élève encore à 37,9 cents.
>
> Vendredi dernier, un poste d'essence Go de Dorion a monté son prix de 35,9 cents à 37,9 cents. *Nous l'avons immédiatement imité. . . .*»
>
> (Document n° 23506, le 31 janvier 1963, Imperial, nous soulignons)[181]

Imperial a également élaboré une stratégie spéciale pour lutter contre les «magasins de grande surface» (indépendants) tels que Canadian Tire. Ces magasins avaient tendance à offrir un rabais sur la vente au détail de l'essence, souvent au moyen de coupons. Imperial pouvait difficilement réagir sans avoir recours à des moyens similaires, bien qu'une telle décision ait pu paraître complexe du point de vue administratif et difficile à appliquer sans un programme de promotion d'un produit par un autre. C'est ainsi qu'Imperial a mis au point sa méthode «un sur un» décrite dans le document suivant:

> «Suite à nos entretiens d'aujourd'hui, j'ai conféré avec R.G. McKenzie de Don Mills qui a consenti à appliquer dès maintenant une politique des prix dans tout l'Ontario, à *l'exception* de la région métropolitaine de Toronto où il adoptera une méthode un sur un en fonction du prix *net* des principaux détaillants indépendants.
>
> «*Si, sur les marchés locaux, on constate que certains détaillants indépendants ont des prix nets différents, il faudra, autant que possible, continuer d'appliquer la méthode un sur un afin d'avoir, en réalité, des niveaux de prix différents dans les régions urbaines. Si cela se révèle impossible, il s'agira d'égaler le plus bas prix des indépendants importants, selon la méthode un sur un.*
>
> «Cette méthode consistera à afficher un prix supérieur de 2 cents au prix de détail net pour les clients qui règlent avec une carte de crédit et d'offrir un rabais de 1 cent à ceux qui paient comptant, c.-à-d. un prix net de 1 cent supérieur au prix net concurrentiel des détaillants indépendants.»
>
> (Document n° 123510, le 6 février 1963, Imperial, nous soulignons le deuxième paragraphe)[182]

En appliquant sa méthode un sur un, Imperial a affiché un prix net de 2 cents supérieur à celui des magasins de grande surface, mais a donné un rabais de 1 cent pour l'essence payée comptant. En fait, Imperial a établi ses coûts de crédit à environ 1 cent par gallon. Par ailleurs, cette politique des prix signifiait également que la valeur restante de la marque était fixée à environ seulement 1 cent par gallon; il s'agit là d'une politique extrêmement énergique, compte tenu des coûts plus élevés de la marque des grands. Selon cette politique, le prix du réseau d'Imperial pouvait, dans certains cas, être à 1 cent de celui du «magasin de grande surface». Selon Imperial, cette politique a permis de fixer, dans la mesure du possible, des prix différents pour concurrencer différents magasins de grande surface dans une même région urbaine. Enfin, lorsque le type de région urbaine empêchait cette pratique, Imperial était prête à égaler le «plus bas prix net des indépendants importants». Ainsi, elle vendait moins cher que tous les magasins de grande surface dont les prix étaient plus élevés.

Le but de la politique énergique d'Imperial était de réduire le volume de vente des indépendants. Par exemple, relativement au marché de St. Catharines, Imperial a signalé qu'un détaillant indépendant important a fermé ses portes:

«*St. Catharines*

Tous les grands, y compris Imperial, affichent 31,9 cents.

. . .

«Fait intéressant à noter, 3 points de ventes Sauder Bros. ont fermé leurs portes récemment et tous les trois affichaient 31,9 cents.»

(Document n° 123505, le 17 janvier 1963, Imperial)[183]

Une autre étude d'Imperial, menée cette fois à la mi-février 1963, a révélé que la politique qui consistait à s'aligner sur les prix des indépendants avait réussi à détourner une partie de la clientèle de cette catégorie de fournisseurs à l'avantage des grands:

«Nous avons annexé à la présente analyse un rapport illustrant l'incidence de notre politique des prix sur le volume des ventes de plusieurs stations-service représentantes qui sont en concurrence directe avec les détaillants indépendants et les magasins de grande surface au Québec et en Ontario.

«Comme il ne s'agit là que de quelques points de vente, il est impossible de connaître réellement la portée de notre programme sur un secteur donné du marché, puisque dans certains cas, les augmentations considérables du chiffre d'affaires enregistrées proviennent tant des stations-service Esso et d'autres grands dans la région que du concurrent indépendant visé.

«Toutefois, dans la plupart des cas, les chiffres indiquent que notre politique des prix a eu à coup sûr des répercussions, compte tenu du fait qu'il ne s'agit là que d'un petit nombre de points de vente exploités dans les divers marchés.»

(Document n° 123511, le 19 février 1963, Imperial)[184]

En avril 1963, après l'application d'une politique des prix énergique, Imperial a favorisé une remontée générale des prix. Dans un document, la société a fait état des majorations dans les différents marchés métropolitains de l'Ontario:

«*Hamilton*

Le 4 avril, Imperial a monté ses prix de 31,9 cents à 35,9 cents et la majorité des grands l'ont imitée.

. . .

«*Aurora*

Le 4 avril, Imperial a monté ses prix de 32,9 cents à 35,9 cents et la majorité des autres grands en ont fait de même. Canadian Tire Corporation a fixé son prix à 35,9 cents moins un rabais de 5% (34,1 cents).

. . .

«*Barrie*

Le 29 mars, nous avons monté les prix de nos quatre stations de 30,9 cents à 37,9 cents. Les grands nous ont imité et le prix de Canadian Tire Corporation est passé à 37.9 cents moins un rabais de 5% (36,0 cents).

. . .

«*Chatham*

Le 1er avril, nos prix sont passés de 35,9 cents à 37,9 cents. Les grands se sont alignés sur nos prix et les détaillants indépendants ont affiché les prix suivants —

Atlas 36,9 cents
Kent Pet. 36,9 cents
Maple City 36,9 cents moins 5%

. . .

«*Kingston*

Le 4 avril, nous avons monté nos prix de 30,9 à 37,9 cents et les autres grands nous ont imité. Canadian Tire Corporation affiche 37,9 cents moins un rabais de 5% (36,0 cents).»

(Document nº 123516-7, le 9 avril 1963, Imperial)[185]

En somme, durant cette période, Imperial Oil a eu recours à son programme de vente en consignation pour baisser ses prix au même niveau que ceux des détaillants indépendants ou réduire l'écart entre les deux à au moins 2 cents par gallon. Imperial a donc favorisé une réduction des prix au détail ce qui a eu pour effet de resserrer les marges bénéficiaires des indépendants. Par exemple, Imperial a signalé qu'à Toronto en 1963, la marge moyenne des indépendants dont le prix de détail s'élevait à 39,9 cents le gallon était de 10,1 cents par gallon. Or, le prix au détail affiché à Hamilton, juste avant qu'Imperial n'amorce une remontée des prix, était de 31,9 cents le gallon. Cela signifie que l'écart entre les indépendants et les grands a été réduit à environ 2 cents par gallon seulement. Parallèlement au resserrement des marges commerciales, Imperial a réussi à drainer une partie de la clientèle des indépendants, grâce à sa politique d'alignement sur les prix de ces derniers, même si cette société a dû dépenser sensiblement plus par gallon pour se créer une image et accroître son capital. De cette façon, les coûts des indépendants augmentaient, si on les calcule en fonction du gallon d'essence vendu, étant donné les économies d'échelle inhérentes à la vente de l'essence. Après un certain temps, Imperial a relevé les prix tout comme elle l'avait fait à la fin des années cinquante.

La courbe réelle des marges de détail et de gros durant les années soixante illustre bien l'incidence des politiques punitives des grands en matière de prix. En effet, ces derniers ont finalement pu élargir ces marges au milieu des années soixante et, du même coup, abandonner leurs politiques de subvention. Le comportement de Gulf à cet égard a déjà été rapporté. Comme l'indique l'extrait ci-dessous d'un document rédigé en 1967, Imperial a agi d'une façon similaire:

«Au cours des deux dernières années, Imperial a délaissé la vente en consignation comme méthode de commercialisation de l'essence et a adopté des méthodes qui permettent au détaillant d'exercer un plus grand contrôle sur son exploitation et les prix de détail réels qu'il pratique. Seuls le Sud de la Colombie-Britannique et la zone

reliant l'Est de Montréal et la ville de Québec comptent un nombre appréciable de détaillants qui pratiquent encore la vente en consignation.»

(Document n° 119182, le 1er mars 1967, Imperial)[186]

D'après les objectifs de la politique de subventions exposés ci-dessus, la courbe des marges de détail et de gros réalisées par la suite est une mesure importante de l'incidence des politiques punitives appliquées par les grands au début des années soixante. Dans la mesure où les grands ont ramené leurs marges de distribution aux niveaux excessifs antérieurs, alors l'argument selon lequel les politiques de subventions ont simplement permis aux grands de s'adapter au segment du marché où les consommateurs sont sensibles au prix des produits peut être réfuté.

Avant de présenter les données sur les marges bénéficiaires des grands vers la fin des années soixante, il convient de rappeler les faits concernant les marges en 1958 et 1959. De l'avis d'Imperial Oil, des marges bénéficiaires excessives avaient été réalisées à Toronto au cours de l'année 1958-1959. Gulf a qualifié les profits bruts retirés au cours de la même période de considérables. Le tableau 20 présente les marges de détail et de gros de Gulf dans différentes régions métropolitaines, ce qui donne une idée de ce que cette société entendait par marge considérable. Sauf dans le cas de Halifax où la marge du détaillant a été fixée par règlement, Gulf a réalisé au total une marge de détail et de gros s'échelonnant entre 14 et 18 cents par gallon en 1958. Le tableau 20 révèle que ces marges ont diminué au début des années soixante, bien qu'à différents degrés selon la ville, mais ont de nouveau grimpé pour atteindre les niveaux de 1958 en 1968. Les marges combinées sont passées, à Montréal, de 10,0 cents en 1963 à 15,9 cents en 1967, à Toronto, de 7,3 cents en 1963 à 16,5 cents en 1967, à Calgary, de 13,2 cents en 1963 à 16,3 cents en 1967; et à Vancouver de 9.9 à 15,1 pour la même période. Autrement dit, en 1967, les sociétés pétrolières ont atteint, sinon dépassé, les marges qu'elles avaient qualifiées d'excessives en 1960.[1]

Une autre façon de jauger les effets néfastes des politiques des grands sur les performances du marché est d'examiner leurs propres évaluations des coûts des fournisseurs indépendants qu'ils jugent efficaces, c.-à-d. des entreprises qui ont été ramenées à l'ordre au début des années soixante grâce aux politiques des prix des grands. Imperial Oil a évalué les coûts de détail des indépendants à Québec à entre 5 et 7½ cents le gallon (Document n° 90990)[188]. Parallèlement, les coûts (y compris le rendement) des fournisseurs «efficaces» ont été évalués à 3½ ou 4 cents le gallon (Document n° 90990)[189]. Les coûts de

1. Les deux études de Shell sur les coûts des indépendants, dont nous avons déjà parlé, n'ont relevé aucune tendance à la hausse des coûts par gallon au cours des années soixante. Il est donc justifiable de comparer les marges de la fin de la décennie à celles du début malgré la hausse des prix de détail intervenue dans l'intervalle.

**TABLEAU 20**

MARGES COMBINÉES DE DÉTAIL ET DE GROS DE GULF
SELON CERTAINES VILLES, DE 1958 À 1968
(cents par gallon)

| *Année* | *Halifax* | *Montréal* | *Toronto* | *Winnipeg* | *Calgary* | *Vancouver* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1958 | 11,2 | 15,8 | 14,4 | | 16,6 | 15,1 |
| 1959 | 12,2 | 18,4 | 16,2 | | 16,5 | 15,9 |
| 1960 | 13,4 | 13,0 | 12,2 | | 16,7 | 12,4 |
| 1961 | 13,6 | 13,1 | 12,3 | | 16,1 | 12,4 |
| 1962 | 12,7 | 12,2 | 12,0 | | 15,2 | 9,8 |
| 1963 | 12,5 | 10,0 | 7,3 | | 13,2 | 9,9 |
| 1964 | 16,2 | 11,2 | 11,7 | 11,5 | 13,2 | 9,1 |
| 1965 | 15,2 | 12,0 | 11,8 | 11,0 | 12,7 | 12,0 |
| 1966 | 15,1 | 14,1 | 14,6 | 12,3 | 14,8 | 13,4 |
| 1967 | 16,7 | 15,9 | 16,5 | 13,7 | 16,3 | 15,1 |
| 1968 | 15,9 | 13,8 | 15,9 | 14,1 | 17,0 | 15,4 |

Source: Document nº 74557-8, Gulf[187]

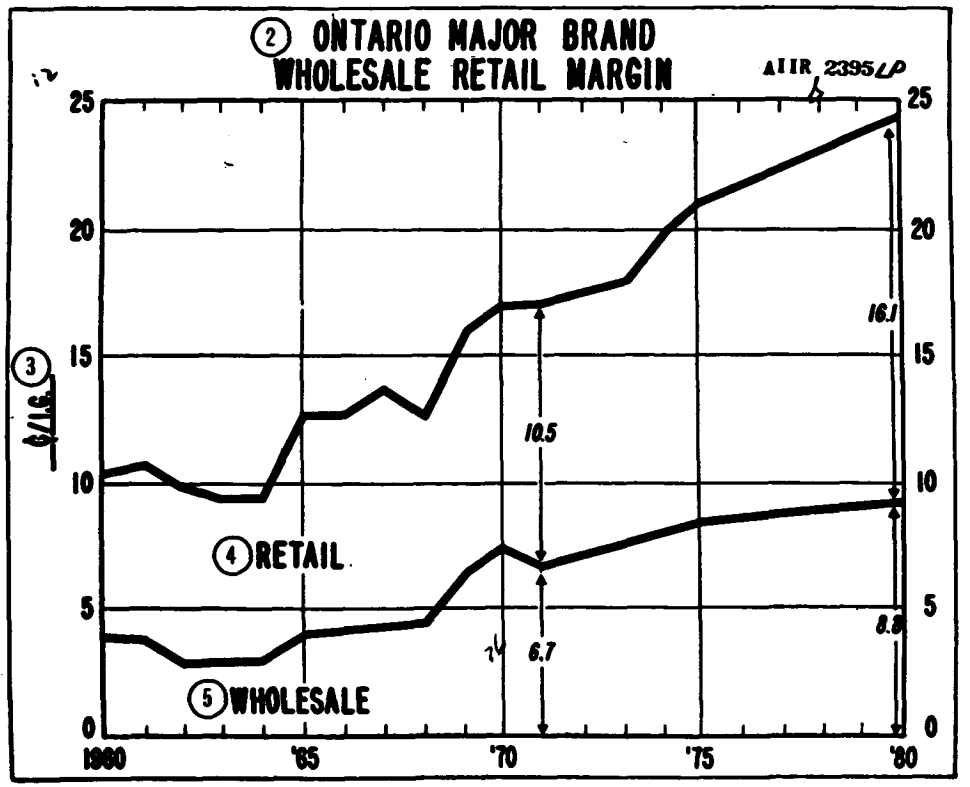
détail des indépendants se situeraient donc entre 8½ et 11½ cents le gallon, par rapport à quelque 9 cents le gallon selon les estimations de Shell pour la même période (Documents nos 30765, 30778)[190, 191]. Les grands ont réduit leurs marges *moyennes* à ces niveaux durant une courte période et parfois même, à des niveaux inférieurs.

Il est important de préciser qu'au moins un des grands ne considérait pas ces niveaux comme possibles à atteindre. La citation ci-dessous tirée d'un document de British Petroleum (B.P.) indique que celle-ci estimait que 12 cents par gallon était une marge convenable pour une station-service appartenant aux grands. Cette citation est tirée d'un document rédigé en juillet 1970 et intitulé «B.P. Gasoline Marketing Philosophy», dans lequel B.P. admet que les marges de 16 à 18 cents par gallon réalisées durant cette période étaient excessives. Elle ajoute que le chiffre de 12 cents le gallon lui paraît plus raisonnable:

> «. . . il y a actuellement une différence d'environ 16 à 18 cents par gallon entre les prix de gros à la sortie du raffinage et les prix de détail au consommateur. *Cet écart est trop grand*; il est possible de vendre l'essence avec une marge d'environ 12 cents si les points de vente écoulent un volume suffisant.»
>
> (Document nº 9635, le 30 juillet 1970, B.P., nous soulignons)[192]

En 1964, les grands ont relevé au-dessus de ce niveau, l'ensemble des marges de détail et de gros des marques de producteurs en Ontario. Bien que Gulf ait déjà fait état de cette remontée des marges, Imperial a également indiqué la généralisation de ce phénomène sur le marché ontarien. Le graphique 12 donne la marge de détail et de gros des marques de producteur en Ontario. Ces marges qui s'élevaient à environ 10 cents par gallon en 1960 sont montées

(1) FIGURE 12




(Reproduction of Document #180269
'Figure 12' added)

180269

1. GRAPHIQUE 12
2. Marge de détail et de gros des marques des producteurs en Ontario
3. ¢ /gall. imp.
4. Détail
5. Gros

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 180269
Le numéro de graphique est ajouté par nous

en flèche une première fois en 1965 et une seconde fois en 1968. En 1969-1970, elles atteignaient plus de 15 cents par gallon. Le graphique 12 révèle également que la hausse de 1965 a été enregistrée surtout dans le cas des marges de détail. En 1968, les grands cherchaient à relever les marges de gros et les marges de détail. En 1971, la marge du détaillant a atteint 10,5 cents, une marge bien au-dessus du chiffre que les grands avaient jugé excessif en 1960. Les marges de gros ont pour leur part atteint 6,7 cents par gallon au regard de 3½ ou 4 cents par gallon considérées, dans une étude d'Imperial, comme «le coût (plus bénéfices) d'un fournisseur efficace» (Document nº 90990)[193].

Il n'est pas surprenant de constater que les chiffres d'Imperial sur Toronto sont très similaires à ceux rapportés pour l'ensemble de l'Ontario. Le tableau 18 présente les marges de détail d'Imperial ainsi que ses marges de détail et de gros combinées. Ses marges de détail sont passées de 6,5 cents en 1960 à 9,5 cents en 1970 et ses marges de gros, de 4,1 cents à 7,6 cents, au cours de la même période.

Ces données démontrent l'importance de faire une distinction entre les répercussions à court et à long terme des politiques de prix appliquées par l'industrie pétrolière. La politique de subventions accordées aux points de ventes au détail par le biais de la vente en consignation et des remises a favorisé la concurrence acharnée par les prix qui s'est produite sur de nombreux marchés métropolitains durant la période de 1960 à 1964. Or, il ne fait pratiquement aucun doute que ces politiques, à la lumière des faits présentés, visaient à ramener à l'ordre les indépendants. Les réductions de prix ont été provisoires; elles visaient à faire baisser les prix à des niveaux inférieurs aux coûts marginaux variables et à relever le prix en général. En somme, ces réductions ont été appliquées pour provoquer une hausse des prix et elles ont effectivement atteint ce but. Des pratiques monopolistiques discriminatoires ont été utilisées pour protéger le réseau de distribution inefficace et à coûts élevés que les grands avaient mis en place, en faisant fi de l'intérêt public.

## H. *Rétablissement des marges élevées et utilisation concentré des pratiques monopolistiques: 1965-73*

### 1. *Introduction*

Au cours de la seconde moitié des années soixante, les grands ont rétabli l'équilibre oligopolistique dont ils avaient joui vers la fin des années cinquante. Les marges bénéficiaires considérables et la concurrence sans attaquer les prix sont redevenues les deux principales méthodes de marketing, comme Texaco l'a d'ailleurs fait remarquer:

> «En 1963, l'industrie s'est calmée parce que toutes les sociétés se sont rendues compte presque simultanément de la futilité d'utiliser les prix comme facteurs de motivation. Le reste des années soixante a été caractérisé par la conduite d'une vaste campagne de publicité au lieu de l'application de rabais.»
>
> (Document nº 56980, non daté, Texaco)[194]

Le groupe de travail de Shell sur le commerce de détail (1973) a formulé des observations similaires selon lesquelles la du moins jusqu'à la fin des années soixante:

> «Il n'y a pas plus de cinq ans, le fournisseur pouvait considérer le marché de vente au détail comme un marché de vente dirigée.
>
> Le marché était surtout caractérisé par les éléments suivants:
>
> 1) L'uniformité des installations — Les points de vente avaient en général un atelier de réparation et cherchaient à attirer les clients par le biais d'atouts classiques, tels que l'emplacement, le service, la promotion, etc.
>
> 2) Les prix étaient fixés par région et les écarts de prix entre les marques de producteurs et les détaillants à rabais étaient tolérables.
>
> 3) Le consommateur n'avait pratiquement pas d'autres choix que ceux de la marque et de l'emplacement.»
>
> (Documents nos 35349-51, janvier 1973, Shell)[195]

Bien que les indépendants aient ébranlé ce style de marketing, ils ont été finalement ramenés à l'ordre ou supprimés. «Durant la guerre des prix, de nombreux indépendants ont été absorbés par les grands» (Document n° 30777)[196]. Par voie de conséquence, les quelques détaillants indépendants qui ont continué d'afficher des prix inférieurs à ceux des grands n'ont eu pratiquement aucune «influence sur le marché», comme Shell l'a d'ailleurs souligné:

> «Depuis toujours, le marché a été caractérisé par le prix courant de la marque d'un producteur dans chaque secteur du marché, la plupart des fournisseurs fixant leur prix au même niveau, ordinairement le prix au détaillant par camion plus la marge du détaillant. *Les quelques perturbateurs n'ont habituellement pas eu d'incidence importante sur le marché.*»
>
> (Document n° 35410, janvier 1973, Shell, nous soulignons)[197]

La remontée spectaculaire des marges de gros et de détail au cours de la seconde moitié des années soixante démontre le succès des politiques punitives appliquées par les grands au début de cette décennie. Le graphique 13 indique que, de 1965 à 1971, les marges des marques de producteurs sur l'essence de la catégorie 2 en Ontario sont passées d'un peu moins de 10 cents par gallon à environ 17 cents par gallon. Le graphique 14 présente les marges réalisées par Esso au Québec sur la vente de toutes les catégories d'essence.[1] Durant l'année 1965-1966, les grands ont entrepris de rétablir les prix au Québec de la même façon qu'ils l'avaient fait en Ontario; ils ont cependant échoué et n'ont recommancé leur démarche qu'en 1968. En 1971, l'écart entre les grands et les

1. Les ventes de supercarburant représentaient presque 40% du chiffre d'affaires au Québec au regard de 10 à 20% ailleurs. Par conséquent, c'est la marge de toutes les catégories d'essence pour moteur qui est importante au Québec. Le graphique 15 contient les marges relatives à la vente d'essence de la catégorie 2.

(1) FIGURE 13

ONT. - AUTO. STRATEGY

AHR 2099/M8

(2) ONTARIO - MAJOR BRAND MARGINS

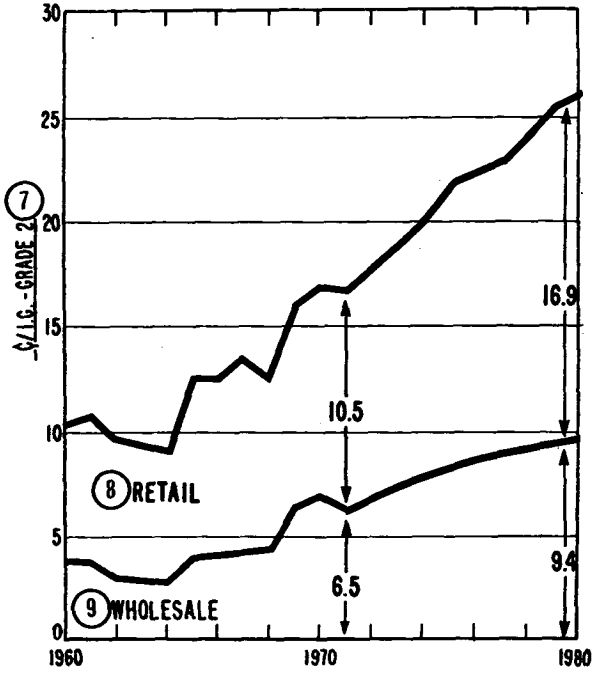
(3) 1960-'64
NARROW MARGINS CAUSED SEVERE PROFIT DROP

(4) 1965-'68
RETURN STILL LOW

(5) 1969-'71
BETTER PROFIT RESULTS

(6) 1972-'80 PRESENT SYSTEM
a) WHOLESALE INCLUDES EFFICIENCIES IN LONG TERM PLAN
b) RETAIL RETAINS DEALER'S STANDARD OF LIVING

179972




(Reproduction of Document #179972
'Figure 13' added)

1. GRAPHIQUE 13
2. Ontario – Marges des grandes marques
3. 1960-1964
   Faibles marges entraînant des pertes de profits considérables
4. 1965-1968
   Bénéfices encore faibles
5. 1969-1971
   Hausse des profits
6. 1972-1980 – Système actuel
   a) Le prix de gros inclut le rendement à long terme
   b) Le prix de détail est fixé en fonction de la marge du détaillant
7. ¢ /gal. imp. – Essence de catégorie 2
8. Détail
9. Gros

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 179972
Le numéro de graphique est ajouté par nous

indépendants avait atteint 18 cents par gallon au Québec, soit un chiffre similaire à celui enregistré en Ontario.

Le même phénomène s'est produit dans les Prairies. Le tableau 21 présente les marges de détail et de gros réalisées par Gulf à Winnipeg et à Calgary en 1965 et 1971. Dans ces deux villes, les marges, de l'ordre de 12 cents par gallon en 1965, sont passées à plus de 18 cents par gallon en 1971.

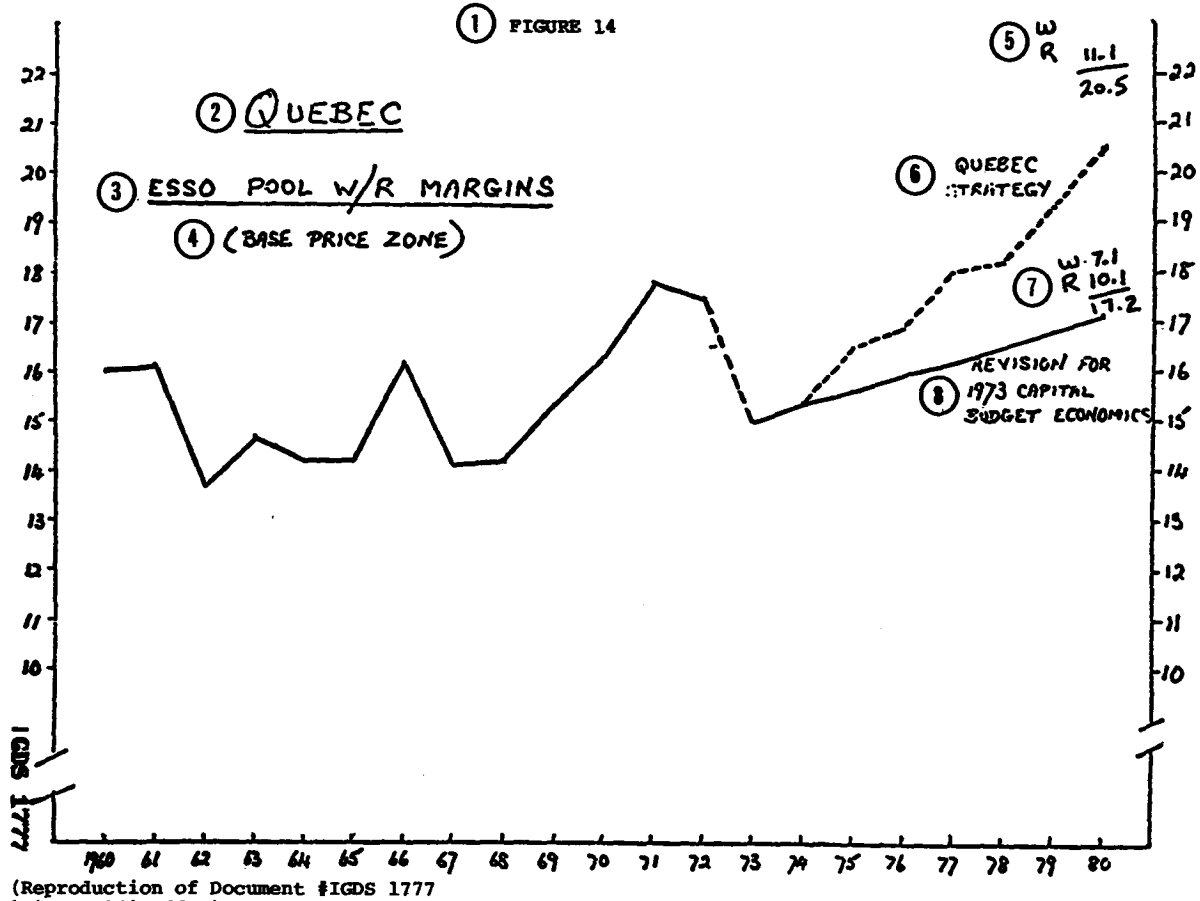
**TABLEAU 21**

MARGES DE GROS ET DE DÉTAIL DE GULF
À WINNIPEG ET À CALGARY, 1965 ET 1971
(cents par gallon)

| | *Winnipeg* | | *Calgary* | |
|---|---|---|---|---|
| *Les marges* | *1965* | *1971* | *1965* | *1971* |
| Marge du détaillant | 6,5 | 9,3 | 6,5 | 10,2 |
| Marge de gros | 4,5 | 8,8 | 6,2 | 8,1 |
| Total | 11,0 | 18,1 | 12,7 | 18,3 |
| Hausse (1965-1971) | 7,1 | | 5,6 | |

Source: Document nº 71486, Gulf[198]

Comme il a déjà été mentionné, il est important de situer la conjoncture canadienne dans un contexte plus général. Bien que la suppression ou le rappel à l'ordre du concurrent indépendant aient été des visées essentielles de ces hausses de prix, ces dernières reposaient sur les prévisions des grands selon lesquelles les marchés mondiaux des approvisionnements en brut deviendraient tendus et que les prix pourraient à long terme être maintenus à un niveau plus élevé. Dès 1966, une étude menée conjointement par Imperial, Gulf, Texaco, Shell et Interprovincial Pipe Line avait prévu que l'équilibre américain de l'offre et de la demande permettrait, dès 1971, au pétrole canadien de pénétrer facilement le marché américain (Documents nºs 111232-69, et 111245 en particulier)[199]. Exxon, dans son rapport intitulé Western Hemisphere Supply Study qui remonte à 1968, était d'avis que l'année 1975 marquerait un changement décisif dans le marché américain (Document nº 90897)[200], mais que la pénurie débuterait dès 1970 (Document nº 90915)[201]. Ces prévisions concernant l'équilibre de l'offre et de la demande se sont traduites par des mouvements à la hausse des prix à tous les niveaux. Par exemple, le 15 juillet 1968, le service de production d'Imperial Oil a évalué les offres d'achat de terrains dans l'Ouest du Canada et a souligné qu'il était évident que l'industrie «prévoyait des augmentations considérables de la demande de brut de l'Ouest du Canada au milieu des années 1970» (Document nº 107656)[202]. Simultanément, la société-mère d'Imperial a prédit que le marché québécois, influencé par les prix à



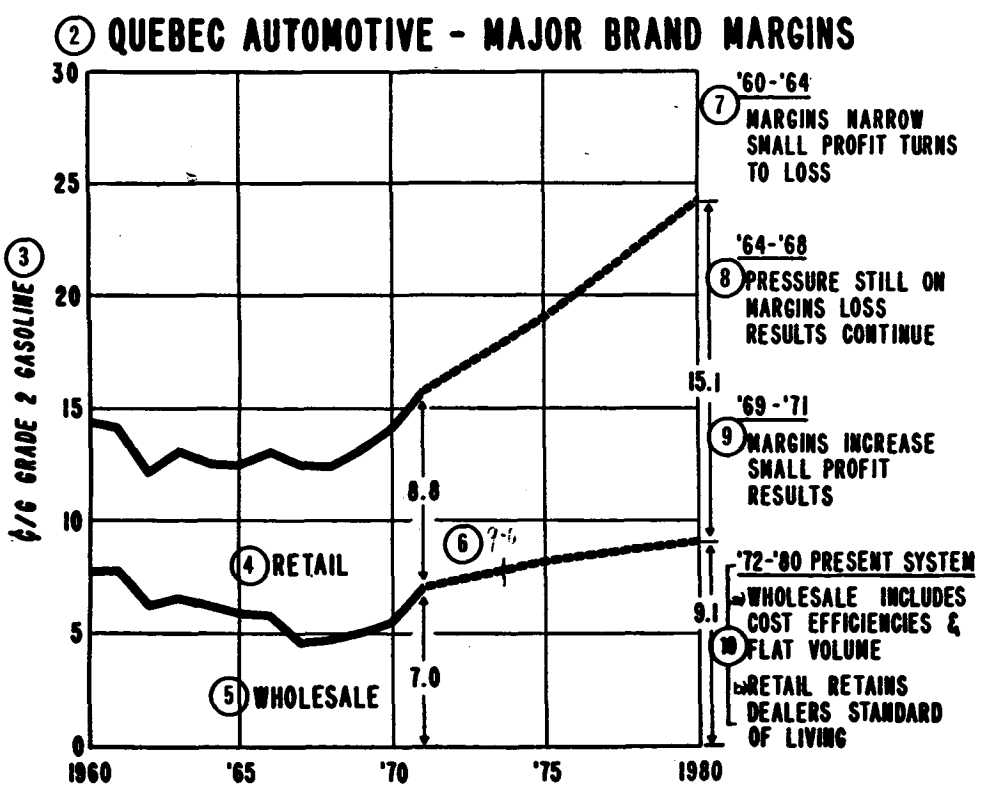

(Reproduction of Document #IGDS 1777
'Figure 14' added)

1. GRAPHIQUE 14
2. Québec
3. Marges de détail et de gros de toutes les catégories d'essence Esso
4. (Zone du prix de base)
5. Gros/détail
6. Stratégie au Québec
7. Gros/détail
8. Modification au budget d'immobilisations de 1973

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº IGDS 1777

Le numéro de graphique est ajouté par nous

(1) FIGURE 15




(Reproduction of Document #IGDS 1515
'Figure 15' added)

1. GRAPHIQUE 15
2. Québec — Marges des grandes marques
3. ¢ /gall. — Essence de la catégorie 2
4. Détail
5. Gros
6. Notes manuscrites ajoutées sur l'original
7. 1960-1964
   Les marges diminuent et les faibles profits réalisés deviennent des pertes
8. 1964-1968
   Les grands continuent de faire des pressions et les marges continuent de diminuer
9. 1969-1971
   Les marges augmentent et de faibles profits sont enregistrés
10. 1972-1980 — Système actuel
    a) Le prix de gros inclut les coûts — efficacité et le volume net
    b) Le prix de détail est fixé en fonction de la marge du détaillant

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document n° IGDS 1515
Le numéro de graphique est ajouté par nous

l'étranger connaîtrait une hausse «sensible» de ces marges bénéficiaires. En 1969, Imperial a fait les observations ci-dessous au sujet de ces récents investissements au Québec:

> «Les investissements actuels sont faits en prévision des hausses importantes de marges sur le marché québécois (conformément aux prévisions actuelles de la Standard Oil of New Jersey).»
>
> (Document n° 113050, le 12 février 1969, Imperial)[203]

Dès 1968, la Standard Oil of New Jersey avait elle aussi prévu une «progression de l'écart entre le prix mondial du brut et celui des produits pétroliers...» (Document n° 113044)[204].

Le succès des mesures prises en vue de ramener à l'ordre les indépendants ainsi que les projections à long terme du resserrement des marchés du pétrole ont amené les grands à augmenter le prix de leur essence. Ils ont essayé «d'augmenter leurs marges unitaires à l'aide de hausses de prix sélectives» (Document n° 30712)[205]. L'écart grandissant entre les indépendants et les producteurs indique que les grands ont tenté de «diriger» le marché. Dans son rapport «Ontario Automotive Strategy Review» rédigé en 1972 à l'intention de la Standard Oil of New Jersey, Imperial a déclaré:

> «Depuis 1968, les différences [entre les producteurs du réseau et les indépendants] se situent entre 4 et 13 cents par gallon étant donné que les grands et leurs détaillants ont augmenté leurs marges.»
>
> (Document n° 118395, le 10 mars 1972, Imperial)[206]

Des données tirées d'un document de Gulf et figurant au tableau 22 indiquent que l'écart entre les grands et le détaillant à rabais offrant les meilleurs prix au Québec a augmenté de 3 cents par gallon au cours de la même période.

**TABLEAU 22**

ÉCART ENTRE LES GRANDS ET LE DÉTAILLANT À RABAIS LE MOINS CHER, QUÉBEC, 1969-71
($ par gallon)

| *Catégorie* | *1969* | *1970* | *1971* |
|---|---|---|---|
| Grands | 0,459 | 0,469 | 0,499 |
| Détaillant à rabais le moins cher | 0,369 | 0,369 | 0,379 |
| | 0,090 | 0,100 | 0,120 |

Source: Document n° 71462, Gulf[207]

La hausse de prix des marques de producteurs est imputable à l'augmentation à la fois des marges de gros et de détail. Un document de Shell intitulé «Canadian Retailing in the Seventies» indique les hausses relatives en Ontario:

«EN 1967, L'EXPLOITANT D'UNE DEUXIEME MARQUE DISPOSAIT D'ENVIRON 15 CENTS PAR GALLON POUR COUVRIR LE RABAIS SUR LE PRIX AU DÉTAIL, LES FRAIS D'EXPLOITATION ET DE DISTRIBUTION, ET LES BÉNÉFICES. EN 1972, CE CHIFFRE A AUGMENTÉ DE 3 CENTS PAR GALLON POUR ATTEINDRE 18 CENTS ET CE, A CAUSE DES DEUX FACTEURS SUIVANTS:

(a) UNE HAUSSE DES MARGES DE DÉTAILLANT ORDINAIRES DE 1,5 CENTS LE GALLON (DE 9,0 CENTS A 10,5 CENTS) ET

(b) UNE AUGMENTATION DE 1,5 CENTS DE L'ECART ENTRE LE PRIX DE GROS AUX EXPLOITANTS D'UNE DEUXIEME MARQUE ET LE PRIX AU DÉTAILLANT PAR CAMION CITERNE.

(PRIX DE GROS — DE 16 A 17 CENTS)
(PRIX AU DETAILLANT PAR CAMION CITERNE — DE 22 A 24,5 CENTS»

(Document nº 34768, non daté Shell)[208]

L'augmentation des prix de gros ainsi que des marges de détaillant s'est produite dans la plupart des villes canadiennes. Le tableau 23 donne, pour certaines villes, l'augmentation affichée par Gulf entre 1968 et 1972. La colonne 4 donne le total de la hausse des prix au détaillant par camion citerne et des marges de détaillant. La colonne 5 contient l'augmentation du rendement de Gulf sur le marché industriel de l'essence de la catégorie 2 dans les régions où chacune des villes à l'étude étaient situées. Elle donne une mesure des marchés de gros. Si l'on compare les deux colonnes, on constate que l'écart entre le prix de détail des grands et le prix de gros s'est accru sur tous les marchés.

**TABLEAU 23**

HAUSSE DES PRIX AU DÉTAILLANT PAR CAMION CITERNE ET DES MARGES AU DÉTAILLANT, SELON CERTAINES RÉGIONS MÉTROPOLITAINES
($ le gallon)

| *Ville* | *Hausse des profits moyens par camion citerne janv. 68—oct. 72* | | *Hausses des marges du détaillant 1968-1972* | *Total* | *Hausse du rendement du marché industriel de l'essence de la catégorie 2 mars 69—sept. 72* |
|---|---|---|---|---|---|
| | *Prix affiché* | *Prix réalisé* | | | |
| | I | II | III | IV | V |
| Halifax | 0,0430 | 0,0389 | 0,010 | 0,0489 | 0,014 |
| Montréal | 0,0450 | 0,0316 | 0,012 | 0,0436 | 0,020 |
| Toronto | 0,0200 | 0,0134 | 0,012 | 0,0254 | 0,090 |
| Calgary | 0,0270 | 0,0212 | 0,013 | 0,0342 | -,080 |
| Vancouver | 0,0270 | 0,0243 | 0,023 | 0,0473 | 0,080 |

Source: Prix du camion citerne: Document nº 62070, Gulf[209]
Marges du détaillant: Document nº 74625-30, Gulf[210]
Augmentation du rendement sur le marché industriel: Document nº 139034-115, Gulf[211]

En conséquence, les efforts des grands en vue de consolider les prix du réseau n'ont fait qu'accroître le champ d'action des indépendants. Le graphique 16 présente cette marge (le prix de détail d'Esso moins la taxe de circulation et les coûts du revendeur) en Ontario durant la période de 1960 à 1971. Les graphiques 17 et 18 indiquent l'écart entre les prix du réseau et ceux des indépendants. En 1971, l'écart médian était de quelque 9 cents par gallon et l'écart le plus élevé, d'environ 12 cents par gallon. Le graphique 19 révèle une tendance similaire au Québec.

Les écarts de l'amplitude de ceux constatés vers la fin des années soixante ont failli provoquer l'effondrement de la structure des prix du réseau, parce que les indépendants ont commencé au même moment à étendre leur part du marché. Afin d'éviter cet effondrement, les grands ont pris des mesures en vue de limiter l'expansion des détaillants indépendants. Ils ont appliqué une méthode à deux volets. D'une part, ils ont investi de nouvelles sommes dans le réseau des producteurs. Texaco a déclaré à ce sujet:

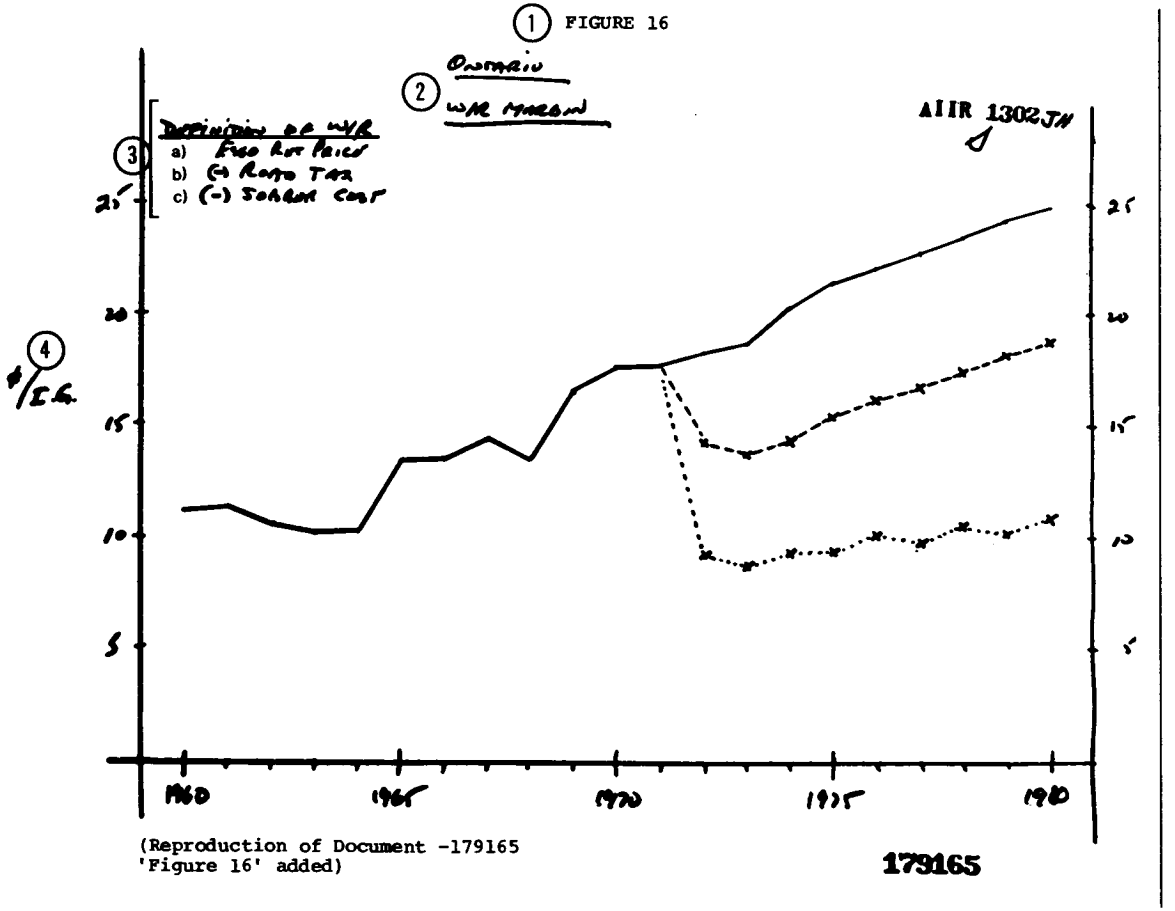
> «Les grandes sociétés comme Shell, Esso et Gulf, à un degré moindre, ont inauguré un programme massif de construction de lave-autos, genre tunnel, où elles offraient un lavage gratuit avec le plein.»
>
> (Document nº 45780, non daté, Texaco)[212]

Shell, une des entreprises les plus actives dans ce domaine, a fait remarquer que cette initiative était strictement fondée sur l'investissement massif de capitaux, la forme habituelle de concurrence sans attaquer les prix pratiquée durant les années cinquante:

> «Depuis quelques années, les stations offrent de nouveaux services, notamment des lave-autos et des dépanneurs... grâce auxquels les fournisseurs possédant beaucoup de capitaux ont pu 'survivre', malgré l'apparition de détaillants spécialisés uniquement dans la vente de l'essence.»
>
> (Document nº 28384, le 14 juillet 1972, Shell)[213]

En plus des sommes fabuleuses engagées pour la marque, les grands ont décidé de concurrencer directement les indépendants sur les marchés à prix inférieurs en établissant et en étendant leurs propres réseaux de distribution de produits de deuxième marque. Comme l'a d'ailleurs fait remarquer Texaco, les deux politiques visaient à éviter que la concurrence par les prix ne se propage davantage. En 1972, Texaco a formulé les observations ci-dessous au sujet de la concurrence exercée par les indépendants:

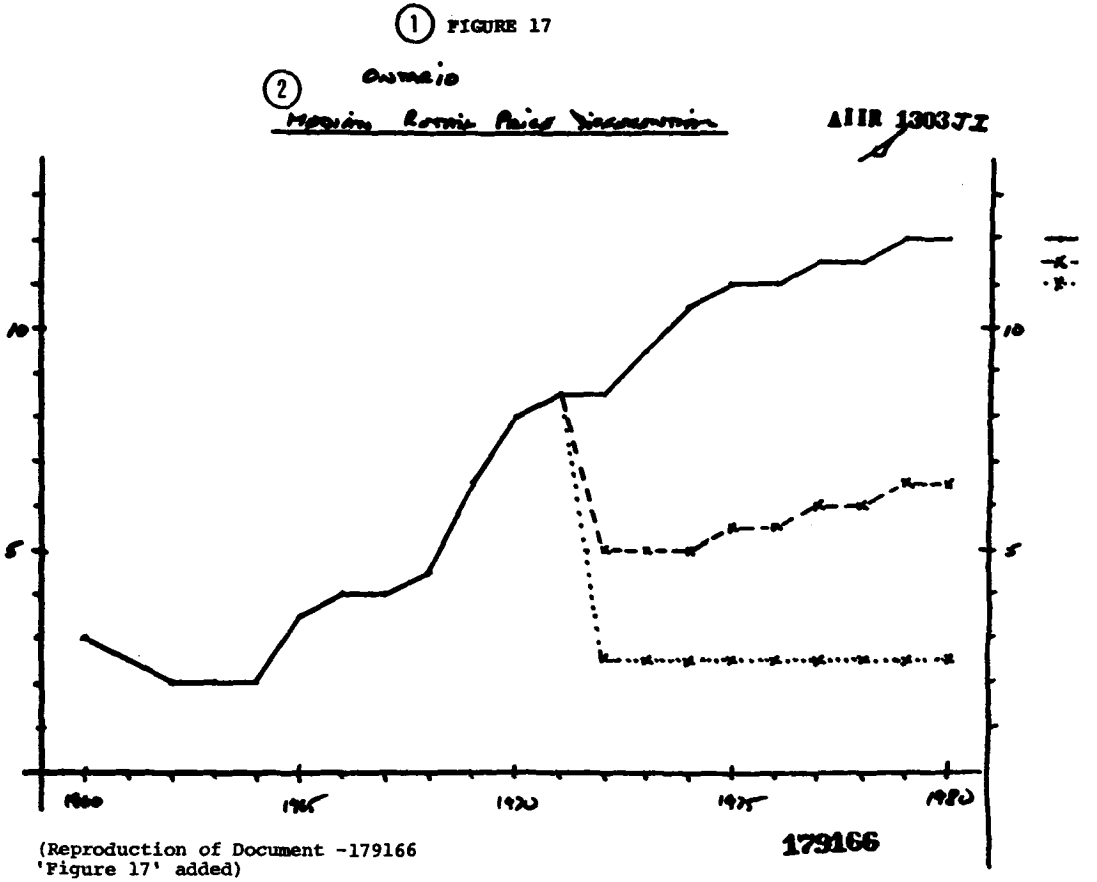
> «Les grands, notamment SHELL et IMPERIAL, hésitent apparemment à soutenir cette concurrence par les prix en ayant recours directement au réseau des producteurs; ils préfèrent conserver leur part du marché en faisant appel à deux moyens: —
>
> (a) Ouvrir leurs propres points de vente indépendants;




(Reproduction of Document -179165
'Figure 16' added)

1. GRAPHIQUE 16
2. Ontario — Marge de détail et de gros
3. Définition de la marge de détail et de gros
   a) Prix de détail d'Esso
   b) ( - ) taxe de circulation
   c) ( - ) coûts du revendeur
4. ¢ /gall. imp.

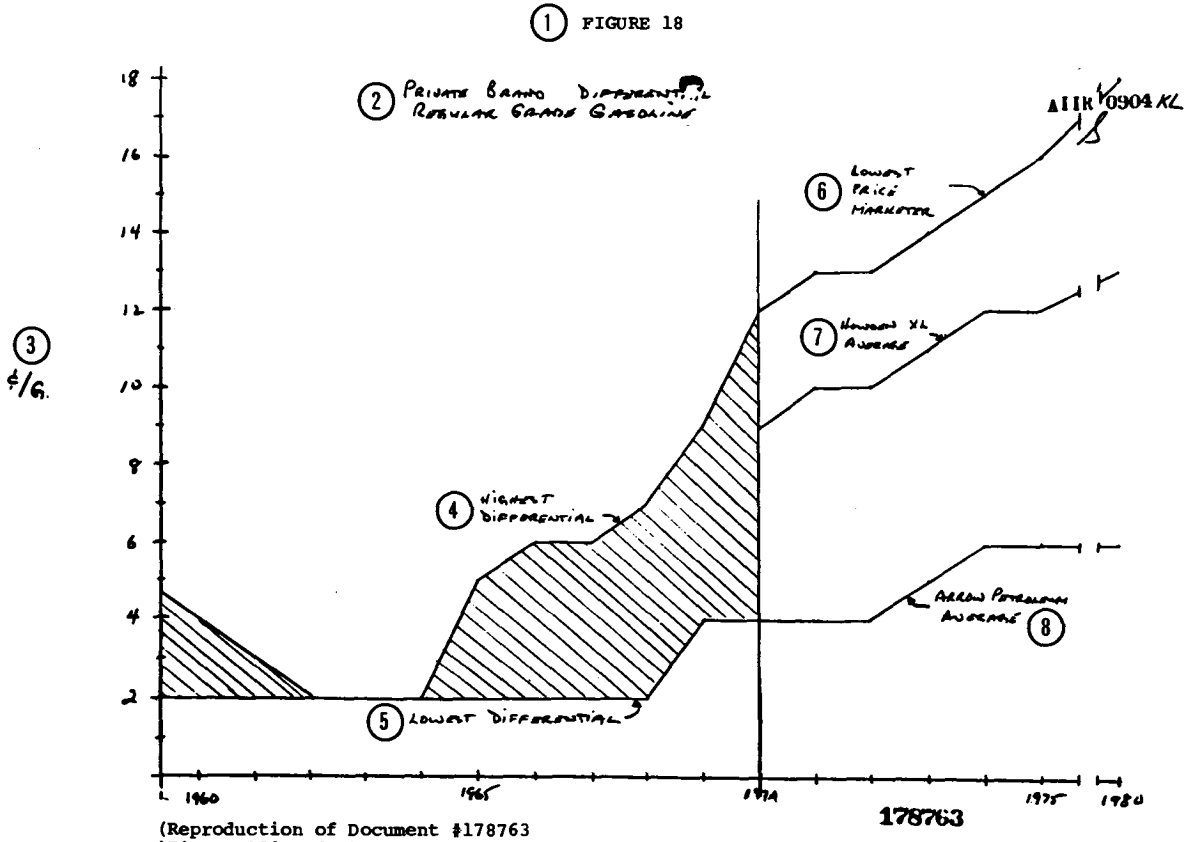
Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 179165
Le numéro de graphique est ajouté par nous




(Reproduction of Document -179166
'Figure 17' added)

1. GRAPHIQUE 17
2. Ontario — Écart médian du prix de détail

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 179166
Le numéro de graphique est ajouté par nous




(Reproduction of Document #178763
'Figure 18' added)

1. GRAPHIQUE 18
2. Ontario — Écart entre les marques indépendantes — essence ordinaire —
3. ¢ /gall.
4. Écart le plus grand
5. Écart le plus petit
6. Fournisseur le moins cher
7. Moyenne de Howden XL
8. Moyenne de Arrow Petroleum

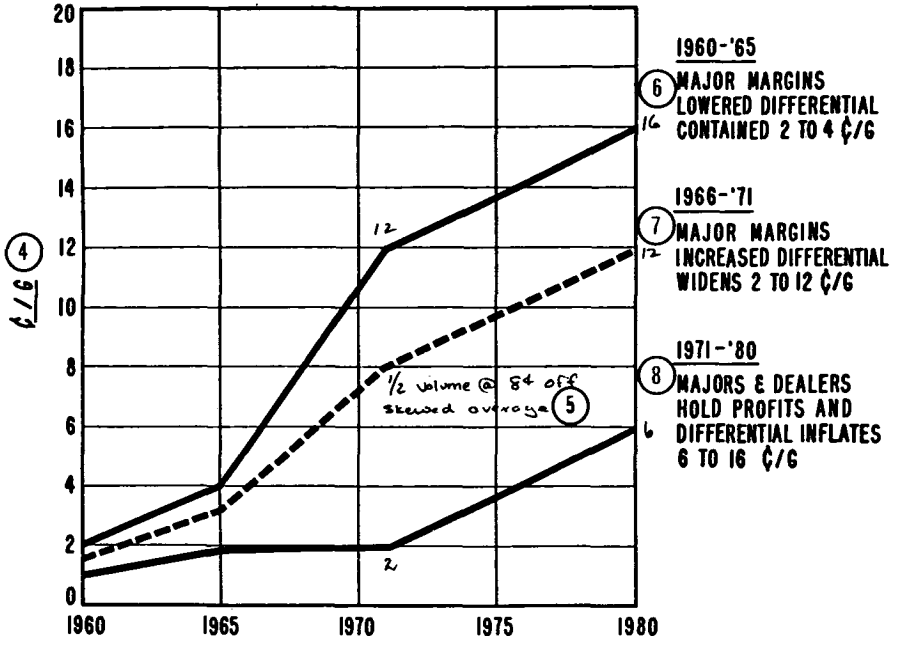
Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 178763

Le numéro de graphique est ajouté par nous

1 FIGURE 19

2 Two Cry measures

3 QUEBEC AUTOMOTIVE - DISCOUNT BRAND DIFFERENTIAL




(Reproduction of Document #IGDS 1326
'Figure 19' added)

1. GRAPHIQUE 19
2. Les notes manuscrites sur l'original sont illisibles (voir version anglaise)
3. Québec – Écart entre les grands et les détaillants à rabais
4. ¢/gall.
5. Les notes manuscrites sur l'original sont illisibles (voir version anglaise)
6. 1960-1965
   Les marges des grands diminuent at l'écart se situe entre 2 et 4 cents par gallon
7. 1966-1971
   Les marges des grands augmentent et l'écart se situe entre 2 et 12 cents par gallon
8. 1971-1980
   Les grands et les détaillants maintiennent leur bénéfices et l'écart atteint de 6 à 16 cents par gallon

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº IGDS 1326
Le numéro de graphique est ajouté par nous

IGDS 1326

(b) Accroître rapidement le nombre de lave-autos et de libre-service, les deux ayant pour effet de réduire sensiblement le prix au détail de l'essence.»

(Document n° 58384, le 28 juin 1972, Texaco)[214]

En fait, les grands ont pris des mesures en vue d'instaurer un régime optimal de discrimination en matière de prix. La discrimination est habituellement une manifestation du pouvoir commercial. Mais dans le cas actuel, la méthode proprement dite utilisée pour segmenter le marché visait à donner aux grands les instruments nécessaires pour qu'ils puissent exercer une discrimination en matière de prix. En effet, le réseau de deuxième marque avait pour but de ramener à l'ordre les indépendants afin que les grands puissent établir un écart optimal, selon eux, entre le marché du réseau et celui des indépendants.

Les observations de Gulf décrivent la façon dont Shell et Imperial ont procédé pour relever les prix les plus bas à l'aide de ces deux instruments.[1] Au sujet de Shell, Gulf a déclaré:

«Son intention semble être d'obtenir le contrôle du plus grand volume d'approvisionnement d'essence possible dans les marchés des producteurs et des indépendants et, dans ce sens, de contrôler et éventuellement d'améliorer les taux de rendement.»

(Document n° 75095, le 8 mai 1972, Gulf)[215]

Gulf a signalé que la marque Esso permettait «d'être le chef de file en matière de prix», tandis qu'Imperial utilisait la marque Econo «pour faire face directement à la concurrence des revendeurs» (Document n° 66186)[216]. Il convient également de noter l'observation de Gulf selon laquelle Imperial utilisait Econo comme arme pour lutter contre les indépendants:

«Sa stratégie [il s'agit d'Imperial] semble être de garder la marque Esso relativement à l'écart du marché des rabais tout en créant une autre marque distincte par ses prix (Relais au Québec, Econo dans le reste du Canada) qui peut être utilisée, au besoin, comme une arme contre les détaillants à rabais indépendants.»

(Document n° 72354, le 30 septembre 1969, Gulf)[217]

Les grands ont également eu recours à des programmes d'aide à l'intention de leurs détaillants, c.-à-d. des programmes de remises temporaires et de ventes en consignation. Ceux-ci avaient plusieurs objectifs. D'une part, ils peuvent être considérés comme un autre moyen de perfectionner leur régime de discrimination en matière de prix. A mesure que les écarts grandissaient, les grands ont constaté que l'entrée des indépendants était plus importante dans certaines régions que dans d'autres. Plutôt que baisser systématiquement les prix dans tout le réseau, ils ont appliqué des programmes de subventions afin de réduire leurs prix uniquement où c'était nécessaire. Même là, la vente en

1. Voir les sections portant sur les réseaux de deuxième marque de Shell et d'Imperial pour d'autres données à l'appui de cet énoncé.

consignation ne visait pas à introduire un écart permanent entre les prix pratiqués dans les diverses régions. Les faits démontrent que les grands ont baissé les prix du réseau au-dessous de ce qui était, selon eux, la valeur ou le coût de la marque. Comme les coûts relatifs à la marque étaient de 5 à 8 cents par gallon, l'écart avec les indépendants n'était souvent que de 2 cents. Les programmes d'aide ainsi que le réseau de deuxième marque visaient à porter un coup double aux indépendants pour les ramener à l'ordre. Les programmes d'aide ont été également appliqués dans d'autres régions où les prix s'étaient effondrés pour d'autres raisons. Certaines sociétés d'envergure régionale estimaient que le réseau de distribution des produits de deuxième marque mis sur pied par les géants pour concurrencer les indépendants leur causait également du tort. Ils ont riposté en coupant leur prix grâce aux programmes d'aide (Document n°32175-6)[218]. En outre, les stations-service de certaines sociétés d'envergure régionale étaient tellement dispersées qu'elles ne pouvaient pas limiter la concurrence qu'elles livraient aux indépendants aux stations directement adjacentes à celles des indépendants. Lorsque ces sociétés ont accordé des subventions aux stations relativement éloignées de celles des indépendants, elles ont propagé la concurrence par les prix et ont amené les géants à accorder eux aussi des subventions. Mais ici comme ailleurs, les faits laissent entendre que les grands ont élaboré leurs programmes en vue de montrer aux fournisseurs régionaux qu'ils ne toléreraient pas cette forme de concurrence.

Au moment où les grands ont appliqué une méthode qui auraient pour effet d'augmenter les prix du réseau, un changement dans les marchés mondiaux du brut les a obligés à modifier leurs politiques et à pratiquer des prix encore plus abusifs. Au début des années soixante-dix, les prix du brut ont commencé à grimper comme l'avait prédit l'industrie pétrolière; toutefois, un phénomène qui n'avait pas été prévu s'est produit. L'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) a commencé à exercer son pouvoir pour forcer les prix du brut à monter. Le pouvoir de l'OPEP, en tant que cartel d'exportation, annonçait une diminution graduelle du contrôle des grands sur le brut, diminution qui signifiait que les profits en amont ne pourraient plus servir désormais à subventionner les marchés en aval. Gulf a fait remarquer qu'il faudrait alors insister davantage sur le marketing:

> «L'ère des bénéfices réalisés grâce à la production est révolue puisque les pays membres de l'OPEP prennent graduellement en main l'exploitation en surface. Il faudra désormais compter de plus en plus sur le marketing pour retirer des profits.»
>
> (Document n° 73035, le 23 avril 1973, Gulf)[219]

Parallèlement, une rencontre des cadres supérieurs d'Exxon a porté sur la nécessité de rentabiliser le marketing. Les cadres y ont souligné que les pressions de l'OPEP mettaient en jeu les bénéfices bruts des multinationales et que

> «... le défi consiste à adopter une stratégie qui nous permette de réaliser des bénéfices en aval satisfaisants et d'obtenir le meilleur rendement possible pour la

société afin de nous préparer au jour où nous ne pourrons plus compter sur des bénéfices qui produisent des capitaux propres.»

(Document nº 110456, le 3 avril 1973, Imperial)[220]

Exxon croyait qu'elle pouvait réaliser des profits en aval suffisants en haussant judicieusement les prix du brut payés par ses filiales afin de les faire augmenter sans toutefois provoquer en aval un relâchement des marchés de détail:

«. . . nous devons nous assurer qu'aucun nouvel arrangement avec les filiales n'entraînera une réduction des prix à un niveau considérablement inférieur à la valeur du brut, qui nous obligerait à faire des pressions sur les marchés en aval et, par conséquent, nous empêcherait d'atteindre notre but premier, c.-à-d. de réaliser des bénéfices suffisants dans les secteurs du raffinage et du marketing.»

(Document nº 110459, le 3 avril 1973, Imperial)[221]

A noter également le fait que de nouveaux investissements massifs sur le marché du détail sont nécessaires pour conserver la «mainmise» dans ce secteur. Cette exigence a été particulièrement importante compte tenu du fait que les États producteurs étaient en train de s'approprier le contrôle du marché du brut jusqu'ici entre les mains des grands. Au cours d'une réunion d'Exxon en mars 1972 où il a été question de la participation accrue des pays d'accueil, les cadres supérieurs ont fait remarquer:

«Entretemps, il faut récupérer dans les prix en aval les effets de l'intervention accrue des gouvernements et de l'augmentation des coûts d'exploitation; les sociétés continueront d'exploiter le pétrole au Moyen-Orient et d'opposer une vive résistance à toute nouvelle exigence et ce, même en position affaiblie.

. . .

«Du point de vue tactique, l'industrie doit conserver sa mainmise . . . mais se faire à l'idée de devenir un acheteur de pétrole.»

(Document nº 92862, le 6 avril 1972, Imperial)[222]

Exxon a admis qu'une des façons de ne pas perdre le contrôle était de diversifier ses sources de production. Mais elle a également reconnu la nécessité d'investir des capitaux considérables en aval du marché:

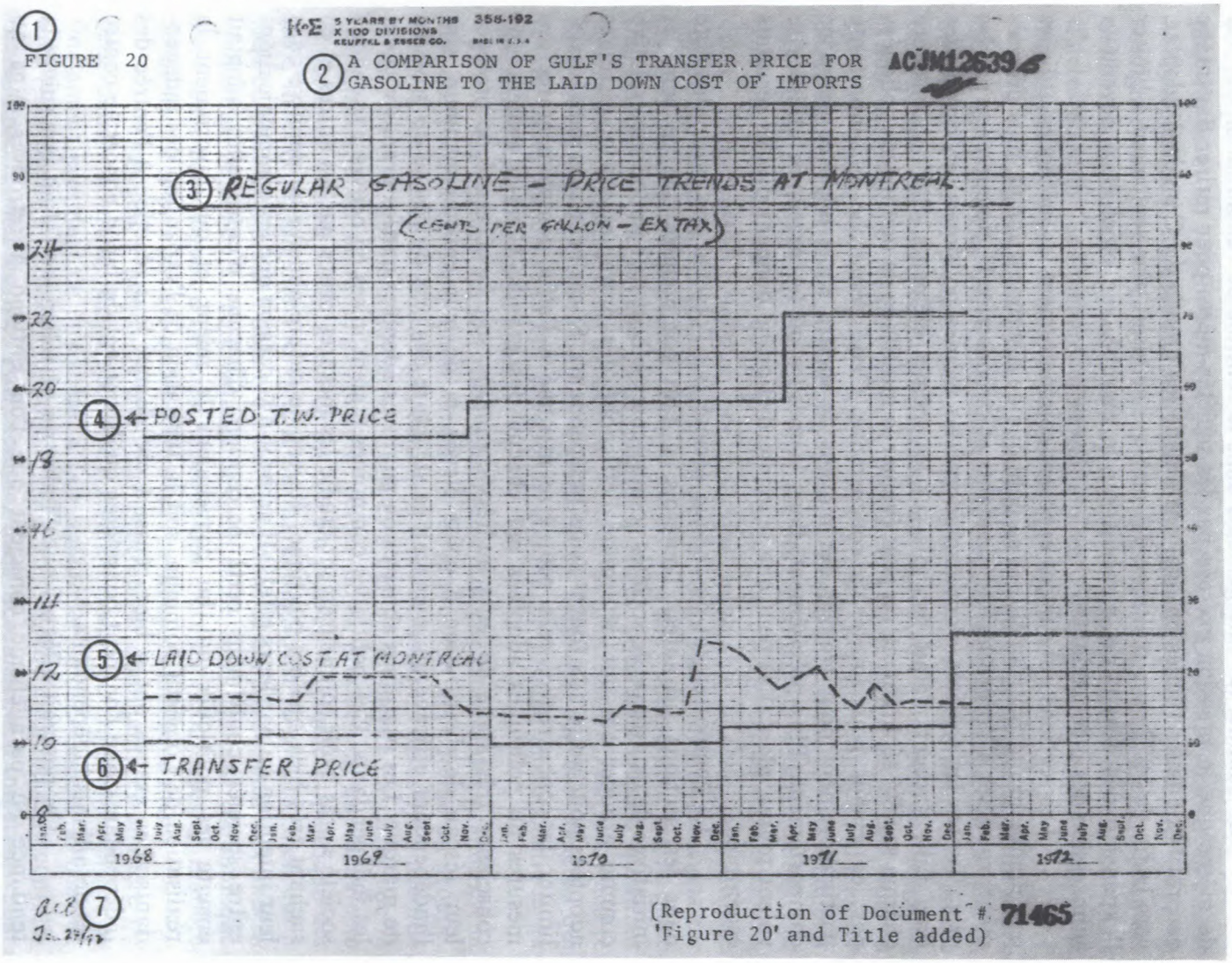
«Enfin, comme il a déjà été mentionné nous devons, vu la situation, augmenter nos investissements pour protéger notre position sur le marché,...»

(Document nº 92862-3, le 6 avril 1972, Imperial)[223]

En conséquence, la période qui a suivi l'année 1972 a été marquée par un changement important non seulement dans le milieu concurrentiel, mais également dans la stratégie de marketing des grands. Jusqu'en 1971-1972, les politiques des grands visaient surtout à élaborer et à appliquer un régime optimal de discrimination en matière de prix qu'ils ont appelé la segmentation

du marché. Les grands ont pu relever les prix du réseau et les maintenir à ce niveau grâce à un programme à deux temps. Dans un premier temps, il a fallu engager de grosses dépenses d'immobilisation au titre de la marque, comme cela avait déjà été fait dans les années cinquante. Dans un deuxième temps, il a fallu faire en sorte que les deux plus importantes sociétés établissent un réseau de distribution des produits de deuxième marque pour stopper l'expansion des indépendants, à mesure que l'écart entre les prix du réseau et ceux des indépendants grandissait. Vers la fin de 1972, les grands ont adopté une politique encore plus énergique. La structure des prix du réseau effondrée, les détaillants indépendants ont continué de baisser leurs prix et les grands ont commencé à essayer de relever le prix de gros aux indépendants afin de resserrer encore davantage ce secteur du marché. Les démarches des grands durant cette période, bien qu'elles aient consisté essentiellement à renforcer les politiques précédentes, peuvent s'expliqur non pas tant par l'échec des politiques appliquées plus tôt que par l'évolution de la conjoncture décrite ci-dessous. En effet, leur politique de discrimination optimale des années cinquante qui consistait à pratiquer des prix de réseau élevés et à limiter l'expansion de la vente à rabais pouvait être fondée en partie sur leur capacité de contrôler l'accès des indépendants aux sources d'approvisionnement en brut. La perte graduelle de ce type de contrôle a modifié le nombre d'indépendants susceptibles de s'implanter sur le marché. Par conséquent, ce qui avait été auparavant un degré optimal de discrimination ne l'était plus désormais.

Une seconde considération découlant également de l'évolution du marché mondial du brut a incité les grands à adopter au Canada une politique de prix beaucoup plus énergique. Comme les documents cités plus tôt l'indiquent, les multinationales ont reconnu qu'il leur fallait réaliser des profits dans les marchés en aval et que ceux-ci pourraient être consolidés grâce à une politique de prix adaptée à leurs filiales. Le volume sur l'aspect international de la question du pétrole a révélé que les sociétés-mères n'avaient pas suivi les tendances mondiales relatives aux prix qu'elles imposaient à leurs filiales canadiennes durant les années soixante, décennie au cours de laquelle le mouvement des prix était à la baisse. Par contre, au début des années soixante-dix, elles ont tenté de relever les prix du brut à une allure plus rapide. Par exemple en 1972, Gulf Canada a signalé qu'à cause de l'augmentation des coûts du brut importé à Montréal, les prix de transfert du raffinage avaient dépassé le coût des importations au débarquement (Document n° 71461)[224]. Parallèlement, le graphique 20 révèle que Gulf augmentait le prix de son camion citerne d'essence au-delà des hausses du prix de transfert provoquées par les augmentations du prix du brut. Par exemple, de 1969 à 1971, le prix de transfert du raffinage est passé d'environ 10,2 à 10,5 cents le gallon et le prix du camion citerne, d'environ 18,6 à 22,1 cents le gallon. Les sociétés prenaient des marges bénéficiaires plus considérables, d'où l'importance de surveiller les indépendants.




1. GRAPHIQUE 20
2. Comparaison entre le prix de transfert de Gulf pour l'essence à moteur et le prix à la livraison des importations
3. Essence ordinaire – fluctuation des prix à Montréal (¢/gal. – taxe exclue)
4. Prix affiché T.W.
5. Prix de livraison à Montréal
6. Prix de transfert
7. Les notes manuscrites sur l'original sont illisibles (voir version anglaise)

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 71465
Le numéro de graphique et le titre sont ajoutés par nous

En somme, les changements dans le contrôle de l'exploitation du brut de même que la pression exercée par les sociétés-mères pour retirer davantage de profits de leurs filiales en aval ont amené les grands du Canada à adopter, vers la fin de 1972, une politique des prix qui ne visait plus seulement à limiter l'expansion des détaillants à rabais sur le marché, son objet était devenu la suppression des indépendants.

Les sections qui suivent exposent sommairement les méthodes utilisées par chaque grand pour améliorer sa politique de discrimination et, plus précisément, ramener à l'ordre les indépendants et circonscrire la concurrence par les prix. Toutes les sociétés n'ont pas adopté les mêmes politiques, et lorsqu'elles l'ont fait, l'accent n'était pas mis sur les mêmes éléments. Si l'on considère chaque société séparément, on peut évaluer la multitude de méthodes appliquées par les grands pour limiter la concurrence. Cette démarche est importante particulièrement pour trouver des moyens de mettre un terme à ce genre de comportement. Plus précisément, dans la mesure où les pratiques utilisées se valent toutes, alors il se peut que leur interdiction ne donnent pas les résultats escomptés.

Le comportement de chaque société fait l'objet d'une étude distincte dans les sections suivantes. Toutefois, il faut comprendre que ce sont les initiatives de ce groupe de sociétés comme ensemble, et leur importance relative comme groupe, qui ont déterminé l'efficacité des pratiques monopolistiques adoptées pour nuire aux fournisseurs indépendants. Si ces pratiques ont réussi à limiter la concurrence, cela peut être attribué à l'effet complémentaire des mesures ou politiques adoptées par chacun des grands. Ceux-ci avaient une conscience très aigue de leurs intérêts communs, soit la nécessité de protéger leur réseau de distribution à coûts élevés, et de leur ennemi commun, soit l'indépendant efficace qui menaçait la structure des prix du réseau de produits de marque. Les pratiques abusives ou punitives adoptées par les grands visaient les indépendants. Ces politiques communes étaient mises en oeuvre par chaque société après avoir soigneusement étudié les mesures prises par les autres et en sachant très bien que ces politiques étaient de nature abusive ou punitive dans leur intention ou par leurs effets. Il arrivait à l'occasion que les communications entre sociétés confirment cette perception. Chacune d'entre elles adoptait ensuite les politiques qui lui convenaient le mieux et qui favorisaient la réalisation de l'objectif commun, soit la limitation de l'expansion des indépendants. Les grands ont si bien réussi à coordonner leur réaction à l'entrée des indépendants que l'on peut considérer qu'ils ont agi de façon concertée contre les détaillants indépendants.

On pourrait alléguer que l'industrie pétrolière ne faisait que suivre la tendance au parallélisme conscient que l'on s'attend à retrouver dans un oligopole. Certains soutiennent qu'un oligopole tend naturellement à émousser la concurrence, mais il s'agit habituellement de mettre en lumière la tolérance

réciproque qui peut conduire à un équilibre oligopolistique caractérisé par des prix élevés et un affaiblissement de la concurrence. Le comportement que nous analyserons dans les sections suivantes n'est pas du tout du même ordre. Il faut souligner que les pratiques abusives dont il est question ont toutes été adoptées délibérément par les grands. Il s'agit donc, non pas d'actes d'omission, mais d'actes commis. Les mesures discriminatoires ont été adoptées dans l'intention expresse d'intervenir dans le processus de concurrence.

Le comportement de l'industrie pétrolière se distingue sous un autre aspect de ce que l'on décrit habituellement comme le parallélisme conscient d'un oligopole. Celui-ci évoque souvent l'idée d'un résultat inéluctable, en d'autres termes, que les entreprises qui forment un oligopole ont si peu de marge de manoeuvre que le résultat devient prévisible. Ce n'était pas le cas dans la situation qui nous intéresse. Aucun des grands n'a été empêché d'adopter parallèlement des politiques de prix abusifs. Les grands n'ont pas eu à adopter des politiques semblables pour éliminer les fournisseurs indépendants. Par exemple, dans la section qui porte sur Texaco, on peut voir que cette société a choisi délibérément d'adopter une politique semblable à celle qu'a utilisée Imperial, même si elle comprend qu'Imperial visait à exercer des pressions sur les fournisseurs indépendants. Texaco aurait pu rester compétitive sur la place du marché, même si elle avait utilisé d'autres politiques qu'elle qualifiait elle-même de moins compliquées sur le plan administratif. C'est le caractère discriminatoire des pratiques monopolistiques adoptées par ces sociétés qui révèle comment celles-ci ont fonctionné comme un groupe monopolistique au détriment des intérêts du public.

La description des rôles relatifs adoptés par chacun des grands est la clef qui permet de comprendre comment les grands ont agi comme un groupe. Dans le secteur de la production, comme il a été démontré, l'industrie a accordé le rôle de chef de file à Imperial. Celle-ci a également hérité en partie, de la responsabilité du marketing. Dans le secteur de la production, une deuxième importante société, Gulf, a exercé un certain pouvoir et étudié la politique des prix, avec Imperial. Dans le secteur du marketing, c'est la société Shell qui a joué ce rôle. Comme il a déjà été mentionné dans le chapitre relatif aux années cinquante, ce sont les représentants des ventes de Shell qui ont communiqué avec leurs homologues d'Imperial, lorsque des mesures vigoureuses en matière de fixation des prix ont été prises contre les fournisseurs indépendants.

Imperial a admis qu'elle était l'entreprise dominante en matière de prix, dans l'industrie. En 1955, W.O. Twaits, alors vice-président exécutif et finalement président de la société, a fait remarquer: «nous sommes le chef de file» (Document n° 128001)[225]. Quinze ans plus tard, elle était toujours considérée comme le chef de file. Par exemple, dans une analyse d'Imperial, «pour déterminer la possibilité d'augmenter le prix de l'essence, du combustible pour

moteur diesel et de l'huile à chauffage dans la région des Prairies» (Document n° 123449)[226], les effets du rôle d'Imperial ont été ainsi décrits:

«LES CHANGEMENTS DE PRIX EFFECTUÉS PAR IMPERIAL OIL LIMITED ONT EU POUR EFFET DE STIMULER LA CONCURRENCE

IMPERIAL OIL LIMITED A ÉTÉ RECONNUE COMME «L'ENTREPRISE QUI FAISAIT LA PLUIE» ET LE BEAU TEMPS EN MATIÈRE DE PRIX

L'ASSENTIMENT DES CONCURRENTS A L'ÉGARD DES CHANGEMENTS DE PRIX A SUSCITÉ UNE FAIBLE AUGMENTATION DU NOMBRE DE CLIENTS»

(Document n° 123456, sans date, Imperial)[227]

De même, une note de service portant sur les répercussions éventuelles d'un aménagement de la loi relative aux coalitions mentionne qu'Imperial «joue souvent le rôle de chef de file en matière de prix» (Document n° 120670)[228].

Tout en reconnaissant qu'elle était l'entreprise dominante en matière de prix, Imperial a exprimé qu'elle comprenait comment les autres grands suivraient son exemple. En 1972, dans un résumé de la «position concurrentielle des principales sociétés pétrolières» (traduction), Imperial a qualifié tant Gulf que Texaco de partisans de sa politique. En se reportant à la politique des prix de Gulf, Imperial a fait remarquer: «Gulf suit de près Imperial et Shell pour ce qui est de l'établissement des prix» (Document n° 120089)[229]. Imperial a également fait remarquer que Texaco adoptait les politiques des autres grands (Document n° 120090)[230]. Alors que Shell a été le rival d'Imperial, en termes d'importance au niveau du marketing, elle n'a pas apporté de vigoureuses réductions de prix. Voici comment Imperial a décrit Shell:

«Au Canada, Shell est le chef de file, pour ce qui est de promouvoir l'essence en accordant un rabais sur un lavage d'auto. Le lourd investissement que cette technique représente amène Shell à garder élevé le prix de sa marque de producteur.»

(Document n° 120077, le 6 juin 1972, Imperial)[231]

Selon ce modèle de comportement, Imperial était d'avis que d'autres sociétés imiteraient ses initiatives. Par exemple, dans une étude faite sur le marché du Québec, Imperial a décrit comment elle entendait provoquer une hausse des prix en utilisant son leadership en matière de prix. Ses objectifs étaient les suivants:

«MAINTENIR LES HAUTS NIVEAUX DE PRIX AU DÉTAIL EXISTANTS QU'IMPERIAL A OBTENU DIFFICILEMENT ET ENCOURAGER LES CONCURRENTS (SHELL) QUI ONT ÉGALEMENT TENDANCE À TENIR À LEUR POLITIQUE AVEC 'TENACITÉ'.»

(Document n° IGDS 417, le 22 mars, 1972, Impérial)[232]

Sa méthode était:

> «D'ENCOURAGER CEUX QUI, PARMI LES GRANDS, ÉTAIENT EN FAVEUR DES «PRIX COUPÉS», À AUGMENTER LES PRIX PAR LA «MÉTHODE DE LA TOLÉRANCE'.»
>
> (Document n° IGDS 417, le 22 mars, 1972, Impérial)[233]

En résumé, Imperial comprenait que ses mesures influenceraient celles des autres grands et elle a agi en conséquence.

Shell voyait la structure de l'industrie sous le même angle qu'Imperial. Par exemple, en novembre 1969, Shell a souligné qu'elle-même ou Imperial devraient provoquer une hausse des prix.

> «Nous n'avons jamais vu Gulf provoquer une hausse des prix et, en fait, cette société a toujours hésité à suivre l'exemple de Shell, lorsque celle-ci prenait l'initiative de la moindre hausse, à moins qu'Esso ne le fasse d'abord. Il semblerait donc qu'Esso ou nous-mêmes ayons à faire les premiers pas.»
>
> (Document n° 32836-7, le 5 novembre 1969, Shell)[234]

Quelques trois ans plus tard, en 1972, Shell relate la façon dont les grands ont accepté son leadership:

> «Au cours de la récente période de renforcement des prix, Imperial Oil a montré une forte tendance à augmenter les prix des produits pétroliers, chaque fois qu'elle le pouvait et, dans les cas où Shell avait provoqué une hausse des prix, elle a fait de même. . . .Pour ce qui est des autres grands, Gulf et Texaco, bien qu'ils ne soient pas normalement les chefs de file, n'ont pas hésité à saisir chaque occasion de suivre les mouvements des prix à la hausse.»
>
> (Document n° 33106, le 21 septembre 1971, Shell)[235]

Shell a également souligné l'attitude de certains autres grands d'envergure régionale, notamment Fina, B.P. et Aigle d'Or:

> «Au moment du rajustement des prix en avril, nous avons constaté que tous les raffineurs ont répondu assez rapidement à la hausse des prix, une fois qu'Imperial Oil a eu fait les premiers pas.»
>
> (Document n° 33106, le 21 septembre 1971, Shell)[236]

Même si Shell pouvait se considérer comme l'une des «principales sociétés qui influencent le marché» (Document n° 34519)[237], elle a pris soin de communiquer ses intentions aux autres sociétés. D'une part, ses déclarations ont pris la forme d'avis publics. Par exemple, après une réunion des directeurs régionaux qui a eu lieu en 1972, les propos suivants ont été tenus:

> «Nous devrions considérer la possibilité d'un rétablissement des prix en octobre. Il se peut que nous ayons à faire part de nos intentions, dans un avis public, pour attirer l'attention des autres sociétés, vu que le marché est actuellement dans une situation confuse.»
>
> (Document n° 32979, le 6 septembre 1972, Shell)[238]

De la même façon, après une réunion des directeurs des ventes de district sur «le rétablissement des prix», il a été décidé que Shell devrait annoncer publiquement la nécessité, pour l'industrie, de hausser les niveaux des prix:

> «Nos délibérations n'ont pas été vaines puisque nous nous sommes tous entendus sur la teneur de l'article 7, tableau 'B', à savoir que cet article constituait l'élément essentiel d'un 'rétablissement de prix dans un domaine commercial donné'. Pour votre commodité, je cite ci-après l'article 7:
>
> > 'Il est important que le rétablissement des prix, dans un domaine commercial donné, tant pour les points de vente du réseau des producteurs que pour ceux des deuxièmes marques — *il est impératif que notre mécontentement à l'égard de l'érosion des prix sur la place du marché soit rendu public* — soit appuyé sur suffisamment de preuves tirées du secteur des prix du marché, avant d'être entrepris'.»
>
> (Document n° 58553, le 24 octobre 1972, Shell, nous soulignons)[239]

Comme Shell l'a indiqué, le but de tels avis[1] était d'«éviter toute possibilité de malentendu» (Document n° 58567)[241].

A défaut même de recourir aux avis publics, Shell a établi et retiré les politiques qu'elle utilisait pour combattre les indépendants de manière à faire connaître ses objectifs aux autres grands. Par exemple, en 1971, Shell a décidé de ne plus soutenir les prix, sur une vaste échelle, plutôt que dans certaines régions où la concurrence était moins intense, parce qu'elle croyait que le reste de l'industrie interprèterait plus facilement cette tactique:

> «Comme il en a été question, il semblerait opportun d'envisager le rétablissement des prix, en retirant notre soutien aux régions dont la situation économique est actuellement faible. Si l'on considère les nombreux partisans des prix coupés, il devient difficile de choisir les régions où nous ne soutiendrons plus les prix, puisque nous risquons que notre action soit mal interprétée en raison de l'impossibilité de faire un choix uniforme à travers la région.»
>
> (Document n° 33093, le 5 août 1971, Shell)[242]

Un an plus tard, Shell a décidé de soutenir la concurrence des prix mais, de le faire de façon telle que les autres grands «comprennent» bien ses intentions. Le vice-président (marketing) a écrit au directeur régional (région centrale du marketing) pour lui donner la permission de fixer l'aide, au prix de 46,9 cents le gallon:

---

1. En même temps que le rétablissement des prix de novembre, le document qui suit a été émis par M. Seager (directeur général du marketing, bureau du vice-président du marketing (M. Williams), voir les audiences de Toronto, 1975, volume III, p. 414 et 415:

> «Avis du déménagement en Ontario; suppression de la remise volontaire provisoire; Oilgram de Platt en a été avisé,. . . en espérant que cette nouvelle paraisse dans la publication courante.»
>
> (Document n° 32999, le 13 novembre 1972, Shell)[240]

«Nous admettons que dans quelques zones de rabais importants, un prix de 44,9 cents nous conviendrait sans doute mieux, mais nous nous inquiétons du fait que le marché puisse ne pas comprendre nos intentions, dans la mesure où aucun grand n'établit courramment des prix inférieurs à 46,9 cents, à l'exception de deux points de vente dans la région de Beach qui ne fait pas partie du territoire à l'étude.»

(Document n° 32183, le 8 juin 1972, Shell)[243]

Chacun de ces exemples de communiqués montre que Shell a adopté un certain mode d'action, non pas pour suivre l'exemple des autres, mais pour les persuader d'en faire autant qu'elle. En fait, il s'est agi de faire une offre dans l'intention de la voir acceptée par les autres entreprises du secteur.

Bien que Shell ait pris soin de communiquer ses politiques générales aux autres grands par le biais des avis publics ou d'autres moyens de diffusion, il existe des preuves de communication plus directes. La communication qui s'est établie entre les représentants des ventes de Shell et d'Imperial, au cours des années cinquante, a déjà été décrite. De tels échanges se sont d'ailleurs répétés par la suite. Des documents de Shell contiennent le compte rendu des pourparlers des représentants des ventes des marchés locaux, confirmant l'existence d'une interaction entre les grands. En voici des exemples:

«Voici la liste des prix au détail de Gasoline de Fort William. J'ai réparti ces prix d'après les régions commerciales et j'ai inclus mes commentaires. Le représentant des ventes de Port Arthur et moi-même organisons actuellement une rencontre, avec les représentants des ventes de nos concurrents, pour obtenir les relevés actuels de consommation d'essence.

. . .

«Le représentant de B.A. a fait savoir qu'il a eu le même problème avec ses locataires. . . .

. . .

«J'espère obtenir des statistiques précises des représentants d'Esso, de B.A. et éventuellement de Texaco le plus tôt possible.»

(Document n° 32950, le 23 octobre 1968, Shell)[244]

Comme Imperial et Shell étaient les deux entreprises dominantes en matière de prix, les autres grands ont adopté un rôle de preneurs de prix, en modelant leur réaction aux situations, de façon à appuyer les entreprises dominantes. Gulf, par exemple, a admis que les entreprises dominantes en matière de prix, dans l'industrie, étaient Imperial et Shell. Une description de la division de l'Atlantique, publiée par Gulf, en 1969, commence par l'énoncé suivant:

«Comme dans presque toutes les régions du Canada, Imperial Oil est reconnue comme étant l'entreprise dominante en matière de prix, dans les provinces de l'Atlantique.»

(Document n° 70490, le 17 janvier 1969, Gulf)[245]

Il est important de reconnaître que Gulf a suivi les deux entreprises dominantes dans des domaines différents de celui des changements de prix généraux. Elle a également adopté l'attitude d'Imperial et de Shell à l'égard du secteur privé:

> «Depuis toujours, Gulf a calqué la politique d'Esso et de Shell, ou de l'une ou de l'autre, en soutenant elle aussi les prix des détaillants. Avant l'adoption [septembre 1972] de sa politique révisée de soutien des prix, Gulf n'avait pas autant de points de vente que les autres grands qui vendaient l'essence en-deçà du prix des grandes sociétés, compte non tenu de celles qui exploitent une deuxième marque, dans l'un ou l'autre cas.»
>
> (Document n° 67272, sans date, Gulf)[246]

Il ressort de cette citation que Gulf se contentait de suivre une stratégie moins vigoureuse que celle de Shell ou d'Imperial. Le document suivant montre qu'elle a adopté une politique semblable, un an plus tard:

> «Notre politique de prix devrait être de ne pas faire le premier pas avant les autres grands.
>
> «Nos prix devraient être concurrentiels et être alignés sur les prix *les plus élevés* d'Imperial et de Shell.»
>
> (Document n° 136596, le 8 mai 1974, Gulf)[247]

Texaco a également opté pour un rôle de preneur de prix. Au Québec, Texaco a défini sa politique de prix comme une politique «d'adoption du prix des grands, c'est-à-dire principalement de ceux d'Imperial Oil» (Document n° 46255)[248]. Dans ses directives visant les prix, émises en 1970, il est souligné «toutes les fois que nos principaux concurrents [Imperial] ou Shell et Gulf modifient leur structure de prix, nous pouvons immédiatement en faire autant» (Document n° 8789)[249]. Le document qui suit donne un aperçu beaucoup plus précis de l'adoption très fidèle des politiques des grands par Texaco:

> «Toutes les sociétés qui vendent des marques de producteurs hésitent à abaisser les prix au détail pour combler l'écart qui les sépare des concurrents qui sont des détaillants indépendants. Lorsqu'elles se portent au secours des détaillants, les points de vente des marques de producteurs ne sont pas éloignés de plus de $0,02 des prix au détail des détaillants indépendants. Texaco a adopté comme principe d'attendre qu'Imperial Oil ou Shell et Gulf ou deux de ces concurrents aient aidé leurs détaillants à fixer des prix au détail inférieurs. Dans des régions de marketing précises où la concurrence des détaillants indépendants a été intense ou où il existe des points de vente de détaillants indépendants appartenant aux grandes sociétés pétrolières, nous avons ouvert des stations-service Regent qui vendent à des prix au détail concurrentiels.»
>
> (Document n° 58392-3, le 14 juin 1971, Texaco)[250]

Dans les deux cas d'Imperial et de Shell, il est clair que les décisions de ces deux entreprises ont été motivées par la certitude que les autres grands les appuieraient de quelque façon. De plus, le type de preuve, mentionné dans

les documents de Shell, démontre que le rôle de chef de file n'est pas revenu tout bonnement à ces deux entreprises. Leurs politiques visaient à communiquer leurs intentions; ainsi, nous pouvons conclure qu'elles ont délibérément essayé de coordonner leurs interventions. Les mesures prises par les preneurs de prix laissent entendre qu'ils visaient le même but. Comme il en sera question dans les sections suivantes, des entreprises comme Texaco et Gulf ont soigneusement étudié les politiques des deux autres grands, elles les ont considérées comme étant intentionnellement abusives ou punitives et elles ont ensuite appliqué des politiques semblables. Celles-ci appuyaient donc les politiques d'Imperial et de Shell. De plus, Gulf a souligné qu'elle «faisait sa part» pour faire augmenter les prix de gros; il s'agit de l'une des politiques que les grands ont jugées nécessaires pour briser les fournisseurs indépendants:

> «En tant que raffineur et fournisseur, Gulf essaie elle aussi d'obtenir un meilleur prix pour ses produits pétroliers à la raffinerie ou au terminal.»
>
> (Document n° 67186-7, le 10 septembre 1970, Gulf)[251]

De même, Texaco a fait remarquer qu'elle avait adopté les prix du réseau des producteurs plus élevés pour «contribuer à la vigueur du marché»:

> «Évidemment, nous aurions pu atteindre notre objectif du volume des ventes, si nous avions décidé d'accepter ces revenus inférieurs nécessaires pour que nos détaillants rivalisent au détail avec ces concurrents, *mais nous avons plutôt préféré tenter de contribuer à la vigueur du marché.*»
>
> (Document n° 57769, le 17 février 1971, Texaco, nous soulignons)[252]

Les énoncés des preneurs montrent que ces entreprises ont compris que des mesures de soutien étaient nécessaires pour atteindre l'objectif global de l'industrie. Dans cet esprit, les initiatives des preneurs de prix ont été implicitement conditionnelles à celles d'autres entreprises. Les preneurs de prix ont donc participé consciemment au groupe qui exerçait la mainmise sur l'industrie par le biais de diverses pratiques discriminatoires.

Le fait que les réactions des preneurs de prix contre les fournisseurs indépendants aient été aussi semblables, montre un type de comportement très différent que celui que nous prêtons normalement aux partisans interdépendants d'un oligopole. Il est ordinairement entendu que dans un oligopole inextricablement serré, l'élément d'interdépendance oblige les preneurs de prix à calquer la ligne de conduite de l'entreprise dominante, lorsque celle-ci coupe son prix. Mais, cet argument ne s'applique pas dans ce cas, car il ne tient pas compte du fait que la politique adoptée par Imperial a souvent été plus complexe qu'une simple baisse de prix. Les autres grands preneurs de prix, ont instauré sans raison des politiques qui visaient à appuyer le rôle de chef de file d'Imperial, c'est-à-dire qu'ils ne se contentaient pas de couper les prix, mais le faisaient de façon à faire pression sur les indépendants. Par exemple, en 1968, Texaco a

adopté intégralement la politique qu'Imperial avait établie pour briser les fournisseurs indépendants, même si elle admettait l'existence d'autres choix possibles, administrativement moins complexes, pour continuer de soutenir la concurrence d'Imperial. Le fait que Texaco a adopté si fidèlement les prix d'Imperial et de Shell — consignation dans les régions qui utilisent cette méthode, deuxièmes marques dans les régions où se trouvent des deuxièmes marques — montre l'ampleur de ce phénomène. Une telle attitude de soutien des prix abusifs ne peut être décrite comme un parralélisme conscient sans conséquences graves.

Deux autres preuves laissent supposer que ces sociétés n'agissaient pas de façon indépendante. D'abord, Shell, Gulf, Texaco et Imperial ont apparemment échangé des renseignements sur la façon d'utiliser la méthode de consignation ou sur la coordination des ventes au secteur privé, à l'intérieur de chaque société. En second lieu, Gulf aussi bien que Texaco ont montré qu'elles étaient parfaitement capables d'adopter le rôle de chef de file et d'appliquer les mêmes politiques de prix abusifs qu'elles laissaient d'ordinaire Shell et Imperial mettre en oeuvre. Cela se produisait, semble-t-il, lorsque ces dernières n'avaient pas, sur un marché auxiliaire donné, l'importance qui leur permettait de jouer le rôle de chef de file. Ce fait est particulièrement important parce qu'il laisse entendre qu'il existait une compréhension implicite des rôles. Il a été soutenu que, dans le domaine de la production, le leadership d'Imperial n'a pas été la simple conséquence naturelle de son importance relative; il semble plutôt que les autres sociétés appréciaient les avantages de décerner un tel rôle à Imperial et qu'elle l'a volontairement accepté, alors qu'elle n'avait pas à le faire. Le même argument s'applique au marketing, en raison du fait que Texaco et Gulf ont pris la tête en introduisant certaines mesures punitives applicables seulement dans les cas où elles ne risquaient pas de perturber les rapports traditionnels entre les sociétés. Cet exemple montre, en outre, que même lorsqu'elles n'avaient pas à le faire pour suivre les autres, Gulf et Texaco ont choisi d'appliquer des politiques abusives.

En résumé, c'est une chose pour chaque entreprise d'une industrie d'agir indépendamment et de mettre au point une politique semblable à celle des autres. C'est tout à fait autre chose de communiquer et de renforcer des positions communes qui visaient délibérément le développement concerté d'actions punitives contre les indépendants. L'attitude de chacune des grandes entreprises à l'égard du secteur privé est décrite séparément dans les pages qui suivent. Les nombreux détails que comporte cette approche sont nécessaires pour mieux comprendre le rôle de chaque société. Même si les sections suivantes se concentrent sur une société, il ne faut pas oublier le mécanisme de renforcement qui est à l'oeuvre dans l'industrie. C'est la seule façon de comprendre entièrement la nature de renforcement mutuel des politiques.

## 2. *Shell Oil-Pratiques de marketing*

### (a) *Introduction*

A la fin des années soixante et au début des années soixante-dix, Shell et les autres grands fournisseurs de pétrole ont adopté une ou plusieurs formes de remise provisoires, de modèles de consignation et de réseaux de distribution des produits de deuxième marque. Chacun de ces instruments a permis aux sociétés de trouver la réaction juste à des débuts de concurrence par les prix, dans les diverses régions. La question qui se pose est de savoir si ces pratiques n'ont pas représenté plus que d'innocentes solutions à des problèmes locaux.

L'attitude de Shell est particulièrement importante parce que, de son propre aveu, elle était l'une des sociétés les plus influentes sur le marché (Document n° 34519)[253] et, avec Imperial Oil, elle était le chef de file dans le domaine du marketing. Vers la fin des années soixante et au début des années soixante-dix, Shell a essayé régulièrement de provoquer une hausse des prix. Par exemple, dans son rapport pour l'année 1969 présenté au printemps, Shell a noté qu'elle avait l'intention de continuer à hausser les marges de distribution qu'elle avait établies en 1969:

> «En ce qui concerne *le rapport volume des ventes/prix, nous avons déterminé que nous agirions de façon à améliorer les revenus unitaires, même au risque de perdre un certain accroissement du volume des ventes. Il est devenu de plus en plus évident que le chef de file du marché (Imperial Oil) n'a pas été préparé à adopter une attitude vigoureuse dans sa tentative d'augmentation des prix. Notre objectif ayant clairement été établi, nous avons introduit des augmentations de prix sur tous les marchés, augmentations qui, bien qu'elles n'aient pas toujours suscité rapidement une importante concurrence, nous ont aidé à maintenir la majorité des augmentations de prix. A la suite de ces rajustements, les prix de l'essence, en décembre 1969, dépassaient de 1 cent le gallon, ceux de décembre 1968.*»
>
> (Document n° 32916, les 26 et 27 mai 1970, Shell)[254]

L'attitude de Shell à l'égard des fournisseurs indépendants est importante en raison de son rôle de chef de file dans l'augmentation des prix du réseau des producteurs, parce que cette société était perçue comme un chef de file. Shell a admis que la principale menace à sa politique provient du secteur indépendant et non généralement des grands. Au sujet des politiques des grands, Shell a souligné:

> «Toute réduction de prix, à l'égard des marques des raffineurs, semble n'avoir été apportée qu'en fonction d'un micro-marché pour répondre à celles qu'ont établies les fournisseurs indépendants, à l'égard de leur marque.»
>
> (Document n° 36947, juin 1973, Shell)[255]

Jusqu'à la fin des années soixante, les fournisseurs indépendants n'avaient pas menacé outre mesure le réseau des producteurs et ils en avaient

été facilement empêchés; en d'autres mots, leur influence avait été surtout limitée aux régions périphériques des centres urbains:

> «La *pression exercée sur les prix de détail* par les fournisseurs indépendants, surtout sur certains marchés à la périphérie des centres urbains, existe toujours et limite sérieusement notre potentiel de croissance dans ces régions.»
>
> (Document n° 32920, les 26 et 27 mai 1970, Shell)[256]

Mais en 1972, l'écart entre le prix de détail et le prix de gros accessible aux fournisseurs indépendants avait augmenté de 18 cents le gallon, à la suite de la hausse du prix de l'essence du réseau des producteurs (Document n° 34768)[257]. Ecarter les fournisseurs indépendants est devenu de plus en plus difficile. Dans une note de service, Shell a souligné, en se reportant à la part du marché qui revient aux producteurs, que celle-ci avait augmenté au point de menacer de perturbation, le réseau des producteurs.

> «Le marché peut normalement supporter des ventes par ce moyen jusqu'à un ratio d'environ 10%, sans qu'il y ait trop de risque de perturbation, mais le niveau atteint maintenant 15% et il continue de s'accroître.»
>
> (Document n° 34355, le 19 août 1971, Shell)[258]

Il est évident que le fait que les fournisseurs indépendants ont modifié leurs politiques de prix, vers le milieu de l'année 1971, a rendu plus ardue la tâche des grands concernant la limitation de ces derniers. Ils n'ont plus senti l'obligation d'accorder un rabais fixe sur leurs prix par rapport à ceux des grands et ils ont commencé à augmenter ce rabais. Comme Shell l'a indiqué, ils ont entrepris d'établir leurs prix d'après leurs coûts:

> «Il semble que les politiques de prix des fournisseurs indépendants sont différentes de celles que nous avons connues auparavant. Ceux-ci semblent obtenir les prix au détail qu'ils affichent en additionnant leurs coûts et leurs dépenses, somme à laquelle ils ajoutent un modeste profit; cette procédure ne respecte en rien le mode d'établissement des prix des marques de producteurs dans la région.»
>
> (Document n° 34357, le 12 août 1971, Shell)[259]

Les fournisseurs indépendants ont commencé à s'éloigner de leur politique qui consistait à maintenir un rabais conventionnel, une politique qu'ils ont dû adopter en raison des guerres de prix punitives du début des années soixante. Étant donné que Shell percevait les avantages de coûts des fournisseurs indépendants, il était à prévoir qu'une telle attitude compliquerait les tentatives de Shell pour établir ou maintenir des prix de détail élevés. Shell, par exemple, a souligné que les indépendants pouvaient accorder un rabais de 10 cents le gallon parce que leurs coûts étaient inférieurs à ceux de Shell dans quatre domaines:

> «(i) UN AVANTAGE DE 0,7 CENT LE GALLON, AU TITRE DE LA TAXE DE VENTE FÉDÉRALE (SELON UN POURCENTAGE DU COÛT, EN

FONCTION DU PRIX DU CAMION-CITERNE DU FOURNISSEUR, A UN NIVEAU SUPÉRIEUR AU PRIX DE VENTE DU DÉTAILLANT A RABAIS).

(ii) UN AVANTAGE DE 2,8 CENTS LE GALLON DES COÛTS-DÉBOURSÉS DANS LES DOMAINES SUIVANTS:

(a) DES ÉCONOMIES DE 0,7 CENT LE GALLON AU TITRE DES COÛTS D'ENTRETIEN ET DES TAXES FONCIÈRES (GÉNÉRALEMENT DUES A UNE BASE DE CAPITAL INFÉRIEURE ET EN NE TENANT AUCUN COMPTE DE L'IMAGE PROJETÉE).

(b) DES ÉCONOMIES DE 1,5 CENT LE GALLON, EN FONCTION DES COÛTS DE PUBLICITÉ ET DE CRÉDIT LIMITÉS OU NULS.

(c) DES ÉCONOMIES DE 0,6 CENT LE GALLON, AU TITRE DES FRAIS GÉNÉRAUX DE VENTES ET D'ADMINISTRATION.

(iii) DES ÉCONOMIES DE 4,0 CENTS LE GALLON, AU TITRE DU CAPITAL UTILISÉ POUR LES INSTALLATIONS ET LE FONDS DE ROULEMENT.

(iv) DES ÉCONOMIES DE 4,5 CENTS LE GALLON, AU TITRE DE LA MARGE DU DÉTAILLANT.»

(Document n° 34520, sans date, Shell)[260]

Avec ces économies de coûts, les modifications de la politique de prix des fournisseurs indépendants ont commencé à créer d'importantes marges entre le secteur des producteurs et celui des fournisseurs indépendants. Cette modification a, à son tour, fait baisser les prix de détail des marques de producteurs.

«Les politiques de prix des chefs de file indépendants ont généralement fait baisser les prix de détail dans leur région de marketing.»

(Document n° 34479, le 10 juillet 1969, Shell)[261]

En guise de réaction à cette concurrence par les prix, Shell a adopté un ensemble de politiques à trois paliers. Ses détaillants ont opté massivement pour les lave-autos, une politique qui «permet à celui dont le capital est important de survivre, alors qu'il ne le pourrait pas s'il vendait simplement de l'essence» (Document n° 28384)[262]. Shell a également établi un réseau de distribution de produits pétroliers de deuxième marque. En dernier lieu, elle a sélectivement baissé les prix des producteurs en utilisant un programme de consignation ou de remises provisoires, dans les zones d'activité des fournisseurs indépendants.

Dans le cas de Shell, ces politiques n'ont pas été établies dans l'intention de stimuler la concurence par les prix, mais dans l'intention de la réduire. La situation à laquelle la société a dû faire face ne provient pas du fait que les fournisseurs indépendants ont acquis un surplus d'essence à des prix dérisoires. Bien que la disponibilité de surplus d'essence à un faible coût ait pu occasionnellement stimuler la concurrence locale, le problème que Shell et les

autres grands ont eu à surmonter était d'ordre plus général. Shell a admis qu'elle faisait face à l'introduction d'une nouvelle forme de commercialisation plus efficace qui pourrait se répandre, parce qu'elle permet de faire des profits tout en vendant à des prix inférieurs à ceux des grands. Shell a utilisé les remises temporaires, la consignation et les produits de deuxième marque pour soutenir la concurrence des nouveaux fournisseurs, dans les régions où se sont d'abord établis les fournisseurs indépendants, tout en maintenant les prix élevés ailleurs.

Le réseau de distribution des produits de deuxième marque a été le premier instrument que les grands ont choisi pour combattre les fournisseurs indépendants. Il est assez clair que l'établissement de ce réseau visait ce groupe de fournisseurs. Par exemple, en faisant allusion aux postes d'essence indépendants, le coordonnateur des ventes au détail de Shell a déclaré:

> «Ce genre d'exploitation occasionne une détérioration du prix global de l'essence et une perte de la part du marché des producteurs. Nous croyons que l'un des moyens les plus efficaces, pour Shell, d'obtenir une bonne part du marché, dans une telle situation, est d'établir des points de vente de produits de deuxième marque».
>
> (Document n° 34553, le 8 janvier 1971, Shell)[263]

Mais cette stratégie n'a pas été la seule méthode valable à être reconnue pour combattre les fournisseurs indépendants. Une réduction des prix des producteurs a été envisagée comme faisant partie intégrale du programme. L'énoncé qui suit, extrait du rapport d'un groupe de travail formé par Shell en 1969, décrit l'une des stratégies à envisager:

> «. . . un prix ferme . . .susciter la création de points de vente au détail, en faisant appel à des politiques de prix de revente maximaux, appuyées par la publicité. . . . L'encouragement de tels projets par des politiques de prix vigoureuses, sur les marchés nationaux aussi bien que commerciaux et industriels, visait la pénétration du marché et le refoulement des stocks sur le marché de détail des concurrents et incitait ceux-ci à appuyer notre politique de réduction des prix de vente au détail. Dans un délai assez court (1 à 2 ans), de mombreux fournisseurs indépendants et des fournisseurs régionaux éprouveraient des difficultés financières et seraient sensibles aux vigoureuses politiques d'élimination des concurrents.»
>
> (Document n° 38500, le 19 septembre 1969, Shell)[264]

Shell a estimé qu'une approche à double tranchant pourrait affaiblir le secteur des fournisseurs indépendants, à savoir soutenir la concurrence des fournisseurs indépendants au moyen de la deuxième marque et réduire les prix du réseau des producteurs sur une base sélective.

Ces pratiques visaient la protection et la continuation des irrégularités du système de marketing de Shell. Les politiques de marketing ont systématiquement engendré de la discrimination à l'endroit des prix, entre les marchés et entre les détaillants; elles ont été appliquées dans l'intention de limiter la

réduction des prix dans une zone la plus restreinte possible. Le principal objectif de Shell n'était pas d'introduire un nouveau système de commercialisation qui soit plus efficace. Une telle politique aurait constitué une réaction «normale», pour la concurrence, face au succès évident des fournisseurs indépendants auprès du public. Shell a plutôt essayé de ralentir l'expansion du secteur indépendant dont les prix sont inférieurs, en contrôlant sa croissance, par l'utilisation de diverses méthodes de discrimination en matière de prix qu'elle a judicieusement appliquées.

Par l'introduction des remises provisoires, de la consignation et des deuxièmes marques, Shell n'a pas seulement voulu contrôler l'étendue de la concurrence par les prix. Ses politiques visaient également à faire augmenter les prix, à la longue, dans les régions où les fournisseurs indépendants s'étaient établis. En abaissant les prix au niveau établi par ces nouveaux fournisseurs, Shell s'attendait à pouvoir soit les éliminer, soit leur en imposer suffisamment pour rétablir les prix. Shell a donc fait preuve d'une motivation normalement associée à des pratiques abusives.

L'objectif primordial que Shell a établi, tant pour sa deuxième marque que pour ses programmes de soutien, est une hausse des prix. La société considérait la représentation, dans le secteur des fournisseurs indépendants, et l'utilisation de remises provisoires pour réduire l'écart entre les prix des producteurs et ceux des fournisseurs indépendants, comme les meilleurs moyens de rétablir les prix. La citation suivante, tirée d'un document de Shell, le prouve:

> «Depuis la création de notre programme de rétablissement des prix, le 25 août dernier, nous avons pu constater des résultats très positifs. Toutefois, nous savions, à ce moment-là, que nous aurions sans doute à remettre en vigueur un programme de soutien des prix, un peu plus tard, tout en espérant qu'un tel soutien des prix ne soit pas aussi étendu ou important qu'auparavant.
>
> «Nous avons également souscrit à un plan visant la réduction de l'écart entre les prix des producteurs et ceux des fournisseurs indépendants sur le marché, à la suite d'entretiens avec MM. Menzel et Benson. *Le rétablissement de la remise volontaire provisoire entre dans le cadre de ce plan.* . . .
>
> «Nous prévoyons susciter, de nouveau, un rétablissement des prix, à un moment donné au cours du deuxième trimestre de 1972. *Nous espérons alors être suffisamment puissant dans le secteur des deuxièmes marques pour y faire augmenter réellement* le niveau des prix.»
>
> (Document n° 58546, le 23 décembre 1971, Shell, nous soulignons)[265]

Il est évident que toutes ces politiques ont été constamment utilisées ensemble pour faire augmenter les prix. Dans un document sur les prix «de détail au Canada, au cours des années soixante-dix», Shell a déclaré:

> «NOUS POURSUIVRONS NOS EFFORTS EN VUE DE FAIRE AUGMENTER LES PRIX, NOTAMMENT
> — PAR LE RETRAIT DES FILIALES DES PRODUCTEURS. [sic]

— EN RESTANT L'ENTREPRISE DOMINANTE EN MATIÈRE DE PRIX, DANS LE SECTEUR DES DEUXIÈMES MARQUES.
— PAR L'AUGMENTATION DES PRIX DE GROS DES FOURNISSEURS INDÉPENDANTS.

NOUS AVONS CEPENDANT DÉCIDÉ DE MAINTENIR NOTRE POSITION SUR LE MARCHÉ, QUOIQU'IL ARRIVE.»

(Document n° 34775, sans date, Shell)[266]

Ces objectifs ont été définis, de façon plus détaillée, au milieu de l'année 1973. Dans une directive sur «la stratégie en matière de prix», les directeurs des ventes de district ont énoncé pour eux-mêmes la politique qu'ils entendaient suivre. Il s'agit de:

«*SERVICE COMPLET DES FOURNISSEURS DU RÉSEAU DES PRODUCTEURS*

1. ÉLIMINER TOUT SOUTIEN DES PRIX DÈS QUE LA SITUATION DE LA CONCURRENCE LE PERMET:
   — ADOPTER RAPIDEMENT LES POLITIQUES DES GRANDS
   — ÉTABLIR NOUS-MÊMES DES POLITIQUES LORSQUE LA CHOSE EST POSSIBLE
2. *TROUVER DES TACTIQUES POUR ÉLIMINER LES ZONES PERSISTANTES DE PRIX COUPÉS*

. . .

*DEUXIÈMES MARQUES*

1. ELLES SONT GÉNÉRALEMENT ASSORTIES AU MARCHÉ DES FOURNISSEURS INDÉPENDANTS QUI DOMINENT.
2. *ELLES SONT UTILISÉES POUR FAIRE AUGMENTER LES PRIX.*»

(Document n° 58587-8, le 4 juillet 1973, Shell, nous soulignons)[267]

Bien que les politiques de Shell aient visé l'élimination des fournisseurs indépendants, l'importance de ses interventions doit être envisagée dans un contexte élargi de mesures concertées chez les grands. Dans les chapitres suivants, il sera démontré que le cas de Shell n'est pas unique; en effet, d'autres entreprises ont adopté des politiques monopolistiques dont les objectifs sont semblables. Il a déjà été soutenu que les grands tentaient délibérément d'agir conjointement. Le soin qu'une société comme Shell a mis à éviter la concurrence par les prix avec les autres grands illustre ce comportement. Dans la lettre suivante adressée à tous les directeurs régionaux, le vice-président du marketing souligne l'importance de cette politique et décrit ses excellents résultats en détail

«Il y a peu de choses à dire sur l'établissement des prix de l'essence au détail en général, à l'exception du fait qu'il s'agit de l'un des problèmes les plus ennuyeux auxquels les spécialistes en marketing ont à faire face. Au Canada, en particulier, il est impossible de généraliser puisque l'exploitation régionale défie toute comparaison.

«Malgré *la détérioration grave de la situation de certains de nos marchés, je suis toutefois étonné de voir comment les grands ont réussi à tenir bon et à ne pas s'engager dans des guerres de prix très répandues, comme celles du début des années soixante, dont la plupart d'entre nous sesouviennent encore. Cela est d'autant plus étonnant si l'on considère la situation confuse qui a régné sur le marché américain l'année dernière.*

«Malgré la prolifération des écrits sur l'établissement des prix, au cours des dernières années, j'ai trouvé assez instructif, l'article intitulé 'Price Antics: How They Disrupt', qui a été publié à la page 39 du numéro d'août du National Petroleum News. Je souhaite, comme vous d'ailleurs, j'en suis certain, que nous réussissions à éviter le problème auquel nos collègues américains ont à faire face. Malgré son caractère quelque peu spécifique, cet article vous donnera, si vous extrapolez, une excellente idée de ce que représentent ces problèmes, aux États-Unis; avec un degré raisonnable de chance et, bien sûr, une gestion intelligente, nous serons peut-être en mesure d'éviter qu'une telle situation se répète au Canada. Dans l'article, l'allusion à la détérioration des prix déjà amorcée par la société pour réaliser des objectifs de volume de ventes est, à mon avis, la première étape d'une crise économique et, j'ose espérer qu'aucun fournisseur responsable, au Canada, n'envisagera consciemment un tel plan.

«*Je recommande que vous étudiiez cet article afin d'assurer que les responsables de l'établissement des prix de détail, dans votre région, soient entièrement renseignés à ce sujet.*»

(Document n° 32926, le 18 août 1970, Shell, nous soulignons)[268]

L'absence de concurrence par les prix entre les grands, de même que leur attitude punitive à l'égard des fournisseurs indépendants, a permis de maintenir les marges de profits sur l'essence, pour la plus grande partie de cette période, à des niveaux excessivement élevés. Shell elle-même a admis ce fait dans un rapport sur ses pratiques de marketing qu'elle a présenté à la société mère; celle-ci a conclu que les autres compagnies de Shell adopteraient sans doute une stratégie différente qui, à l'opposé de celle de Shell Canada, comprendrait «l'établissement de prix réalistes pour la marque Shell»:

«A la réunion [tenue en Angleterre], il a été conclu que l'approche de Shell Canada à l'égard de la flexibilité des prix (deuxièmes marques) ne s'applique généralement pas à l'extérieur du Canada; la plupart des sociétés préfèrent utiliser des solutions de rechange, notamment les lave-autos, la promotion de l'essence par l'offre de primes, de la publicité assortie à des prix réalistes pour la marque Shell.»

(Document n° 32677, le 14 juillet 1972, Shell, nous soulignons)[269]

Les chapitres suivants définissent, de façon plus détaillée, les méthodes de marketing que Shell a mises en oeuvre pour s'opposer aux fournisseurs indépendants et les ramener à l'ordre. L'accent est mis sur le but, de même que sur les effets de la discrimination en matière de prix et sur les pratiques abusives que Shell a utilisées à l'égard des fournisseurs indépendants.

(b) *Remises provisoires*

L'affirmation concernant l'utilisation des remises provisoires pour nuire au rendement du marché prouve que:

1) Shell s'est sentie menacée par les fournisseurs indépendants en raison de leur efficacité supérieure;

2) Shell a réagi à l'égard de ce groupe en introduisant des remises provisoires.

Dans un certain nombre d'études, Shell a admis que les fournisseurs indépendants avaient un avantage de prix, en raison de leur efficacité supérieure. Par exemple, le document suivant montre que la différence entre les prix au détail (fournisseurs indépendants) de l'essence ordinaire et de la deuxième marque provient du fait que les coûts d'exploitation et d'investissement des fournisseurs indépendants sont moins élevés. En commentant les installations relatives des fournisseurs conventionnels, par rapport aux fournisseurs indépendants, dans une étude intitulée 'Pribrand in Ontario', Shell souligne que:

«La différence type entre les prix au détail est de 9 cents le gallon.

(Les coûts définis dans le présent document comprennent les coûts d'exploitation, les frais généraux et l'imputation profits/investissements.)

«La solution réside dans des coûts d'exploitation unitaires, des frais d'investissement et une marge de détaillants moins élevés des points de vente de deuxième marque (18 cents le gallon contre 9 cents le gallon).

«Ces coûts unitaires moins élevés découlent:

— De l'effet multiplicateur du fort volume de ventes engendré par le prix de l'essence, de 9 cents le gallon moins élevé que celui du marché. Par conséquent, le coût unitaire diminue rapidement.

— Du fait que les points de vente de deuxième marque des fournisseurs indépendants sont, en outre, caractérisés par:

Des investissements moins élevés
— Normes moins élevées
— Postes d'essence seulement.

Les employés touchent un salaire ou une commission Les frais généraux sont moins élevés — Absence de cartes de crédit et de publicité.

— Le coût des produits pétroliers des fournisseurs indépendants est environ au même niveau que notre prix de transfert. Il s'agit de quelque 7,5 cents le gallon en-deça du prix au détaillant, par camion-citerne (24,50), le prix que doit payer l'exploitant du réseau des producteurs.»

(Document n° 30778, sans date, Shell)[270]

Comme il a été mentionné plus haut, les prix peu élevés offerts par les fournisseurs indépendants ont suscité, au début des années soixante-dix, une

croissance constante de leur part du marché, ce qui a préoccupé Shell. Comme l'indique le document qui suit, le système de remises provisoires a servi à combattre cette croissance:

«Au cours des dernières années, compte tenu de la croissance rapide des fournisseurs indépendants et de l'écart grandissant entre leurs prix et ceux des fournisseurs du réseau des producteurs, le prix courant a fait de plus en plus l'objet de pressions qui sont en grande partie imputables à un régime de prix unique qui ne tient pas compte forcément des différences relatives à l'emplacement, aux installations, aux services additionnels, au type d'exploitation, aux coûts, etc.»

. . .

«*Nous devons attaquer de front mais, nous ne sommes malheureusement pas en mesure de le faire, en raison de nos pratiques établies et du manque d'efficacité qui caractérise notre vaste réseau existant. Notre niveau de rentabilité n'est pas suffisamment élevé, dans la plupart de nos points de vente existants, même en tenant compte des prix actuels aux détaillants par camion-citerne. Une réduction générale des prix n'est pas la solution. A cet égard, nous croyons que notre actuelle structure de prix aux détaillants par camion-citerne et de remises volontaires provisoires doit être maintenue pour les baux et les comptes DL/OD (détaillant locataire/ détaillant propriétaire).*»

(Document n° 35410, janvier 1973, Shell, nous soulignons)[271]

Dans cette étude, Shell a admis l'avantage de l'utilisation de remises provisoires pour combattre les fournisseurs indépendants, par rapport à une politique générale de prix coupés. Pour Shell, les remises provisoires semblaient pouvoir limiter ses pertes de revenu, comparativement à une baisse de prix générale. Par conséquent, lorsque cette politique a été appliquée, la région où Shell entendait aider ses détaillants, a été déterminée dans des limites les plus étroites possible. Puisque son objectif était de limiter la zone de guerre des prix et d'éviter que celle-ci se propage aux autres marchés, Shell a adopté une délimitation restreinte de la zone commerciale où l'aide serait disponible. En 1971, une directive de politique du coordonnateur des ventes au détail de Shell Oil (M. R.J. Benson) a été envoyée à tous les directeurs régionaux. Cette note de service mettait l'accent sur la nécessité de délimiter la zone commerciale choisie où les détaillants pourraient profiter des remises provisoires, de façon à la réduire le plus possible.

«Il est inutile de dire, . . .le but [des remises volontaires provisoires] est de limiter la zone des bénéfices unitaires réduits à des dimensions les plus étroites possibles.»

(Document n° 38563, le 11janvier 1971, Shell)[272]

Shell a exprimé une préoccupation semblable, plus tard, au cours de l'année où elle a averti les directeurs des ventes de district qu'elle serait «extrêmement sélective», dans le cas du choix des bénéficiaires des remises provisoires. Après le retrait, par Shell, des remises provisoires pour provoquer une augmentation de prix dans l'industrie, le directeur des ventes au détail de la

région de marketing du Centre, a informé par écrit les directeurs des ventes de district de ce qui suit:

> «Nous admettons qu'il existe des régions où la marque Shell est nettement désavantagée en raison de l'absence de remises volontaires provisoires. Nous sommes actuellement prêts à accepter des demandes de soutien des prix de la part des régions touchées. Nous ne voulons pas précipiter une dépression des ventes de gros, et *nous vous proposons d'être extrêmement sélectif dans vos recommandations.*»
>
> (Document n° 58547, le 14 décembre 1971, Shell, nous soulignons)[273]

Malgré le fait qu'elle entendait limiter l'utilisation des remises provisoires aux régions exploitées par des fournisseurs indépendants, Shell a éprouvé certains problèmes en voulant appliquer cette politique. Il était difficile d'établir les zones de prix compactes où ses fournisseurs ne pourraient soutenir que la concurrence des fournisseurs indépendants. Les marchés urbains n'ont pu être divisés nettement en zones mutuellement exclusives. En dépit de l'étroite délimitation des zones pour des fins de soutien financier, les stations situées à l'extérieur de ces zones ont eu tendance à être touchées par une diminution de prix. Par conséquent, Shell a élaboré le concept de prixvariables ou d'adaptation au marché local pour différentes zones. Ainsi, le montant de l'aide diminuerait progressivement à mesure que l'on s'éloignait de la région où le prix était le plus bas (et où l'aide était la plus importante).

M. C.F. Williams, vice-président du marketing de Shell, a décrit la méthode d'application, tant des remises provisoires que de l'adaptation des prix au marché local, dans une note de service qu'il a fait parvenir à Shell International Petroleum Company (S.I.P.C.):

> «1. Une zone commerciale est définie comme étant une région qui assure l'achalandage de la station-service ou dans laquelle deux ou plusieurs stations Shell se font concurrence. Les autres stations Shell, à l'extérieur de cette zone commerciale, peuvent être touchées par le prix en cours dans la zone commerciale, même si elles ne se font pas directement concurrence.
>
> 2. Le deuxième groupe de stations-service est considéré comme comprenant une deuxième zone commerciale dans laquelle les réductions de prix peuvent ne pas être aussi importantes que dans la première.
>
> 3. De cette manière, 'l'adaptation des prix au marché local' peut se faire sans la contrainte légale voulant que les stations-service en concurrence se voient offrir les mêmes conditions d'achat des produits pétroliers qu'elles vendent.»
>
> (Document n° 34419, le 21 mars 1973, Shell)[274]

«L'adaptation des prix au marché local» ne représentait alors qu'une forme de discrimination en matière de prix. Après avoir admis que les élasticités de la demande dans les diverses régions étaient fonction des élasticités croisées de diverses régions géographiques, Shell a réalisé un plan de discrimination en matière de prix. La discrimination en matière de prix est en soi une pratique

monopolistique et révèle la situation de monopole que les grands avaient créée. Il est également important de souligner que l'utilisation même de la discrimination en matière de prix indique dans quelle mesure la plupart des zones des centres urbains ne pouvaient pas être découpés en segments hermétiques. Ainsi, toute tentative pour éliminer la concurrence dans une zone nuirait à l'ensemble de la zone commerciale.

Cette question est importante puisqu'il ressort de la preuve que le système de discrimination en matière de prix, mis en oeuvre par Shell au moyen des remises provisoires et de l'adaptation des prix au marché local, a été élaboré pour réduire l'étendue de la concurrence. Dans une directive de politique envoyée aux directeurs régionaux de Shell, le coordonnateur des ventes au détail a déclaré:

> «... il se peut que certains des clients des détaillants Shell, dans une zone commerciale où les prix Shell n'ont pas été rajustés, s'approvisionnent dans les zones commerciales avoisinantes où les prix Shell ont été réduits.
>
> «Si cette migration prend beaucoup d'importance, il peut devenir nécessaire d'adapter 'le prix au marché local', dans la région avoisinante qui n'a pas été touchée à venir jusqu'à maintenant. Le degré 'd'adaptation du prix au marché local' dépendra de l'importance de la migration et du dérangement qu'une telle situation entraîne pour l'automobiliste. *Il est inutile de dire que l'attitude à adopter, autant que possible, devrait être d'éviter l'adaptation des prix au marché local jusqu'au niveau de réduction du prix Shell, dans les principales zones commerciales touchées, puisque l'objectif est de réduire le plus possible les limites de la zone où les bénéfices unitaires sont peu élevés.*»
>
> (Document n° 38563, le 11janvier 1971, Shell, nous soulignons)[275]

Par conséquent, le système de remises provisoires a été conçu pour répondre à la concurrence des fournisseurs indépendants, de façon à amoindrir les incidences de leurs prix sur la structure de prix générale.

Durant toute cette période, Shell a étudié d'autres politiques qui auraient également pu servir à empêcher que les guerres de prix causées par les fournisseurs indépendants prennent de l'ampleur. Par exemple, dans une note de service en date du 23 décembre 1970, le directeur des ventes au détail a recommandé que l'on mette sur pied un groupe chargé d'étudier les répercussions d'une restructuration éventuelle des zones de prix (Document n° 58629)[276]. A son avis, les zones conventionnellement importantes auraient dû être divisées en «un nombre de zones de prix plus petites, pour minimiser le coût que représente une situation particulière de prix coupés et pour réduire le risque de répandre cette vague de prix coupés dans d'autres zones autrement stables» (Document n° 58628)[277]. Dans des zones de prix compactes, Shell aurait pu réduire directement le prix du camion-citerne plutôt que d'avoir recours à l'application de remises provisoires.[1] Toutefois, les objectifs de Shell restaient les

1. Dans cette recommandation, il est implicite que Shell a accordé un appui financier aux détaillants d'une région plus petite qu'une zone de prix, c'est-à-dire qu'elle a pratiqué de la discrimination entre des détaillants qui ne se concurrençaient pas les uns les autres.

mêmes, c'est-à-dire, «réduire le risque de répandre cette vague de prix coupés dans d'autres zones autrement stables».

La question qui se pose est de savoir si cette politique et les autres ont servi à diminuer la concurrence. Dans un sens, l'adoption de l'adaptation des prix au marché local et les restrictions imposées aux zones où les remises provisoires ont été accordées, peuvent être considérées comme des méthodes de discrimination optimale en matière de prix. Normalement, la capacité d'exercer une discrimination en matière de prix est attribuée à une absence de concurrence et non l'inverse. Toutefois, dans le cas présent, l'importance que met constamment Shell sur la nécessité d'empêcher la multiplication des «zones de prix coupés» et de réduire le risque que de nouvelles zones adoptent un prix inférieur, suppose qu'elle ne doit pas se contenter de jouer un rôle passif pour réaliser son plan de discrimination en matière de prix. En effet, l'exploitation du pouvoir commercial dépendait de la capacité d'élaborer un plan de discrimination en matière de prix. D'abord, un tel plan devrait limiter les fournisseurs indépendants; deuxièmement, il devrait être élaboré de façon à éviter que les grands deviennent des concurrents.

Depuis toujours, la discrimination en matière de prix ou les pratiques abusives ont toujours été étudiées dans le contexte d'un modèle de monopole qui fournit la plupart des exemples appropriés. Dans la cause de Rex *c. Eddy Match Company Limited et coll.* (1951), la Cour du banc du Roi du Québec a jugé qu'Eddy Match avait appliqué des politiques de pratiques abusives pour se cantonner dans sa situation de monopole, surtout par l'utilisation des «marques de combat». Contrairement à l'industrie des allumettes de cette époque, cependant, il était plus difficile, pour les entreprises pétrolières, de mettre au point des plans de discrimination en matière de prix ou d'avoir recours à des pratiques abusives. Dans le secteur de la commercialisation de l'essence de l'industrie du pétrole, les entreprises qui entendaient imposer leur prix à un fournisseur indépendant ou adopter le sien, ont dû tenir compte de la réaction probable des autres importantes entreprises de l'industrie. Par conséquent, la recherche d'un instrument des plus efficaces pour exercer une discrimination en matière de prix a supposé une évaluation attentive de l'instrument le moins susceptible d'ébranler la stabilité de l'oligopole.

Par exemple, en 1972, le vice-président du marketing de Shell a décrit comment les remises provisoires pourraient être utilisées contre les fournisseurs indépendants et il s'est dit inquiet du fait que le plan de discrimination en matière de prix de Shell soit mal compris par les autres grands:

> «Nous admettons que dans quelques zones de rabais importants, une réduction du prix à 44,9 cents le gallon nous avantagerait sans doute, mais nous nous inquiétons du fait que le marché puisse mal interpréter nos intentions, étant donné qu'aucun grand n'établit actuellement le prix de l'essence en-deçà de 46,9 cents le gallon. . . .»
>
> (Document n° 33062, le 8 juin 1972, Shell)[278]

La crainte dont il a été question plus haut est celle qu'une diminution du prix sur un marché soit interprétée comme une tentative pour nuire à la clientèle non seulement des fournisseurs indépendants, mais aussi des autres grands, et qu'elle précipiterait une guerre de prix générale. En cherchant comment réagir à l'égard des indépendants, Shell a surtout voulu éviter de susciter la concurrence entre les grands. C'est ce que laisse entendre M. C.F. Williams, vice-président du marketing de Shell dans une lettre adressée aux services régionaux de marketing:

> «Malgré la détérioration grave de la situation de certains de nos marchés, je suis toutefois étonné de voir comment les grands ont réussi à tenir bon et à ne pas s'engager dans des guerres de prix très répandues, comme celles du début des années soixante, dont la plupart d'entre nous se souviennent encore. . . .la détérioration des prix déjà amorcée par la société pour réaliser des objectifs de volume de ventes est, à mon avis, la première étape d'une crise économique et, j'ose espérer qu'aucun fournisseur responsable, au Canada, n'envisagera consciemment un tel plan».
>
> (Document n° 32926, le 18 août 1970, Shell)[279]

Par conséquent, les remises provisoires tout comme les autres mesures punitives, devaient être appliquées de façon à ne pas menacer la discipline établie au sein de l'oligopole.

Dans ses diverses réactions à l'égard du secteur des indépendants, Shell entendait protéger son réseau de producteurs. A cette fin, les remises provisoires avaient un objectif plus important que la seule prévention de la concurrence entre les grands. Shell voulait ralentir la croissance du secteur des indépendants et opérer un rétablissement du prix de l'essence. A ce sujet, il faut souligner que les cadres de la section du marketing ont apprécié que Shell inclue dans son programme de remises, un stimulant pour augmenter les prix aussi rapidement que la situation l'exige. En décembre 1970, le directeur des ventes au détail de Shell, en faisant des observations sur les remises temporaires, a souligné que:

> «Shell et les autres fournisseurs utilisent cette approche... elle exige que ces détaillants y contribuent sous forme de marges de profits réduites et définit ainsi plus clairement l'obligation pour le détaillant de supporter une partie du coût. *En retour, l'aide inhérente à la remise permet aux détaillants de revenir au prix normal dès que la situation de la concurrence le permet.*»
>
> (Document n° 58629, le 23 décembre 1970, Shell, nous soulignons)[280]

Il peut être soutenu que le programme de remises temporaires qui a engendré ce «stimulant» ne représentait pas plus qu'un moyen de partager les pertes qui découlent des réductions de prix provisoires. Mais cet argument souligne simplement le fait que Shell, pour faire face à l'entrée sur le marché de fournisseurs reconnus comme étant plus efficaces, s'est seulement proposé d'adopter leurs prix moins élevés, de façon provisoire. En effet, la politique globale de Shell visait à faire augmenter les prix des fournisseurs indépendants

et à rétablir l'ancien équilibre du marché. Cet objectif est particulièrement remarquable si l'on considère l'établissement d'un réseau de détaillants de seconde marque ou de détaillants indépendants de Shell.

(c) *Deuxièmes marques*

La deuxième contre-offensive entreprise par Shell pour contrer l'expansion des fournisseurs indépendants a été la création et l'expansion d'un réseau de distribution des produits de deuxième marque. En 1969, Shell a commencé à étudier la possibilité d'établir un réseau de distribution des produits de deuxième marque qui se vendraient moins cher. A ce moment-là, Shell et d'autres importantes sociétés à intégration verticale devaient faire face à la «pression exercée sur les prix de détail» par les fournisseurs indépendants:

> «La *pression exercée* par les fournisseurs indépendants sur les prix de détail, particulièrement sur certains marchés à la périphérie de centres urbains, s'est poursuivie et restreint gravement notre potentiel de croissance dans ces secteurs.»
>
> (Document n° 32920, les 26 et 27 mai 1970, Shell)[281]

En examinant cette situation, Shell a considéré le comportement des autres importantes sociétés intégrées. Ces sociétés avaient choisi, dans certains cas, de réagir par le biais du réseau des producteurs et, dans d'autres cas, d'utiliser une deuxième marque comme marque de combat. En faisant des observations, en 1969, Shell a souligné que:

> «Esso, par le truchement de Home et de sa filiale Econo, est en train de s'infiltrer sur le marché des indépendants. Elle utilise à l'occasion sa marque Champlain *comme marque de combat*. Gulf a laissé tomber une partie de ses affaires en Ontario, mais elle reste un contrôleur de premier ordre, pour un volume important des ventes à des prix inférieurs à ceux des grands. Texaco continue d'être un important fournisseur de gros pour les fournisseurs indépendants. Shell, une fois devenue importante en Colombie-Britannique et au Manitoba comme fournisseur des marchés indépendants, n'a plus agi que dans les banlieues de l'Ontario et du Québec.»
>
> (Document n° 38497, le 19 septembre 1969, Shell, nous soulignons)[282]

Après cette évaluation, M. George Bevan (sur le point de devenir vice-président du marketing), a recommandé que Shell

> «modifie sa stratégie pour approvisionner, acquérir et exploiter une chaîne d'établissements indépendants, de façon sélective.»
>
> (Document n° 38504, le 19 septembre 1969, Shell)[283]

Par la suite, Shell a entrepris d'établir des stations de deuxième marque. Elle a acquis, en 1969, un réseau indépendant de stations-service du nom de Beaver. Cette acquisition lui a donné 8 stations de deuxième marque groupées dans le sud-ouest du marché ontarien: ces stations constituent la base de ses réseaux de deuxième marque. Cette chaîne a ensuite été étendue dans d'autres régions. Au

Québec, les stations de deuxième marque de Shell étaient connues sous les noms d'Alouette, d'Avanti et de Gaz Mart; en Ontario, les deuxièmes marques étaient Beaver et Gaz Mart; dans l'Ouest, la deuxième marque était connue sous le nom de Savex. Comme l'indique le tableau 24, de 1969 à 1973, les ventes des produits de deuxième marque de Shell ont grimpé de 1,75 à 7% de ces ventes du réseau des producteurs. La plus grande partie de ces stations étaient situées en Ontario et au Québec qui constituent le centre de l'activité des fournisseurs indépendants. Par exemple, en 1972, les ventes des produits de deuxième marque en Ontario, représentaient plus de 11,9% de toutes les ventes au détail du réseau des producteurs de Shell, contre 5% de toutes les ventes faites au Canada (Shell, états écrits)[284].

**TABLEAU 24**

LA CROISSANCE DES VENTES DE PRODUITS DE DEUXIÈME MARQUE DE SHELL

| *Vente de Shell* | *1969* | *1970* | *1971* | *1972* | *1973* |
|---|---|---|---|---|---|
| Shell (en millions de gallons) | 628 | 704 | 685 | 726 | 759 |
| Deuxième marque (en millions de gallons) | 11 | 15 | 20 | 42 | 53 |
| Deuxième marque comme pourcentage de la marque des producteurs | 1,8 | 2,1 | 2,8 | 5,8 | 7,0 |

Source: Document n° 35350, Shell[285]

A l'instar des remises provisoires, les deuxièmes marques ont été créées comme moyen de contrôler les prix et d'éviter l'érosion des prix de ventes du réseau des producteurs. En effet, dans sa politique, Shell a élaboré un système de «marques de combat» semblable à celui qu'Imperial utilisait. Par exemple, M. A.G. Seager, alors directeur du marketing de la région de l'Est, a fait remarquer, le 23 avril 1971, que les deuxièmes marques que Shell avait établies faisaient partie d'une stratégie à double tranchant: «L'approche du district à l'égard des prix, sur un marché donné, consiste en partie à *utiliser les produits de deuxième marque pour combattre les fournisseurs indépendants*, tout en maintenant les prix du réseau des producteurs» (Document n° 38478, nous soulignons)[286].

Par conséquent, les produits de deuxième marque sont devenus un autre moyen pour «combattre» les fournisseurs indépendants. Les stations de deuxième marque de Shell ont été créées principalement sur les marchés exploités par les fournisseurs indépendants. Ainsi, Shell érigeait ou, le plus souvent, convertissait une station du réseau des producteurs Shell en une station

de produits de deuxième marque, dans une zone de prix coupés. Voici à cet égard le témoignage du vice-président du marketing d'alors:

«Q. Quand vous avez décidé d'ouvrir de nouvelles stations Beaver, comment en êtes-vous venu à décider du lieu où vous les ouvririez?

R. Généralement dans les régions où les rabais accordés par les fournisseurs indépendants avaient le plus d'incidence.»

(Témoignage de M. C.F. Williams, vice-président des affaires publiques et de la planification de la société, Shell, audiences tenues à Toronto en 1975, vol. III, p. 3711)[287]

La création des deuxièmes marques visait tant compléter qu'à remplacer les remises provisoires. Elles ont été créées dans le même but que l'ont été les remises provisoires. Dans la citation qui suit, il est souligné que les deuxièmes marques, comme les remises temporaires, étaient destinées aux régions où le prix conventionnel avait tendance à être inférieur:

«En résumé, il semble que la région de l'Est n'ait pas été défavorisée par les activités des fournisseurs indépendants, sauf dans certaines petites zones de prix coupés reconnues où le recours à la vente de produits de deuxième marque ou aux remises volontaires provisoires se révélait la solution appropriée.»

(Document n° 28373, le 10 août 1971, Shell)[288]

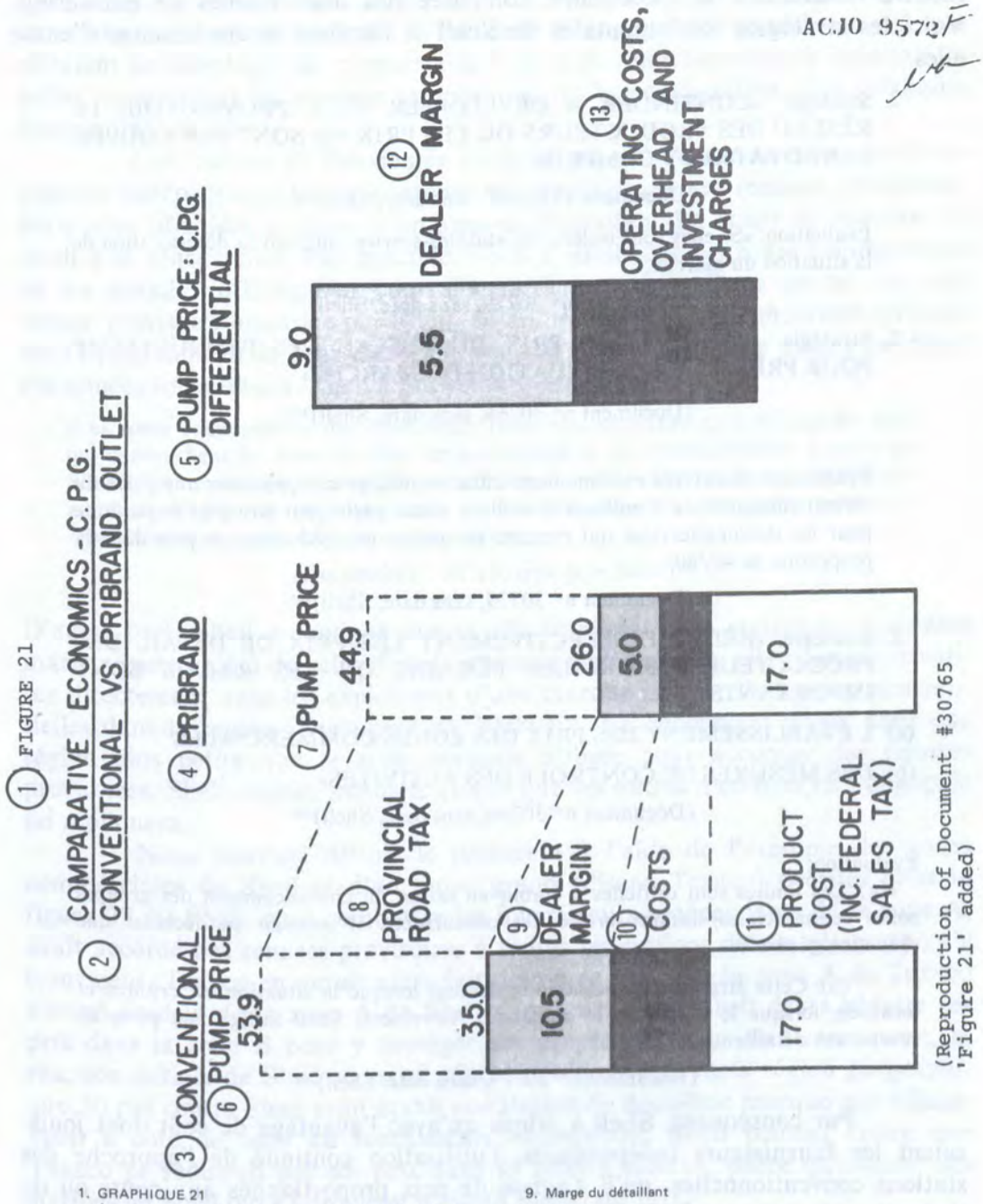
Shell a choisi les deuxièmes marques comme moyen de soutenir la concurrence des fournisseurs indépendants parce que, comme les remises provisoires, elles devaient donner à la société le moyen de freiner l'expansion de la concurrence. En 1972, le vice-président du marketing de Shell, dans une lettre adressée à Shell International Petroleum Company, a décrit la façon dont Shell utilisait les deuxièmes marques:

«Bien que Shell Canada n'ait pas encore réalisé tous ses objectifs reliés à l'exploitation des deuxièmes marques, celles-ci constituent quand même le meilleur choix par rapport à l'utilisation de la marque de Shell qui représente un coût élevé pour soutenir directement la concurrence des fournisseurs indépendants. Ce choix comporterait la possibilité réelle que les prix coupés des grands soient adoptés à l'extérieur des zones de prix coupés, dans de vastes régions du marché.»

(Document n° 34449, le 20 décembre, 1972, Shell)[289]

Dans une étude sur le marché ontarien occupé par les fournisseurs indépendants, publiée en 1972 (Document n° 30760-82)[290] Shell a souligné que les fournisseurs indépendants s'étaient emparés d'une importante partie du marché de l'Ontario, en raison de l'augmentation des marges disponibles de quelque 3 cents le gallon depuis 1967 (Document n° 30777)[291], et de leurs prix de quelque 9 cents le gallon moins élevés que ceux des stations conventionnelles qui constituent la force des réseaux de distribution des grands. Le graphique 21

ACJO 9572F




(Reproduction of Document #30765 'Figure 21' added)

1. GRAPHIQUE 21
2. Économie comparée des établissements conventionnels et des établissements de deuxième marque (en cents le gallon)
3. Établissement conventionnel
4. Établissement de deuxième marque
5. Prix de détail: Différence en cents le gallon
6. Prix de détail
7. Prix de détail
8. Taxe provinciale sur les routes
9. Marge du détaillant
10. Coûts
11. Coûts des produits pétroliers (y compris la taxe de vente fédérale)
12. Marge du détaillant
13. Frais d'exploitation, frais généraux et frais d'investissement

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 30765

Le numéro de graphique est ajouté par nous

montre l'évaluation de l'économie comparée des deux formes de marketing. Voici les stratégies fondamentales de Shell et l'évaluation de chacune d'entre elles

1. Stratégie: «CONTINUER A DÉVELOPPER ET A PROMOUVOIR LE RÉSEAU DES PRODUCTEURS OÙ LES PRIX NE SONT PAS COUPÉS, L'INNOVATION Y COMPRIS»

(Document n° 30766, sans date, Shell)[292]

Évaluation: «Si elles sont isolées, les stations-service amènent la détérioration de la situation du marché.»

(Document n° 30779, sans date, Shell)[293]

2. Stratégie: «RÉDUIRE LES PRIX DU RÉSEAU DES PRODUCTEURS POUR PRÉSERVER LA SITUATION DU MARCHÉ»

(Document n° 30766, sans date, Shell)[294]

Évaluation: «Stratégie extrêmement coûteuse; elle peut représenter une perte du revenu en argent de 7 millions de dollars. Cette perte peut être plus importante pour les stations-services qui mettent en oeuvre une réduction de prix dans la proportion de 40/60»

(Document n° 30779, sans date, Shell)[295]

3. Stratégie: «RÉDUIRE SÉLECTIVEMENT LES PRIX DE DÉTAIL DES PRODUCTEURS, DANS LES RÉGIONS OÙ LES RABAIS SONT IMPORTANTS PAR

(a) L'ÉTABLISSEMENT DES PRIX DES ZONES COMMERCIALES

(b) DES MESURES DE CONTROLE DES ACTIVITÉS»

(Document n° 30766, sans date, Shell)[296]

Évaluation:

«(a) Les limites sont difficiles à établir en raison du chevauchement des groupes zones commerciales/stations-service des concurrents. Il pourrait en découler une réduction générale. . . .

(b) Cette stratégie est faisable seulement lorsque la situation est critique et localisée, lorsque le détaillant le demande. Autrement, Shell inflige une perte de revenu aux détaillants.»

(Document n° 30779, sans date, Shell)[297]

Par conséquent, Shell a admis qu'avec l'avantage de coût dont jouissaient les fournisseurs indépendants, l'utilisation continue de l'approche des stations conventionnelles, qu'il s'agisse de prix proportionnés aux coûts ou de l'adoption de prix semblables à ceux des fournisseurs indépendants, lui ferait perdre sa place sur le marché ou lui occasionnerait des pertes de revenus importantes. La troisième solution, c'est-à-dire l'utilisation de réductions de prix sélectives (par le biais des remises provisoires), était moins coûteuse, mais

comportait un inconvénient majeur: son utilisation aurait éventuellement amené une réduction de prix générale. C'est dans ce cas que les deuxièmes marques offraient un avantage par rapport aux formes de réduction de prix conventionnelles, notamment les remises temporaires ou la consignation. Ces méthodes étaient plus sélectives.

L'utilisation de deuxièmes marques pour faire concurrence aux fournisseurs indépendants visait le même but général que les remises provisoires, mais elles offraient certains avantages en délimitant les zones de réaction de Shell à la concurrence. Par exemple, Shell a admis que les zones commerciales où les grands s'affrontaient pourraient se chevaucher. Dans un tel cas, une remise provisoire accordée par Shell, en admettant que son concurrent en fasse autant, agrandirait la zone d'érosion des prix. Dans une étude menée au début des années soixante-dix, Shell a fait remarquer ce qui suit:

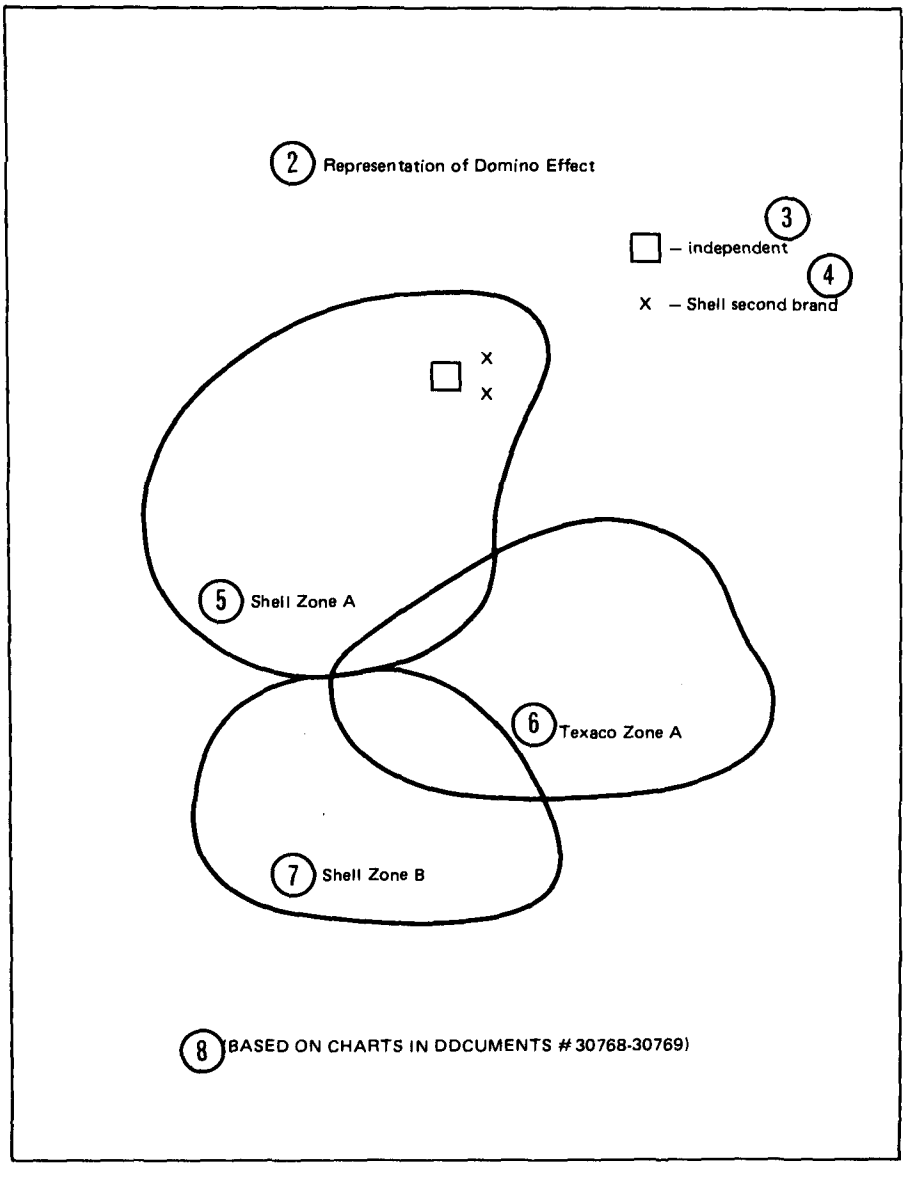
> «Les zones commerciales des concurrents (elles peuvent varier dans chacun des cas) qui chevauchent les zones de Shell ne correspondent pas nécessairement à celles de Shell. Cet aspect de chevauchement amène un effet d'entraînement lorsqu'une politique de prix est introduite dans la zone commerciale, c'est-à-dire qu'elle se répand éventuellement dans toutes les zones.»
>
> (Document n° 30780, sans date, Shell)[298]

D'autre part, Shell a souligné que si elle établissait une station de deuxième marque juste à côté de celle d'un fournisseur indépendant, elle pourrait «rivaliser directement avec les exploitants d'une marque de distributeurs concurrentielle» dans la région (Document n° 30780)[299]. En choisissant d'agir dans une région plus petite que la zone normale utilisée pour accorder des remises provisoires, Shell courait moins le risque que les autres membres de l'oligopole lui répliquent.

Nous pouvons définir le problème à l'aide de l'exemple des zones commerciales de Shell et d'un autre grand (disons Texaco) décrites dans la figure 22. Si Shell, pour combattre les fournisseurs indépendants de la zone A, avait accordé des remises provisoires à toutes les stations de son réseau qui s'y trouvaient, Texaco en aurait alors fait de même. Puisque la zone A de Texaco s'étend au-delà de la zone A de Shell dans sa zone B, Shell devra réduire ses prix dans la zone B pour y protéger ses propres stations. Par conséquent, la réaction initiale de Shell se serait répercutée dans une vaste région géographique. Si par contre Shell avait établi une station de deuxième marque immédiatement à côté de celle du fournisseur indépendant, Shell pouvait croire que Texaco ne réduirait pas ses prix dans sa propre zone A, parce qu'aucune des stations de Shell qui s'y trouvent n'aurait baissé ses prix.

L'objectif principal, tant des remises provisoires que des deuxièmes marques, était de limiter la guerre des prix à la région la plus restreinte possible, mais les deuxièmes marques avaient deux avantages. D'abord, puisque les

(1) FIGURE 22




1. GRAPHIQUE 22
2. Exemple de l'effet d'entraînement
3. Fournisseurs indépendants
4. Deuxième marque de Shell
5. Zone A de Shell
6. Zone A de Texaco
7. Zone B de Shell
8. (Selon les tableaux des documents 30768-30769)

réductions des prix des deuxièmes marques étaient plus restreintes sur le plan géographique qu'un plan de remises provisoires, il en coûtait moins cher à Shell. Mais il est également important de souligner que les rabais accordés en vertu des remises provisoires ont menacé d'élargir les zones de guerre de prix parce que les autres grandes entreprises voulaient en faire autant. Par conséquent, l'approche des «deuxièmes marques», bien plus que les remises provisoires, a été une forme de discrimination en matière de prix dont le but était de conserver le statu quo de l'oligopole.

Une quatrième politique envisagée par Shell comme réaction à l'importance croissante des deuxièmes marques des fournisseurs indépendants, a consisté à maintenir la «place du marché par des ventes aux fournisseurs indépendants» (Document n° 30766)[300]. Shell a toujours essayé d'être sélective dans le cas de telles ventes. La politique générale de Shell «est d'appuyer les ventes à des fournisseurs indépendants qui ont prouvé, par leurs investissements, qu'ils peuvent être des fournisseurs responsables» (Document n° 34723)[301]. Selon l'étude de Shell, les désavantages de toute extension des ventes dans ce domaine comportent trois aspects:

«[1] — Grande incertitude — contrats à court terme

[2] — *Perte de contrôle du marché*

[3] — Conséquences néfastes sur le réseau des producteurs.»

(Document n° 30779, sans date, Shell, nous soulignons)[302]

Maintenir «le contrôle» du marché a été un important élément qui a poussé Shell elle-même à faire partie du réseau des deuxièmes marques. Comme il a été démontré, maintenir le contrôle à l'aide des deuxièmes marques a été synonyme de maintenir les prix à des niveaux élevés. Nous pouvons prouver une intention semblable à l'aide des déclarations de Shell à l'égard de sa politique concernant le marché de gros. Un document en date de 1972 souligne que les ventes aux fournisseurs indépendants qui s'accaparaient d'une bonne part du marché devaient être limitées:

«Actuellement, notre stratégie pour maintenir notre part du marché est ainsi définie:

. . .

« — conclure des ventes avec des fournisseurs indépendants responsables comme Simpsons-Sears, La Baie, etc., qui font d'importants investissements dans le marché.

« — limiter les ventes aux fournisseurs qui accordent des 'rabais importants' ou aux détaillants indépendants 'irréductibles' qui dérèglent actuellement le marché, lorsque les stocks excédentaires provisoires doivent être éliminés.»

(Document n° 30648, mai 1972, Shell)[303]

Nous pouvons trouver un autre exemple qui illustre la préférence de Shell pour ce qui est de traiter avec le genre de fournisseurs dont les prix ne sont pas de beaucoup inférieurs à la marque de Shell, dans le procès-verbal de la réunion des directeurs régionaux (le 4 janvier 1972):

> «Au cours de la réunion, il a été réaffirmé que, sur le marché des fournisseurs indépendants, à la raffinerie, nous devrions traiter résolument avec les clients qui ont d'importants investissements en jeu et qui, en raison de ces investissements et d'autres facteurs tels que la réputation de qualité de leurs produits, pourraient être considérés comme des fournisseurs 'responsables'.»
>
> (Document n° 32170, le 4 janvier 1972, Shell)[304]

Par conséquent, pour remplacer les ventes aux fournisseurs indépendants, Shell a créé son propre réseau de deuxième marque dont les objectifs ont déjà été mentionnés. En octobre 1969, le vice-président du marketing de Shell a fait remarquer que l'expansion de la propre deuxième marque de la société était essentielle pour ne pas que ce marché «soit en conflit» avec le principal réseau des producteurs.

> «Parmi les points qui nous intéressent et qui, je crois, vous intéressent aussi, il y a la possibilité de lancer un réseau du type Beaver dans d'autres zones de commercialisation; le moment serait certes venu de songer à former une société en copropriété avec une tierce partie, disons C.F.M., qui *exploiterait des stations indépendantes, à la gestion desquelles nous pourrions participer, en qualité de copropriétaires, principalement pour nous assurer qu'elles n'entrent pas en conflit d'intérêt avec notre réseau de distributeurs.* Les raisons mêmes pour lesquelles nous préférons administrer un réseau de produits de deuxième marque, en propriété exclusive, plutôt que de vendre nos produits, moyennant d'importants rabais, à des indépendants, pour faire valoir le prix et contribuer très peu à améliorer l'exploitation des stations-service en général, justifient ces intérêts commerciaux.»
>
> (Document n° 32833, le 30 octobre 1969, Shell, nous soulignons)[305]

La déclaration suivante faite par le vice-président du marketing de Shell, en 1971, prouve que la société entendait contrôler ce secteur en établissement des deuxièmes marques maisons:

> «Il semble qu'un important secteur du marché de l'automobilisme ne s'intéresse qu'au prix et au produit. Ces dernières années, nous avons entrepris de faire partie de ce marché dès la rampe de chargement de la raffinerie. Cette participation comporte une variété de problèmes dont l'absence totale de contrôle sur le cheminement du produit après sa vente à des acheteurs sérieux, à la raffinerie, n'est pas le moindre.
>
> «Il nous est venu à l'idée que le meilleur moyen de participer à ce marché peut être d'exploiter directement une marque indépendante, de façon permanente.»
>
> (Document n° 32191, le 25 octobre 1971, Shell)[306]

Ces citations laissent à entendre que la mainmise sur le marché que Shell cherchait à établir en entrant sur le marché des deuxièmes marques visait

à réduire la concurrence par les prix sur le marché. En août 1972, Dominion Motors (Domo) a demandé un stock d'essence qui devait être livré dans la région de marketing de l'Ouest (de Shell). Même si Domo n'avait vendu de l'essence à Winnipeg qu'à des rabais peu importants, Shell s'inquiétait du fait qu'elle fixerait le prix de tout approvisionnement qu'elle lui accorderait, à Vancouver, au prix le plus bas du marché. Au cours du même mois, le directeur général du marketing a écrit au directeur régional de l'Ouest pour lui faire savoir que les stocks requis par Domo étaient disponibles, mais que la société ferait mieux de les utiliser dans son propre réseau de deuxième marque:

> «Nous avons révisé la situation de l'approvisionnement concernant la demande de Domo de quelque 6 à 7 millions de gallons d'essence pour les deux réseaux de Winnipeg et de Vancouver; il semble n'exister aucun problème quant à la fourniture du volume requis. Toutefois, à la suite de nos entretiens de Murray Bay, il serait sans doute préférable d'examiner la mise en marché directe de la deuxième marque de Shell, surtout à Vancouver, du genre de 'Beaver', plutôt que d'approvisionner Domo.»
>
> (Document n° 32964, le 29 août 1972, Shell)[307]

Un mois plus tard, le directeur général s'est étendu sur les effets des mesures de contrôle, en commentant ce même exemple. Le contrôle acquis par l'exploitation d'une deuxième marque, a-t-il souligné, a permis à Shell de ralentir la progression de la concurrence par les prix:

> «Dans nos pourparlers au sujet de Domo, il semble que nous ayons considéré cette dernière comme une entreprise qui accorde des rabais 'de façon modérée', au niveau de 4 cents. Nous sommes restés leur fournisseur à Winnipeg et nous considérons leur expansion à Vancouver, avec Safeway. Nous devons maintenant envisager la possibilité qu'elle adopte, à Vancouver, un profil de prix différent ou, qu'elle y soit forcée par Safeway pour soutenir la concurrence de Martin. . . .
>
> . . .
>
> «Nous sommes maintenant convaincus que nous sommes les mieux placés pour garder le contrôle des prix de détail au rabais, tant dans la région de marketing du Centre que dans la région de marketing de l'Est, et vous devriez en tenir compte dans le cas de Vancouver. *L'établissement de stations Gas Mart, Regent ou de toute autre deuxième marque tend à retarder le début de la concurrence entre les grands jusqu'au moment où Gulf, BP ou Fina décide à son tour de rétablir le prix de sa marque. Nous avons déjà gagné de 2 à 3 ans avant que ne se produise dans le réseau des producteurs une érosion des prix de l'ordre de celle qui se produit actuellement en Ontario et au Québec.*»
>
> (Document n° 32981, le 19 septembre 1972, Shell, nous soulignons)[308]

Par conséquent, en contrôlant le secteur des rabais, on maintenait la structure de prix qui avait supporté le réseau conventionnel et l'on évitait que les prix descendent jusqu'au niveau établi par les fournisseurs indépendants.

Le fait que Shell a pu retarder l'extension de la concurrence par les prix, au moyen de sa politique à l'égard des deuxièmes marques, résulte

seulement en partie du fait que cette politique a été spécialement conçue pour réduire la menace que les autres grands réagissent de manière à soutenir la concurrence. Shell a aussi utilisé sa politique pour réduire l'expansion des fournisseurs indépendants. Nous pouvons, à ce titre, la définir comme une forme de *discrimination punitive en matière de prix.* Le plan de discrimination en matière de prix choisi par Shell visait la réduction de la croissance et de l'expansion des fournisseurs indépendants. Bien sûr, il n'était pas nécessaire qu'un tel objectif vise l'élimination de la concurrence. On peut soutenir que les remises provisoires et les deuxièmes marques ont été conçues pour répondre aux exigences d'un marché différent, c'est-à-dire «le consommateur sensible au prix des produits». Si Shell avait fait l'expérience directe de ces formes de marketing pour connaître l'importance de ce marché, ses interventions auraient alors été considérées comme une réaction légitime à la croissance des indépendants.

D'autre part, si ces politiques entendaient éliminer ou limiter les concurrents les plus faibles, mais non nécessairement les moins efficaces, ou diminuer les services offerts par ces fournisseurs, elles nuisaient alors au processus de concurrence. Un tel résultat aurait pu être obtenu par des pratiques abusives, des politiques qui entrevoyaient que les grands pourraient adopter les prix des fournisseurs indépendants sans tenir compte du fait qu'ils puissent couvrir leurs coûts. Ces politiques peuvent encore provenir simplement de l'intention des grands de ramener à l'ordre les fournisseurs indépendants en établissant leur propre marque à côté ou près d'un fournisseur indépendant, jusqu'à ce que ce dernier hausse ses prix. Dans le dernier cas, il n'était pas nécessaire de prolonger la période de non-rentabilité de la deuxième marque. La grande société aurait pu enlever suffisamment de clients aux fournisseurs indépendants pour diminuer leur rentabilité dans la mesure où leurs coûts augmentaient. Si les fournisseurs indépendants avaient pu savoir qu'ils seraient toujours ramenés à l'ordre de cette façon, à moins d'adopter une politique de prix particulière, le grand aurait alors pu provoquer une hausse du prix des fournisseurs indépendants et décourager la venue de nouveaux fournisseurs sur le marché. Comme il peut être démontré, les politiques de Shell à l'égard des deuxièmes marques contenaient des éléments de mesures tant abusives que punitives, qui ont été mentionnées plus haut.

En l'absence d'obstacles à l'entrée de nouveaux venus, on soutient souvent que le recours à une politique de prix abusifs ou à la mise en oeuvre d'une politique punitive discriminatoire offre peu d'intérêt; si l'on fait augmenter les prix au-dessus des niveaux concurrentiels, il y aura entrée de nouveaux venus sur le marché. Cet argument ne tient pas compte du fait que de telles pratiques peuvent contribuer à accroître les obstacles à l'entrée de nouveaux venus. La perspective qu'une entreprise établie soit prête à entraîner, de manière sélective, tout nouveau venu dans une guerre des prix peut à elle-seule et en elle-même dissuader des concurrents éventuels d'entrer sur le marché. Les

réseaux de produits de deuxième et de troisième marques de Shell étaient destinés à assumer ce rôle, à savoir décourager les nouveaux fournisseurs indépendants de s'infiltrer sur le marché. En particulier, Shell prévoyait que des politiques de prix vigoureuses de la part de ses deuxièmes marques auraient pour effet d'inciter les fournisseurs indépendants à renoncer à entrer sur le marché. Shell a fait remarquer que le fournisseur indépendant, sachant qu'il aurait à faire face à la création d'une station-service de deuxième marque de Shell prête à établir «tout nouveau prix plancher», hésiterait avant d'entrer sur le marché. A titre d'exemple, dans une note de service publiée en mai 1972, le directeur général du Marketing de Shell a déclaré ce qui suit:

> «Le fournisseur du réseau des producteurs a en plus le choix de participer au marché à rabais, grâce à la vente de produits de deuxième marque. Une telle mesure privera plus rapidement le détaillant à rabais indépendant de l'avantage de l'effet multiplicateur. *Elle découragera également les nouveaux venus éventuels, s'il est clair que les fournisseurs du réseau sont suffisamment forts pour établir tout nouveau prix plancher.*»
>
> (Document n° 30691, le 23 mai 1972, Shell, nous soulignons)[309]

Cette position a été défendue à nouveau dans une étude réalisée en 1973 par le groupe de travail chargé des ventes au détail. Un des objectifs de la vente de produits de deuxième marque était de dissuader les fournisseurs indépendants d'entrer sur le marché. On pouvait lire dans ce rapport:

> «Il est recommandé que Shell participe au marché indépendant au moyen de la vente de produits de deuxième marque plutôt qu'à titre de fournisseur de chaînes indépendantes de vente au détail, même si une telle mesure n'est pas plus rentable. . . .
>
> «Voici quels sont les avantages de la vente directe de produits de deuxième marque:
>
> . . .
>
> «(2) En nous plaçant dans une position claire et nette, cette mesure nous permettra d'exercer une plus grande influence sur le marché et peut-être de décourager les nouveaux venus éventuels.»
>
> (Document n° 35448, janvier 1973, Shell)[310]

Le fait que Shell ait mis en oeuvre une «politique» de découragement des nouveaux venus, grâce à la vente de produits de deuxième marque faisant concurrence aux marques indépendantes, est confirmé à la fois par un document établissant les objectifs et les stratégies d'une telle pratique et par le témoignage verbal du coordonnateur des ventes au détail. Le 8 janvier 1971, dans une note de service adressée à tous les directeurs régionaux de Shell, le coordonnateur des ventes au détail a déclaré:

> «Il faut tenir compte *des objectifs suivants* avant d'appliquer la technique de la vente de produits de deuxième marque dans une zone commerciale définie:

. . .

(4) Dissuader les autres fournisseurs indépendants d'entrer sur le marché, . . . .»

(Document n° 34553, le 8 janvier 1971, Shell)[311]

Interrogé à propos de ce document, le même directeur a déclaré de vive voix qu'il s'agissait de la politique et de la stratégie adoptées par Shell pour ses activités de vente de produits de deuxième marque:

«Q. Ce document [n° 34553-5] a-t-il été envoyé à titre d'énoncé de politique aux directeurs régionaux de Shell?

R. Non, il a plutôt été envoyé à titre de stratégie; la politique de la vente de produits de deuxième marque existait déjà.

Q. Oui, mais, était-ce alors la stratégie que Shell avait mise à exécution?

R. Oui.»

(Témoignage de M. R.J. Benson, Directeur de la région de Marketing de l'Est (Ex-coordonnateur des ventes au détail à Toronto), Shell, audiences de Toronto, 1975, Vol. IV, p. 430-431)[313]

Il importe d'étudier la thèse voulant que cet objectif de découragement des fournisseurs indépendants n'ait été rien de plus que l'intention de servir un groupe distinct de consommateurs sensibles aux prix des produits. Étant donné que l'entrée des nouveaux venus peut être limitée tant par le maintien des prix à des niveaux concurrentiels que par la création d'obstacles par le biais de menaces abusives, il importe de déterminer la ligne de conduite que Shell a voulu adopter. Compte tenu des objectifs fixés pour ses activités de vente de produits de deuxième marque, il est évident que Shell visait à décourager l'entrée de nouveaux venus d'une manière que l'on pourrait qualifier de préjudiciable au groupe des consommateurs sensibles aux prix des produits.

Par exemple, après avoir évalué les coûts de réductions générales et sélectives des prix ainsi que les ventes aux fournisseurs indépendants, l'étude de 1971 du marché de la marque du distributeur en Ontario énonçait en ces termes l'objectif de la vente de produits de deuxième marque de Shell:

«1 PROTÉGER LA POSITION DE SHELL SUR LE MARCHÉ DES VENTES AU DÉTAIL.

2 RECONNAITRE L'EXISTENCE D'UN GROUPE DE 'CONSOMMATEURS SENSIBLES AUX PRIX DES PRODUITS' SUR CE MARCHÉ.

3 *FOURNIR UN MOYEN D'INFLUER SUR LES PRIX DES PRODUITS DES DÉTAILLANTS INDÉPENDANTS*

1. Le document n° 30653[312] est un autre document de Shell qui cite le découragement des nouveaux fournisseurs éventuels comme objectif de la vente de produits de deuxième marque.

— RÉDUIRE *LE VOLUME DE VENTES DES DÉTAILLANTS INDÉPENDANTS*

— *PRENDRE L'INITIATIVE DU RÉTABLISSEMENT DES PRIX*»

(Document n° 30770, sans date, Shell, nous soulignons)[314]

Si Shell visait à «reconnaître» un groupe de consommateurs «sensibles aux prix des produits», c'est qu'elle voulait élaborer une stratégie pour faire augmenter les prix dans ce secteur du marché.

Ce même objectif, soit d'élever les prix des fournisseurs indépendants par le biais du recours punitif à la création de points de vente de deuxième marque, se dégage d'une autre étude intitulée 'Les deuxièmes marques — objectifs et stratégies' (Document n° 34549-52).[315] Voici les principaux objectifs fixés pour la vente de produits de deuxième marque de Shell:

«I) AMÉLIORER LES NIVEAUX DE PRIX — RÉDUIRE L'ÉCART ENTRE LES PRIX

— RÉDUIRE LA TAILLE DU MARCHÉ INDÉPENDANT

— RÉTABLIR LES PRIX PAR LE BIAIS DE LA MARQUE»

(Document n° 34549, le 11janvier 1973, Shell)[316]

De toute évidence, Shell essayait de provoquer une hausse des prix. Une étude sur les deuxièmes marques en Ontario contient une explication sur la façon dont on entendait atteindre cet objectif. A l'aide d'une carte illustrant une zone d'activité indépendante où une station-service de deuxième marque de Shell venait à peine d'être établie, on fait remarquer:

«... un point de vente de Shell a été converti à une deuxième marque pour faire directement concurrence aux autres détaillants indépendants de cette zone. *Une telle pratique vise à retirer aux autres détaillants une partie de leur volume de ventes pour ensuite faire augmenter les prix sur le marché.*»

(Document n° 30780, sans date, Shell, nous soulignons)[317]

Shell a appliqué cette stratégie en établissant deux types différents de deuxièmes marques. On a eu recours la marque Beaver dans l'est du Canada afin d'assurer une meilleure exploitation dans les régions où la «concession de rabais est bien établie» (Document n° 30781)[318]. La marque Gas Mart a été utilisée là où «'des zones de prix coupés' se développent périodiquement» (Document n° 30781)[319]. Toutefois, l'objectif de Shell en utilisant ces deux marques était de provoquer une hausse de prix. Par exemple, dans la même étude, Shell fait allusion à la marque Beaver comme une mesure «semi-permanente» seulement et à la marque Gas Mart comme une mesure nécessaire «de conversion à court terme dans les zones de prix coupés» (Document n° 30773)[320]. La technique d'exploitation de stations-service Gas Mart, comme elle a été définie, consistait à «égaler les prix des marques indépendantes — et à provoquer ensuite une hausse des prix» (Document n° 30773)[321].

La stratégie adoptée par Shell est énoncée dans une note de service que le coordonnateur des ventes au détail a envoyée, en 1971, à tous les directeurs régionaux (audiences de Toronto, 1975)[322]. Chacun des directeurs régionaux a reçu l'ordre d'utiliser la stratégie suivante, pour ce qui a trait à la technique de la vente de produits de deuxième marque:

«a) Convertir à une deuxième marque un établissement Shell soigneusement choisi et veiller, dans la mesure du possible, à faire disparaître toute trace d'identification de la marque Shell.

b) Ne pas vendre de produits de marque Shell à moins que d'autres marques de producteur soit également disponibles. (Principe Econo).

c) Ne *convertir que les points de vente que vous serez en mesure de reconvertir à la marque Shell à une date ultérieure.*

d) Ne pas exploiter d'ateliers de réparation. Il faudrait une raison des plus sérieuses pour en ouvrir un.

e) Mener une opération de type «C» (dans le cas de Beaver, axée sur la rémunération).

f) Adopter une politique des prix qui soit vigoureuse sans pour autant être abusive. Maintenir les prix aux plus bas niveaux, particulièrement le temps qu'il faut pour se faire connaître.

g) S'assurer que les activités de marketing mettent l'accent sur la vente d'essence et surtout sur les prix. Devenir les meilleurs dans la mise en marché et la publicité et les services spécialisés à la clientèle comme les îlots de distribution d'essence.

h) Au moment de reconvertir un point de vente, s'efforcer de transférer aux stations-service Shell avoisinnantes, de manière subtile et planifiée, les services adjoints (ateliers de réparations et autres) ainsi que les fidèles clients et utilisateurs des cartes de crédit de Shell.

i) *Après avoir établi les produits de deuxième marque sur le marché, en devenant le chef de file ou presque des détaillants indépendants, essayer de provoquer une hausse des prix. En cas d'échec, rebaisser les prix sans tarder. Répéter le processus. S'assurer en tout temps, d'être les meilleurs dans la promotion et la mise en marché des produits, ainsi que les services spécialisés à la clientèle comme les îlots de distribution d'essence.*

j) Au *besoin, envisager d'appuyer d'autres stations-service Shell sur le marché grâce à une remise volontaire provisoire. Une telle mesure offre l'avantage de porter un double coup à nos concurrents et de protéger nos propres détaillants.*»

(Document n° 34554, le 8 janvier 1971, Shell, le deuxième soulignement est de nous)[323]

Une fois de plus, on se rend compte de la nature provisoire de la réaction de Shell. Seules les stations-service qui pouvaient être reconverties facilement à une date ultérieure devaient être converties à une deuxième marque. En outre, les directeurs de Shell ont reçu l'ordre d'adopter une politique vigoureuse, vendant aux prix les plus bas affichés par les détaillants indépendants, mais offrant les meilleurs services. Quoique l'objet n'était pas

d'offrir des produits à des prix inférieurs à ceux des détaillants indépendants les moins chers, cette pratique peut être jugée abusive puisque, comme nous le verrons, les coûts d'exploitation des deuxièmes marques de Shell n'étaient pas suffisamment bas pour que ces marques puissent être rentables en vertu d'une telle politique des prix. Il ne pouvait donc s'agir que d'un mécanisme temporaire en vue de faire monter les prix. Il importe aussi de souligner la façon dont Shell prévoyait utiliser la fixation des prix des produits de deuxième marque et les remises provisoires pour porter «un double coup» aux détaillants indépendants. Alors que les deuxièmes marques offraient certains avantages de plus que les remises provisoires, il y a eu des circonstances où Shell comptait recourir aux deux moyens. Enfin, il ressort de la preuve que Shell, par le biais d'une telle politique, visait à provoquer une hausse des prix.

S'il est vrai que les marques Beaver et Gas Mart ont été établies dans la région de marketing du centre, à titre de mesure punitive visant à provoquer une hausse des prix des détaillants indépendants, il ne s'agit cependant pas de la seule région où Shell a choisi d'employer cette tactique. Dans l'ouest du Canada, Shell a utilisé à la même fin la marque Savex. Suite à la note de service de 1971 susmentionnée, le directeur des ventes au détail de la région de marketing de l'Ouest faisait parvenir au siège social un exposé de principe énonçant les objectifs et la stratégie adoptés dans cette région:

> «STRATÉGIE *TOUCHANT LA VENTE DE PRODUITS DE DEUXIÈME MARQUE*
>
> *Objectifs*
>
> . . .
>
> — Restreindre la part du marché des détaillants indépendants dans les zones de prix coupés dans l'intention formelle de rétablir les prix.
>
> . . .
>
> *Stratégies*
>
> . . .
>
> 3. Conformément aux lignes directrices ci-jointes, utiliser au besoin les points de vente ouverts ou fermés existants pour réaliser le deuxième objectif susmentionné, à savoir diminuer la part du marché des détaillants indépendants dans les zones de prix coupés et chercher à rétablir les prix. Cette politique à court terme sera *d'abord* mise en oeuvre à Calgary et à Edmonton.»
>
> (Document n° 38520-2, le 2 mars 1972, Shell),[324]

Dans la région de marketing du Centre de Shell, la stratégie punitive était entièrement opérationnelle vers la ventes au détail de la région de marketing du Centre de Shell fin de 1972. Ainsi, en septembre 1972, le directeur des a discuté de l'expansion du réseau de distribution des produits de deuxième marque Gas Mart. Il a déclaré que le nombre de stations-service de ce

réseau passerait de 15 à 31, une extension ayant comme principal objectif de «réduire l'écart de prix entre les marques des détaillants appartenant aux grands et les marques des détaillants indépendants»:

> «La marque Gas Mart doit être utilisée de façon judicieuse et offrir des prix concurrentiels pour récupérer les pertes de volume de ventes associées aux baisses de prix à court terme que connaissent certains marchés. Le réseau des produits de marque Gas Mart passera de 15 à 31 emplacements, soit une augmentation de 3,0 millions de gallons. *Dans le cadre de la récupération, on s'efforcera de réduire l'écart de prix entre les marques de détaillants appartenant aux grands et les marques des détaillants indépendants.*»
>
> (Document n° 38655, le 13 septembre 1972, Shell, nous soulignons)[325]

Dans les commentaires formulés au moment des audiences au sujet de cette déclaration, le directeur des ventes au détail a précisé de quelle façon Shell visait à «réduire l'écart de prix». Gas Mart entrerait sur le marché et vendrait ses produits à un prix équivalant au prix le plus bas des détaillants indépendants du secteur (en vendant, selon toute probabilité, moins cher que les détaillants à rabais dont les prix sont établis de façon plus modérée). Après avoir maintenu les prix à ce niveau pendant un certain temps, Gas Mart augmenterait ses prix pour essayer de forcer les détaillants indépendants à hausser les leurs. En cas d'échec, Gas Mart «baisserait à nouveau» ses prix.

> «Q. . . . Essaieriez-vous de faire face à la concurrence existante, du moins en ce qui concerne les prix?
>
> R. Avec une station Gas Mart?
>
> Q. Avec une station Gas Mart.
>
> R. Notre stratégie ne consisterait jamais à établir un prix inférieur au prix le plus bas. *Il faut au besoin maintenir les prix au plus bas niveau et après avoir acquis un certain volume de ventes, essayer de provoquer une hausse des prix.*
>
> Q. Qu'entendez-vous exactement par provoquer 'une hausse des prix'?
>
> R. Passer d'un prix de, disons, 40 cents à 41 cents.
>
> Q. Dans quel but?
>
> R. Pour voir si les concurrents suivraient.
>
> Q. Et s'ils ne le faisaient pas? qu'arriverait-il?
>
> R. *Après un certain temps, suivant la situation du marché, surtout si les concurrents ne suivent pas le mouvement, nous baisserions les prix à nouveau.*»
>
> (Témoignage de M. G.N. Beauregard, coordonnateur de l'exploitation et des budgets du siège social, (ex-directeur des ventes au détail à Toronto), Shell, audiences de Toronto, 1975, vol. IV, p. 458, nous soulignons)[326]

Gas Mart n'est pas la seule marque indépendante qui a été utilisée de cette façon. Shell s'est également servie de la marque Beaver pour essayer de

provoquer une hausse des prix, comme l'indique le témoignage suivant de l'ancien directeur des ventes au détail:

«Q. En ce qui concerne Beaver, quelle a été la politique des prix?

R. Elle a été fondamentalement la même parce que l'on pouvait offrir davantage de services et être en mesure de s'approprier d'un volume de ventes plus important qu'avec Gas Mart. On pouvait essayer de faire monter les prix un peu plus rapidement.»

(Témoignage de M. G.N. Beauregard, coordonnateur de l'exploitation et des budgets du siège social, (ex-directeur de ventes au détail à Toronto), Shell, audiences de Toronto, 1975, vol. IV, p. 459)[327]

Ces déclarations se rapportent à la façon dont les prix ont été relevés. La manière dont les deuxièmes marques de Shell ont été utilisées pour ramener les détaillants indépendants à l'ordre présente autant d'importance. La clé du succès de la stratégie de Shell a été sa politique consistant à soutenir la concurrence dans l'immédiat et à s'accaparer un volume important de ventes pour diminuer la part du marché indépendant. En 1971, Shell a essayé de provoquer un rétablissement des prix en utilisant ses deuxièmes marques. Le document qui suit montre ce qu'a été la politique de Beaver jusqu'ici et note que pour réussir, Beaver devait établir des prix conformes à ceux des détaillants indépendants:

«Comme vous le savez, Don Plumb avait pour politique de soutenir la concurrence des prix dans les délais prescrits. Les fournisseurs de Windsor savaient qu'ils ne pouvaient s'attendre à avoir l'avantage sur Beaver. Cela était encore vrai jusqu'au 25 août. Beaver avait 7 millions de gallons à mettre en vente immédiatement si quelque détaillant essayait de défier la concurrence.»

(Document n° 58631, le 5 octobre 1971, Shell, rédigé par M. E. Wende, Directeur des deuxièmes marques de Shell dans la région de marketing du Centre, envoyé au directeur des ventes au détail de la région de marketing du Centre, portant l'inscription «Personnel et confidentiel — structure des prix — Beaver — Gas Mart»; à la page 5, y figure la remarque suivante: «il n'existe pas d'autre copie de cette lettre que la mienne à des fins de discussion éventuelle»)[328]

Autre fait tout aussi important, le directeur des deuxièmes marques poursuit en déclarant que les efforts de Shell pour rétablir les prix étaient valables, mais que l'on n'avait pas encore disposé du temps nécessaire pour créer des conditions favorables. Une limite de temps de «plusieurs années» a été fortement recommandée:

«J'estime que la politique préliminaire de Beaver et de Gas Mart touchant le rétablissement des prix, qui a été appliquée à point, était la chose qui convenait. Je propose que nous acceptions de soutenir la concurrence des prix pendant plusieurs années si nous voulons que le jeu économique des prix et du volume ait pour effet de

réduire la marge entre les prix au détail en les ramenant à des niveaux plus réalistes. Il semble que cela servirait au mieux les intérêts à long terme de Shell.»

(Document n° 58631, le 5 octobre 1971, Shell)[329]

De fait, il s'agit bien de la politique que l'on a divulguée à la fin de 1971 et qui a été mise en oeuvre en 1972. La même stratégie a continué d'être appliquée en 1973. Shell a poursuivi ses efforts de réduction des affaires des détaillants indépendants de façon à forcer ceux-ci à suivre les mouvements à la hausse de ses prix; son objectif ultime était l'établissement d'un «écart satisfaisant» entre les prix des producteurs et les prix des détaillants indépendants. Dans une étude réalisée par Shell, en 1973, portant sur la stratégie proposée en matière de prix, un écart de quelque 3 à 5 cents le gallon est fixé comme objectif dans le cadre de son rôle de chef de file. On y trouve la description suivante de la stratégie continue de Shell concernant ses deuxièmes marques:

«1. DE FAÇON GÉNÉRALE, ÉGALER LE MARCHÉ INDÉPENDANT DOMINANT.

2. *UTILISER LA DEUXIÈME MARQUE EN TANT QU'ENTREPRISE DOMINANTE QUI DOIT FAIRE AUGMENTER LES PRIX.*

3. RECOURIR AUX PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA VENTE AU DÉTAIL POUR ACQUÉRIR L'AVANTAGE CONCURRENTIEL SUR LES AUTRES MARQUES INDÉPENDANTES.

4. VISER UN RABAIS MAXIMAL DE 3 A 5 CENTS LE GALLON
— ÉCART MAXIMAL DE 5 CENTS AVEC LE LIBRE-SERVICE INDÉPENDANT
— ÉCART MAXIMAL DE 3 A 4 CENTS AVEC LA STATION-SERVICE INDÉPENDANTE COURANTE»

(Document n° 28375, sans date, Shell, nous soulignons.[330] Voir aussi le document n° 58588, le 4 juillet 1973, Shell)[331]

Shell était d'avis qu'une telle pratique aurait non seulement pour effet de réduire l'entrée de nouveaux venus sur le marché, mais aussi de contrôler l'expansion des détaillants indépendants. De cette façon, l'expansion du secteur du marché offrant des prix peu élevés serait restreinte. Par exemple, dans un document de Shell Canada, daté du mois de mai 1972 et intitulé «Discussion des objectifs et stratégies touchant la vente d'essence,» Shell exprime l'avis que sa marque ne peut valoir que 2 à 4 cents le gallon de plus. Avec un écart plus grand, le secteur indépendant se développerait aux dépens de la marque. Shell déclare ce qui suit:

«*Valeur associée à la marque* - La valeur de l'essence pouvant être attribuée à la marque repose sur des facteurs comme l'emplacement et l'étendue de la clientèle, la réputation dont jouit la société, les normes de qualité, la disponibilité d'une vaste gamme de services et la différence de qualité perçue entre les produits. Selon la situation actuelle du marché, nous estimons que la somme de la valeur de ces

différents facteurs justifie un écart de 2 à 4 cents le gallon; en d'autres termes *avec un tel écart, il semblerait exister un 'équilibre de croissance' entre les prix des fournisseurs du réseau des producteurs et2063 ceux des détaillants à rabais indépendants.* Dans certains endroits clés, cet écart peut atteindre jusqu'à 5 à 6 cents le gallon.».

(Document n° 30649, mai 1972, Shell, le dernier soulignement est de nous)[332]

Évidemment, sachant que Shell évaluait à 9 cents le gallon la différence de coût entre son réseau habituel et celui des indépendants, l'équilibre qu'elle voulait atteindre signifiait le recours à une politique vigoureuse de vente de produits de deuxième marque pour ramener les indépendants à l'ordre et les forcer à adopter les prix qui, à son avis, établirait un «équilibre de croissance». Par conséquent, les politiques de Shell n'étaient donc pas conçues pour permettre au marché de trouver son propre équilibre entre points de vente peu et plus coûteux. Shell, au contraire, a adopté un ensemble de politiques dont l'objet explicitement avoué était d'empêcher ces forces d'agir.

### (d) *La rentabilité des établissements de deuxième marque de Shell*

Dans le chapitre précédent, nous avons passé en revue les objectifs et la stratégie opérationnelle des stations-service de deuxième marque de Shell. Comme nous l'avons vu, cette stratégie consistait à vendre au prix du fournisseur indépendant le plus bas et à essayer ensuite de provoquer une hausse des prix. En cas d'échec, la deuxième marque devait baisser à nouveau ses prix pour soutenir la concurrence du fournisseur indépendant offrant les prix les plus bas. Le niveau des services et la propreté des stations-service de deuxième marque devaient aussi être maintenus à des niveaux équivalents ou supérieurs à ceux des stations-service des fournisseurs indépendants. Dans une note de service, le directeur général du Marketing décrit la situation en 1972:

«1. Beaver est administrée comme un Hess — haut niveau de qualité du service axé sur la distribution d'essence et locaux propres;

2. *Au fil des années*, Hess a acquis une réputation qui lui permet de vendre au détail à des prix de 2 à 4 cents le gallon inférieurs à ceux des grands, d'absorber le rabais sous forme de marge de détaillant réduite et de vendre moins cher que les grands avoisinants;

3. Beaver vend à des prix se situant à l'autre extrémité de la gamme pour faire concurrence aux fournisseurs indépendants comme P.R. Martin, XL, etc., les 'casseurs de prix';

...»

(Document n° 32995, le 26 octobre 1972, Shell)[333]

Le fait que Shell ait fourni un niveau élevé de service dans ses stations-service de deuxième marque tout en vendant à des prix se situant au bas de l'échelle du marché nous incite à parler de comportement abusif. La direction

de Shell était certes consciente du fait que l'on allait tenir compte non seulement des changements de prix exgigés, mais aussi de la qualité des services offerts par rapport à ceux des indépendants pour déterminer si leur politique avait été abusive (Document n° 32993)[334]. Les preuves déjà accumulées au sujet des motivations de Shell viennent renforcer la conclusion voulant que les interventions de la société aient été abusives. Shell n'a pas seulement créé ses deuxièmes marques pour satisfaire le groupe des consommateurs sensibles au prix des produits. Elle l'a fait pour retirer aux indépendants une partie de leur volume de ventes, pour en éliminer quelques-uns, entraver la croissance des autres et provoquer une hausse des prix. Ce genre de motifs et de stratégie sont le propre des pratiques commerciales abusives. L'histoire de la rentabilité du réseau des produits de deuxième marque de Shell, au cours de cette période, confirme la nature abusive de ces pratiques.

Il faudrait souligner que la découverte d'une rentabilité faible ou négative au chapitre de l'exploitation annuelle n'est pas une condition nécessaire à l'existence d'une politique de prix abusifs. Pour réussir, une telle politique n'a besoin que d'être une menace digne d'être prise au sérieux. Il n'est pas nécessaire qu'une telle pratique soit fréquente au point que les pertes figureront dans les rapports annuels. L'essence même de la politique de Shell consistant à soutenir les bas prix des fournisseurs indépendants en vue de provoquer ensuite une hausse des prix indique que si celle-ci avait réussi à ramener les indépendants à l'ordre, ses deuxièmes marques n'auraient pas eu à demeurer non rentables indéfiniment. Toutefois, la concurrence à laquelle les grands ont eu à faire face au début des années soixante-dix était suffisamment forte pour que l'on puisse s'attendre qu'une politique de prix abusifs entraînerait, du moins à court terme, des pertes pour leurs deuxièmes marques. L'expérience de Shell confirme une telle thèse.

Un des problèmes qui se posent lorsque nous voulons évaluer la rentabilité d'un secteur d'une industrie à intégration verticale est la validité des prix de transfert adoptés entre divisions. Heureusement, ce problème n'existe pas de façon générale pour l'une des deuxièmes marques de Shell, la marque Beaver. Comme Shell voulait éviter d'être accusée de faire de la discrimination illégale en matière de prix, elle a adopté, jusqu'à 1973, la politique de vendre à Beaver à des prix de gros similaires à ceux que l'on retrouvait sur le marché indépendant. Il n'est pas aussi évident qu'elle ait eu la même préoccupation pour ses autres réseaux de produits de deuxième marque comme Gas Mart, Apollo et Avanti, dont l'exploitation relevait de la division de Marketing de Shell. Voici le témoignage de la personne qui était à l'époque directeur général du marketing chez Shell:

> «Q. Maintenant, les deuxièmes marques qui achetaient leur essence ou que Shell approvisionnait, payaient-elles le prix du camion citerne?
>
> R. Nous ne vendions pas à Avanti ou à Apollo. Il ne s'agissait pas de ce genre de transaction.

Q. Dites-vous cela parce que Shell en était la propriétaire?

R. Oui.

Q. Et dans le cas de Beaver?

R. Nous vendions de l'essence à Beaver.

Q. Lui vendiez-vous l'essence au prix du camion citerne?

R. Nous lui vendions à un prix à rabais lui permettant de soutenir la concurrence des indépendants, au prix que les indépendants payaient.

Q. Pouvons-nous, par conséquent, dire que l'essence que vous vendiez à Beaver s'élevait au même prix que celle que vous vendiez à un fournisseur indépendant?

R. De façon générale, oui.

Q. Avez-vous jamais vendu de l'essence à un prix différent?

R. Jamais est un bien grand mot et je ne peux vous parler que de ce qui s'est passé depuis 1972. Je crois pouvoir affirmer que depuis cette date, l'objectif a été de vendre à un prix à rabais ne dépassant pas celui auquel nous vendions aux fournisseurs indépendants.»

(Témoignage de M. A.G. Seager, directeur général du Marketing, Shell, audiences de Toronto, 1975, volume 1, p. 166-167)[335]

Nous avons également la preuve que les rabais accordés à Beaver ont été modifiés en cours d'année, pendant cette période, pour tenir compte des changements sur les marchés de la vente en gros. Nous songeons tout particulièrement à une note de service datée du 4 mai 1970 dans laquelle le vice-président du Marketing déclare:

«Nous acceptons de donner suite à votre recommandation d'augmenter le rabais accordé à Beaver Service Centres Limited, avec rétroactivité au 1er janvier 1970.

«Nous avons récemment eu l'occasion de soumettre des offres pour nos clients indépendants, représentant un volume égal en importance à celui dont Beaver a besoin, et nous estimons que nous pouvons actuellement leur accorder un rabais d'environ 6½-7 cents le gallon sur le prix du camion citerne.

«Je vous renvoie le document approuvé (formule de demande de prix spécial) autorisant cette augmentation de rabais, ainsi que la lettre que M. Kappler vous a adressée, afin que vous puissiez les verser dans vos dossiers.»

(Document n° 32908, le 4 mai 1970, Shell)[336]

Il s'agit donc de déterminer si Beaver, étant donné que Shell avait pour politique de vendre à ce réseau aux prix les plus bas des fournisseurs indépendants, à restreindre le volume de ventes de ces derniers et à provoquer une hausse des prix, était non rentable et si la direction de Shell était consciente de ce fait. On peut répondre par l'affirmative à ces deux questions.

Contrairement à Gas Mart, Alouette, Avanti et Savex, Beaver Service Centres Limited formait une société distincte, une filiale de Shell Canada. Par

conséquent, il existe des états financiers propres à Beaver pour les années 1969 à 1973. En 1968, Shell créait la Beaver Service Centres Limited qui faisait l'acquisition des avoirs de Beaver. Un résumé de la situation financière de Beaver pour les années 1968 à 1974 figure dans la cinquième colonne du tableau 25. Ces chiffres ont été confirmés par un représentant de Shell qui a admis au cours des audiences de Toronto de 1975 qu'ils faisaient état de «pertes réalistes».[337] Comme on peut le voir, au cours de la première année entière d'exploitation, soit 1969, Beaver Service Centres enregistrait une perte nette de $94375. Cette perte s'élevait à $5620, en 1970; elle atteignait $9126,en 1971, et $277,306,[1] en 1972. Ce n'est qu'en 1973 que Beaver a pu réaliser un certain profit. Il faut cependant mentionner que les prix de gros offerts aux indépendants ont affiché une hausse considérable au cours de cette année et que les prix au détail ont par conséquent, suivi la même tendance. Comme il ressort du tableau 25, le rabais accordé à Beaver n'a pas été diminué au cours de l'année, contrairement à la pratique antérieure (voir ci-dessus). Les états financiers ayant trait à Beaver pour l'année 1973 n'ont donc aucune valeur. En conclusion, au cours de la période pour laquelle nous avons des preuves de l'existence d'une politique abusive en matière de prix de la part de Beaver, cette seconde marque a été exploitée à perte.

D'autres documents confirment la non-rentabilité des stations-service de deuxième marque de Shell. Dans une étude de janvier 1973 du groupe de travail chargé des ventes au détail, on évalue la rentabilité des stations-service nouvellement (N.T.I.) venues de Shell, ainsi que les réaménagements faits depuis 1969. Ces calculs sont reproduits au tableau 26. Au mois de janvier 1973, Shell exploitait 33 stations-service de marque Beaver ayant un volume annuel de 30,2 millions de gallons d'essence et 52 stations-service de marque Gas Mart avec un volume de 25,7 millions de gallons. Si l'on consulte la colonne portant la rubrique «prix», on constate que le prix de l'essence dans les stations-service de type «courant» était de 36,62 cents le gallon, alors qu'il était de 25,05 et de 26,30 cents le gallon dans les stations-service de marque Beaver et Gas Mart, respectivement en partie à cause de ces prix relativement faibles, la rentabilité en termes d'encaisse brute a été de -9,7%, dans le cas de Beaver, et de 1,2%, dans le cas Gas Mart.

1. On pourrait soutenir que nombre de nouvelles entreprises commerciales doivent s'attendre à subir des pertes au début. Toutefois, sur un document qui expose les stratégies pouvant être adoptées par Shell relativement à son réseau de produits de deuxième marque (Document n° 34551)[338], une note manuscrite indique que deux années constituent une limite normale ou acceptable pour une exploitation à perte. Beaver a subi des pertes pendant une période plus longue.

**TABLEAU 25**

STATISTIQUES CONCERNANT LES DEUXIÈMES MARQUES ET RABAIS MOYENS ACCORDÉS À LA CATÉGORIE DES MARQUES INDÉPENDANTES

| *Année* | *Nombre de stations* | | *Rabais de Shell à Beaver ¢/gal.* | *Vol. de Beaver en millions de gallons* | *Profits/ (pertes) en milliers de dollars* | *Rabais CC 020 ¢/gal.* | *Volume CC 020 en millions de gallons* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | *Ont.* | *Can.* |
| I | II | | III | IV | V | VI | VII | VIII |
| 1968 | 7 | | — | 5,7 | 8 | — | * | |
| 1969 | 8 | | 7,0 | 6,8 | (94) | — | * | |
| 1970 | 13 | | 7,0 | 8,4 | (6) | 6,84[1] | 19,7 | 29,7 |
| 1971 | 16 | | 7,0 | 11,9 | (9) | 7,4 [2] | 17,5 | 41,5 |
| 1972 | 37 | | 7,0 | 24,2 | (277) | 9,9 [3] | 27,8 | 51,7 |
| 1973 | 45 | | 7,5 | 30,6 | 738 | 3,5 [4] | 51,9 | 104,9 |
| 1974 | 44 | (a) | 3,0 jusqu'au 9e mois de 74 | 30,9** | 257 | 3,0 — 9 mois | 53,6 | 99,3 |
| | | (b) | 5,0 pour les 3 derniers mois | | | 5,0 — 3 mois | | |
| 1975 | 45 | | 6,0 | | | 6,0 | | |

*Dossiers non disponibles; personne n'est en mesure de fournir ces chiffres de mémoire

**Beaver London converti à Shell — 1,2 million de gallons

Ventes en Ontario

(1) C.F.M. — 10/70 — 6,84¢ de rabais — essence régulière
(2) Neal — 8/71 — 7,4¢
(3) C.F.M. — 10/72 — 9,90¢
(4) Sunys — 6/73 — 3,5¢

Source: Pièce T-9, document nº 2583-4, Shell, audiences de Toronto, avril 1975.[339]

Le tableau 27 présente une ventilation plus poussée de la rentabilité des stations-service de deuxième marque selon le réseau et le marché. Sur le total des 85 stations-service de deuxième marque en exploitation au mois de janvier 1973, trois seulement étaient situées dans la région de l'Ouest. Il s'agissait de stations-service de marque Gas Mart. La plupart de ces stations-service de deuxième marque étaient situées en Ontario et au Québec, le principal centre de l'activité indépendante. On peut se rendre compte des différentes politiques de prix que Shell a adoptées selon les marchés pour ses produits de deuxième marque puisque le prix réalisé de l'essence vendue dans les trois stations-service de marque Gas Mart de l'Ouest était de 31,62 cents le gallon par rapport à 25,05 et 26,57 cents le gallon pour les stations-service Beaver et Gas Mart, respectivement, situées dans la région de marketing du Centre. Cet écart peut être attribué au fait que la région de marketing de l'Ouest n'avait pas à subir la même pression à l'égard des prix que la région de

**TABLEAU 26**

RENTABILITÉ DES STATIONS-SERVICE SHELL AU CANADA SELON LE TYPE DE POINT DE VENTE, Y COMPRIS GAS MART ET BEAVER

| *Type de point de vente* | *Nombre de stations* | *Milliers de gallons* | *Prix (cents par gallon)* | *Valeur actuelle à 9% (milliers de dollars)* | *Encaisse brute (pourcentage)* |
|---|---|---|---|---|---|
| Poste d'essence | 11 | 3 560 | 35,63 | -247,9 | 6,6 |
| Poste d'essence/ Lave-auto à portique roulant | 4 | 1 816 | 36,97 | 8,7 | 8,5 |
| Lave-auto tunnel | 41 | 27 355 | 36,63 | 61,8 | 8,3 |
| Lave-auto tunnel attenant | 9 | 6 910 | 36,96 | -130,8 | 7,8 |
| Libre-service/ nouveau venu | 6 | 2 310 | 32,79 | -426,0 | 3,9 |
| Libre-service/type courant | 13 | 6 370 | 34,66 | 173,6 | 9,4 |
| Libre-service/lave-auto Tunnel | 5 | 4 350 | 35,86 | 17,8 | 8,3 |
| Libre-service/lave-auto à portique roulant | 2 | 990 | 37,22 | -29,2 | 7,6 |
| Station-service de type courant | 65 | 21 886 | 36,62 | -2550,1 | 6,0 |
| Restaurant | 12 | 4 340 | 38,82 | -309,5 | 7,1 |
| Magasin de type courant | 1 | 500 | 36,90 | -120,1 | 3,7 |
| Beaver | 33 | 30 150 | 25,05 | -9475,3 | -9,7 |
| Gas mart | 52 | 25 693 | 26,30 | -3263,5 | 1,2 |
| Lave-auto à portique roulant de type courant | 84 | 33 194 | 36,67 | -3901,7 | 5,9 |
| Clinique de diagnostic | 2 | 2 000 | 36,38 | -178,1 | 5,9 |
| Reconstruction | 71 | 24 458 | 37,21 | -2639,4 | 6,1 |
| Totaux | 411 | 195 882 | 33,49 | -23009,6 | 5,2 |

Source: Document nº 35352, Shell[340]

marketing du Centre ou encore au fait que Shell avait adopté une politique de prix plus vigoureuse à l'égard de ses deuxièmes marques de la région du Centre. De fait, la rentabilité en termes d'«encaisse brute» dans les deux principales zones d'activité indépendantes, l'Ontario et le Québec, affichent un coefficient négatif. Dans la région de marketing du Centre, la rentabilité des 33 stations-services de marque Beaver, en termes d'encaisse brute, s'élevait à -9,7% contre 2,9% pour Gas Mart; dans la région de marketing de l'Est, les 26 stations-service de marque Gas Mart affichaient un coefficient d'encaisse brute de -1,1 %.

**TABLEAU 27**

RENTABILITÉ DES STATIONS-SERVICE SHELL DE MARQUE BEAVER ET GAS MART SUIVANT LA RÉGION

Beaver et Gas Mart dans l'ensemble du Canada—Résumé

| *Type de point de vente* | *Nombre de stations* | *Milliers de gallons* | *Prix (¢/gal)* | *Valeur actuelle à 9%* | *Encaisse brute (pourcentage)* |
|---|---|---|---|---|---|
| Beaver | 33 | 30 150 | 25,05 | -9475,3 | -9,7 |
| Gas Mart | 52 | 25 693 | 26,30 | -3263,5 | 1,2 |
| Totaux | 85 | 55 843 | 25,63 | -12738,8 | -4,8 |

Beaver et Gas Mart dans la région de l'Ouest—Résumé

| *Type de point de vente* | *Nombre de stations* | *Milliers de gallons* | *Prix (¢/gal)* | *Valeur actuelle à 9%* | *Encaisse brute (pourcentage* |
|---|---|---|---|---|---|
| Gas Mart | 3 | 1 243 | 31,62 | -51,5 | 6,8 |
| Totaux | 3 | 1 243 | 31,62 | -51,5 | 6,8 |

Beaver et Gas Mart dans la région du centre—Résumé

| *Type de point de vente* | *Nombre de stations* | *Milliers de gallons* | *Prix (¢/gal)* | *Valeur actuelle à 9%* | *Encaisse brute (pourcentage)* |
|---|---|---|---|---|---|
| Beaver | 33 | 30 150 | 25,05 | -9475,3 | -9,7 |
| Gas Mart | 23 | 15 550 | 26,57 | -1233,9 | 2,9 |
| Total | 56 | 45 700 | 25,57 | -10709,2 | -6,3 |

Beaver et Gas Mart dans la région de l'Est—Résumé

| *Type de point de vente* | *Nombre de stations* | *Milliers de gallons* | *Prix (¢/gal)* | *Valeur actuelle à 9%* | *Encaisse brute (pourcentage)* |
|---|---|---|---|---|---|
| Gas Mart | 26 | 8 900 | 25,09 | -1978,0 | -1,1 |
| Total | 26 | 8 900 | 25,09 | -1978,0 | -1,1 |

Source: Document n° 35449, Shell[341]

**La direction de Shell a commenté les résultats relatifs à la rentabilité de ses établissements de deuxième marque en ces termes:**

«Jusqu'ici, nous n'avons *pas* été en mesure de réaliser *ne serait-ce qu'une marge bénéficiaire avec nos produits de deuxième marque (pièce 2), principalement en raison de coûts d'exploitation élevés et de la faibles volumes de ventes.*»

(Document n° 35450, janvier 1973, Shell, nous soulignons)[342]

La validité de ces chiffres est confirmée par d'autres déclarations de la direction de Shell touchant l'exploitation à perte de Beaver et de ses autres deuxièmes marques. En 1971, Shell Canada a fourni certaines données sommaires à la société Shell de Houston relativement à l'expérience des deuxièmes marques au Canada. Shell Canada y laisse entendre qu'elle était consciente de la nature non rentable de ses établissements de deuxième marque. Par exemple, faisant allusion à l'extension du réseau des produits de marque Beaver depuis le secteur de Windsor jusqu'à celui de Hamilton, Shell Canada faisait savoir au bureau de Houston qu'elle ne s'attendait pas que de telles activités soient rentables:

> «A la fin de 1970, la filiale a étendu ses activités à Hamilton en convertissant cinq stations-service Shell à la marque Beaver. A l'heure actuelle, si nous nous basons sur les marges d'exploitation de 8,5 à 13,5 cents le gallon et sur les coûts d'exploitation à Windsor, nous sommes portés à croire que l'exploitation d'une deuxième marque à Hamilton sera non rentable.»
>
> (Document n° 38472, sans date, Shell)[343]

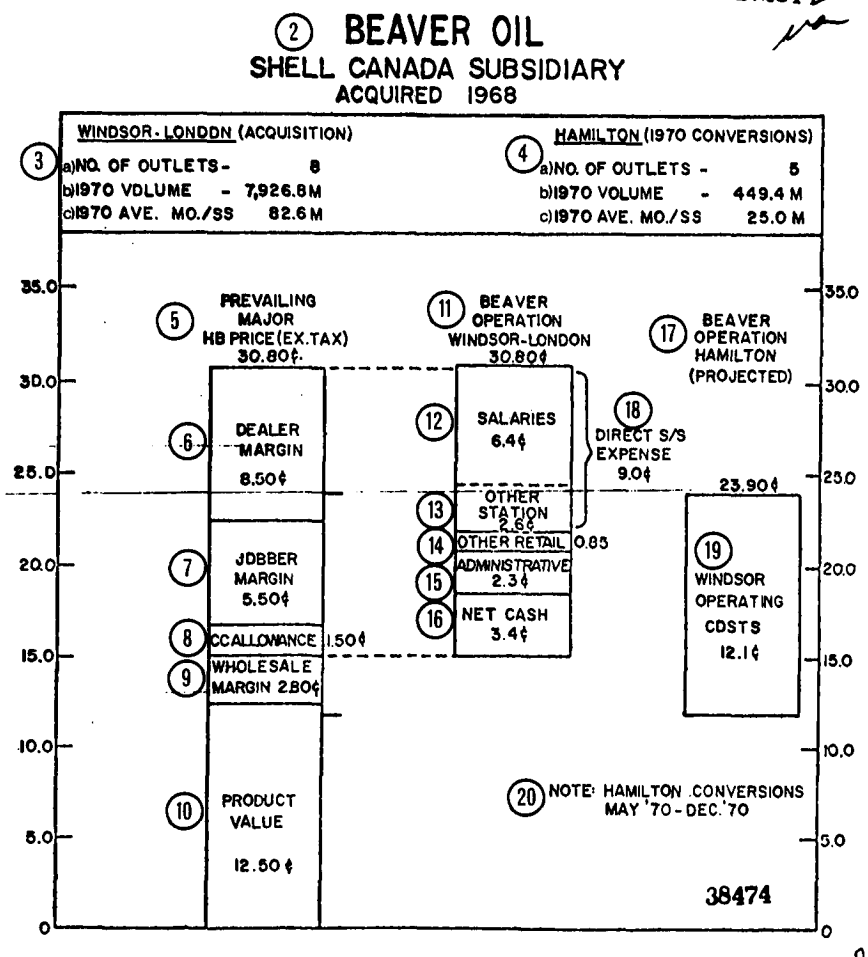
Le graphique 23 nous montre pour quelle raison on s'attendait à un brusque revirement de la situation de rentabilité de Beaver sur le nouveau marché. A Windsor, Beaver établissait ses prix au niveau dominant des grands et, avec un coût d'exploitation de 12,0 cents le gallon, elle était en mesure de réaliser un profit. A Hamilton, cependant, le niveau des prix prévu était de beaucoup inférieur, au niveau des prix des indépendants, et les gains réalisés par Shell devaient par conséquent être inférieurs à la valeur des produits pétroliers (le prix de transfert). Cette même étude indique également que les stations-service de deuxième marque situées à Montréal étaient subventionnées au niveau de la vente au détail.

> «Au cours de 1970, Shell Canada a établi les marques 'Avanti' et 'Alouette' dans la région de Montréal.
>
> «L'exploitation de la station-service 'Avanti' engendre des recettes dépassant l'ensemble des déboursés et apporte une contribution aux frais généraux.
>
> «Cinq anciennes stations-service de la marque du producteur ont été converties à la marque 'Alouette', mais leurs recettes ne réussissent pas actuellement à couvrir les dépenses d'exploitation.
>
> «*L'exploitation au détail des stations- service de marque 'Avanti' et 'Alouette' est subventionnée à même la marge de gros.*»
>
> (Document n° 38472, sans date, Shell, nous soulignons)[344]

D'autres documents confirment que deux ans plus tard, soit à l'automne de 1972, la direction de Shell était toujours pleinement consciente des conséquences de sa politique des prix sur le plan de la rentabilité. Dans une note de service du directeur général du Marketing adressée au directeur régional de l'Ontario, il est précisé que Beaver n'a pu être exploitée de façon rentable.

(1) FIGURE 23

ACJ017254 D




(Reproduction of Document #38474
'Figure 23' added)

(21) 1002

1. GRAPHIQUE 23
2. Beaver Oil
   Filiale de Shell Canada acquise en 1968
3. Windsor-London (Acquisitions)
   a) Nombre de points de vente 8
   b) Volume (1970) 7,926.8 milliers
   c) Moyenne mensuelle par S-S (1970) 82.6 milliers
4. Hamilton (Conversions de 1970)
   a) Nombre de points de vente 5
   b) Volume (1970) 449.4 milliers
   c) Moyenne mensuelle par S-S (1970) 25.0 milliers
5. *Prix dominant de la marque de distributeur (taxe exclue)* 30.80¢
6. Marge de détaillant 8.50¢
7. Marge de revendeur 5.50¢
8. Cartes de crédit 1.50¢
9. Marge de gros 2.80¢
10. Valeur des produits 12.50¢
11. Exploitation de la marque Beaver Windsor-London 30.80¢
12. Salaires 6.4 ¢
13. Autres dépenses d'exploitation 2.6 ¢
14. Autres dépenses au détail 0.85 ¢
15. Frais d'administration 2.3 ¢
16. Encaisse nette 3.4 ¢
17. Exploitation de la marque Beaver Hamilton (à l'état de projet)
18. Dépenses directes de la station-service 9.0 ¢
19. Coûts d'exploitation Windsor 12.1 ¢
20. Remarque: Conversions à Hamilton, de mai 1970 à décembre 1970
21. Les notes manuscrites sur l'original sont illisibles (voir version anglaise)

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document n° 38474
Le numéro de graphique est ajouté par nous

Discutant des objectifs fixés pour Beaver, le directeur général du Marketing a déclaré ce qui suit:

> «Dans une lettre récente adressée à M. Barry Sleigh vous en avez une copie, nous avions parlé de lancer une deuxième marque, Beaver, Stampede ou quelque autre marque, au lieu d'approvisionner un détaillant indépendant comme Dominion Motors, en lui accordant des rabais de plus de 7 cents. Dans l'éventualité où nous pourrions vraiment exploiter la marque Beaver avec une réduction de moins de 7-7,5 cents le gallon sur le prix au détaillant par camion citerne, le projet soumis à M. Barry Sleigh offre quelque intérêt. *Toutefois, un examen rapide de la performance de Beaver, dans cette région, en 1971-1972 (pièces jointes), nous incite à douter de notre capcité à assurer la rentabilité de l'exploitation en-deçà d'une telle marge.* Nous tenons à ce que vous soyez comme nous pleinement conscient des possibilités qui s'offrent à Shell d'égaler, en matière de frais d'exploitation, la performance des détaillants indépendants contre qui nous utilisons Beaver, Gas Mart et les autres deuxièmes marques dans l'Est.»
>
> (Document n° 32969, le 1er septembre 1972, Shell, nous soulignons)[345]

La direction de Shell était consciente du fait que sa politique des prix et des services touchant les stations- service de deuxième marque comportait en soi certains aspects abusifs. Dans une note de service rédigée le 24 octobre, le directeur général du Marketing faisait remarquer que l'on pouvait qualifier d'abusif l'objectif initial formulé dans les directives d'ordre stratégique relatives à l'établissement des deuxièmes marques. Cet énoncé de stratégie qui a été envoyé à tous les directeurs régionaux contenait le point suivant:

> «(f) Adopter une politique des prix qui soit vigoureuse sans pour autant être abusive. Maintenir les prix aux plus bas niveaux, particulièrement le temps qu'il faut pour se faire connaître.»
>
> (Document n° 34554, le 8 janvier 1971, Shell)[346]

Poursuivant la discussion du sujet, le directeur général notait qu'une telle stratégie pouvait être jugée abusive:

> «(f) L'établissement de prix abusifs peut dépendre non seulement des prix eux-mêmes, mais aussi des valeurs ajoutées, tenant compte du service, du crédit, des primes;
>
> . . .»
>
> (Document n° 32993, le 24 octobre 1972, Shell)[347]

Ainsi Shell reconnaissait qu'une stratégie qui consiste à égaler les prix les plus bas sur le marché peut être considérée comme une pratique abusive selon le niveau des coûts des services offerts. Une autre note de service du directeur général du Marketing montre que Shell a bien suivi une politique qui alliait des services coûteux à des prix calqués sur ceux des indépendants. Ce dernier confirme le fait que Beaver offrait un «niveau élevé de service» mais que ses prix

étant situés «à l'autre extrémité de la gamme des prix», elle ne pouvait donc «fonctionner avec la même marge que les fournisseurs indépendants» (Document n° 32995).[348] Voici ce que déclarait le directeur général du Marketing:

> «La discussion d'hier m'a laissé l'impression que nous n'avons pas résolu la question des possibilités que peuvent offrir les deuxièmes marques (Beaver). Si j'essaie de me rappeler les nombreuses questions qui ont été soulevées, je peux dégager les principaux points saillants suivants:
>
> 1. Beaver est administrée comme un Hess: haut niveau de qualité du service, axé sur la distribution d'essence et locaux propres;
> 2. *Au fil des années*, Hess a acquis une réputation qui lui permet de vendre au détail à des prix de 2 à 4 cents inférieurs à ceux des grands, d'absorber le rabais sous forme de marge de détaillant réduite et de vendre moins cher que les grands avoisinants;
> 3. Beaver vend à des prix se situant à l'autre extrémité de la gamme pour faire concurrence aux fournisseurs indépendants comme P.R. Martin, XL, etc., les 'casseurs de prix';
> 4. On a émis l'opinion (non partagée) que la politique des prix de Beaver pouvait être abusive, en ce sens que la valeur ou le coût des services supplémentaires et activités de promotion plaçaient Beaver dans une position telle que les prix du marché à rabais sont trop peu élevés et leurs coûts excessifs;
> 5. *Beaver est apparemment incapable, à ce stade précis, d'exploiter le marché avec la même marge que les fournisseurs indépendants.* Sur ce marché, pour soutenir la concurrence, il faudrait accorder un rabais de 7,5 et de 9,5 cents le gallon sur l'essence ordinaire et le supercarburant, respectivement. Beaver peut-elle fonctionner comme un centre de profit si ses produits s'élèvent à un tel coût?
>
> . . .»
>
> (Document n° 32995, le 26 octobre 1972, Shell; nous soulignons au paragraphe 5)[349]

Enfin, en décembre 1972, le vice-président du Marketing de Shell faisait parvenir une note de service à la Shell International Petroleum Company (SIPC) au sujet de l'utilisation des réseaux de produits de deuxième marque. Exposant la raison d'être de ces deuxièmes marques, ce dernier soulignait que le recours à une telle mesure était «un choix préférable aux coûts élevés associés à la marque Shell, dans une lutte directe contre les concurrents indépendants.» (Document n° 34449)[350]. Il faisait en outre observer que le fait de fixer les prix des produits de marque Shell au niveau de ceux des fournisseurs indépendants aurait augmenté le risque de voir les prix gagner en instabilité hors des zones de prix coupés bien définies:

> «Bien que Shell Canada n'ait pas encore atteint tous les objectifs fixés pour l'exploitation des réseaux de produits de deuxième marque, une telle mesure demeure *un choix préférable aux coûts élevés associés au recours à la marque Shell dans une lutte directe contre les concurrents indépendants.* Cette dernière option comporterait

le risque réel de voir les zones de prix coupés des grands déborder leur cadre bien défini et prendre davantage d'expansion sur le marché.»

(Document n° 34449, le 20 décembre 1972, Shell, nous soulignons)[351]

Cependant, même si le recours aux deuxièmes marques a été l'instrument politique qui a eu la préférence, le vice-président a admis que leur rentabilité était «peu élevée»:

«2. Les coûts d'exploitation des stations-service de deuxième marque ont été à ce point considérables que malgré un très bon accroissement du volume des ventes, *les prix devaient être si peu élevés que leur rentabilité a été faible.*

...»

(Document n° 34448, le 20 décembre 1972, Shell, nous soulignons)[352]

*Résumé*

L'objet du présent chapitre était de rassembler tous les documents ayant trait à l'exploitation des stations-service de deuxième marque de Shell. Pour étudier leur performance, il est nécessaire de se placer dans le contexte des objectifs et stratégies qui ont été formulés à leur égard. On peut dire que ces objectifs convergeaient tous vers la protection du réseau des distributeurs. Pour atteindre ce but, on voulait essayer de localiser la concurrence, de décourager les nouveaux venus éventuels sur le marché et d'augmenter les prix des sociétés en place jusqu'à ce qu'un équilibre de croissance soit atteint. Les produits de deuxième marque ont été le véhicule utilisé à cette fin. La stratégie, comme elle a été décrite, visait à créer un «véhicule temporaire», à «provoquer une hausse des prix des produits de deuxième marque» et à pousser les indépendants à se retirer des affaires (Document n° 34374)[353]. Les stations-service de deuxième marque de Shell devaient fixer leurs prix aux niveaux les plus bas des fournisseurs indépendants, restreindre le volume de ventes de ces derniers et essayer ensuite de provoquer une hausse des prix. En cas d'échec, le processus devait être répété. Le fait que Shell ait mis en oeuvre une telle politique et que des documents existent pour montrer que ce réseau était non rentable prouve que Shell s'est livré à une pratique abusive en vue de diminuer la concurrence dans le secteur du marketing.

### (e) *Un exemple d'une discrimination punitive en matière de prix (Montréal 1972)*

Certains soutiennent que la consignation et les remises temporaires permettent aux grandes sociétés pétrolières d'aider leurs détaillants face aux situations de crise causées par une pléthore temporaire des produits pétroliers sur le marché ou un comportement aberrant de la part de leurs concurrents. En ce qui concerne la mise en oeuvre d'une politique de vente de produits de deuxième marque, les sociétés pétrolières peuvent aussi soutenir qu'une telle mesure a uniquement été adoptée pour satisfaire le nombre croissant de

consommateurs sensibles aux prix des produits du marché au détail. Dans les sections précédentes du présent document, nous avons examiné les motifs et les objectifs des stratégies de Shell concernant les remises temporaires et les produits de deuxième marque. Si l'on se base sur les motifs de ces stratégies, tels qu'ils se dégagent des documents rassemblés et des témoignages recueillis dans le cadre des audiences, on peut voir que Shell a élaboré et mis en oeuvre une politique qui visait à ramener à l'ordre les fournisseurs indépendants.

Nombre des documents à l'appui d'une telle thèse consistent en des études générales des politiques touchant les techniques de marketing de Shell et en directives adressées aux directeurs régionaux sur les stratégies d'exploitation à adopter. L'exemple qui va suivre montre de quelle façon les deuxièmes marques ont été utilisées de concert avec la vente en consignation en vue de ramener à l'ordre les fournissseurs d'essence indépendants ainsi qu'un fournisseur régional, Petrofina, dont la réaction face aux indépendants pouvait, de l'avis de Shell, causer un effondrement général de la structure des prix.

Trois caractéristiques importantes de la politique punitive de discrimination en matière de prix de Shell ont été dégagées dans les chapitres précédents de la présente étude. Premièrement, le plan a été mis en oeuvre de façon à maintenir l'ordre au sein de l'oligopole. Deuxièmement, on visait à dissuader d'entrer sur le marché la nouvelle vague de fournisseurs aux coûts peu élevés. Enfin, on voulait restreindre l'expansion des sociétés indépendantes existantes et les pousser à augmenter leurs prix jusqu'à des niveaux qui contribueraient à maintenir un équilibre de croissance artificiel entre les deux groupes de fournisseurs. Chacune de ces mesures avait pour objet de limiter les fluctuations de prix causées par les fournisseurs indépendants à des secteurs les plus restreints possible. Si nous étudions la situation du marché de l'essence à Montréal, au printemps de 1972, on peut voir de quelle façon Shell a eu recours tant à la consignation qu'aux produits de deuxième marque pour atteindre ces objectifs.

Au printemps de 1972, les détaillants indépendants possédaient 163 points de vente et intervenaient pour 10.3% du total des ventes au détail sur le marché de Montréal. La plupart de leurs ventes étaient limitées à des zones précises du marché de Montréal, comme Laval, Montréal-Nord et le secteur avoisinant les rues Sherbrooke est et Papineau. Dans certaines des zones de prix concurrentiels, les prix au détail variaient entre 41,9 et 50,9 cents le gallon. A l'extérieur de ces zones, les prix des principales marques de distributeur, dans la région de Montréal, se maintenaient à un niveau stable de 50,9 cents le gallon; plus précisément:

> «Les détaillants indépendants semblent particulièrement concentrés dans les secteurs concernés, quoique, dans l'ensemble du territoire, leur force n'est pas aussi importante que dans d'autres centres métropolitains.
>
> «En 1971, ce marché [c.-à-d. celui des fournisseurs indépendants] représentait environ 38 millions de gallons d'essence ou 10,3% du total des ventes au détail dans

l'industrie (contre 7,5%, en 1970) pour 163 points de vente (par rapport à 120, en 1970). Voici comment se répartissaient les fournisseurs:

| | Part en pourcentage du marché indépendant | Nombre de points de vente |
|---|---|---|
| Murphy | 29,0 | 41 |
| Calex | 18,9 | 25 |
| Aigle d'or | 13,5 | 32 |
| Deuxièmes marques des grands | 7,8 | 10 |
| Autres marques | 30,9 | 55 |
| | 100 | 163 |

«*Le niveau des prix*

De façon générale, dans la région de Montréal, les prix des marques des grands se maintiennent à 50,9 cents le gallon. Dans les secteurs perturbés particuliers, les prix varient actuellement de 41,9 à 50,9 cents le gallon. . . .

«Le fléchissement des prix se produit dans des zones bien définies à l'intérieur des secteurs perturbés. Alors que ces prix varient le plus souvent de 41,9 à 43,9 cents, ils peuvent fluctuer d'une zone à l'autre, certains vers le haut, d'autres vers le bas.»

(Document n° 32174-5, le 13 avril 1972, Shell)[354]

Shell a réussi à restreindre quelque peu la croissance des indépendants à Montréal, grâce à son réseau de produits de deuxième marque. Toutefois, au printemps 1972, ce programme de limitation des zones de concurrence par les prix fut menacé par suite d'un changement de politique des prix de l'un des fournisseurs régionaux, Petrofina. En effet, cette société avait décidé d'adopter les prix des indépendants les plus bas dans les «zones» concurrentielles, même si la station-service Petrofina était située à «une distance considérable de celle du premier détaillant à avoir accordé le rabais». Les stations-service de marque Shell commençaient alors à subir les conséquences des politiques de prix adoptées par les fournisseurs indépendants et la société Petrofina. Comme les zones de 'prix' coupés commençaient à s'étendre, Shell a décidé de prendre des mesures pour limiter cette expansion, notamment:

«Dans la plupart des cas, *l'origine du rabais peut être attribuée à un seul point de vente indépendant.* L'étendue de la coupure des prix a cependant été grandement amplifiée à *la suite de la réaction apparemment excessive de Petrofina à la situation.*
. . .

«*Les stations-service de Shell converties à la marque Alouette faisaient une guerre réussie aux indépendants, mais* elles ont commencé à être durement touchées, lorsque Fina a décidé de baisser ses prix jusqu'aux niveaux les plus bas. Seules les stations-service de marque Avanti ont réussi à se tirer assez bien d'affaire, peut-être en raison d'un emplacement plus favorisé et de la variété des groupes ethniques qui constituent leur clientèle.

. . .

«Cette réaction excessive [de Petrofina] prend deux formes. Premièrement, Fina égale et affiche le prix le plus bas. La marque Fina peut se permettre un rabais de 2 à 3 cents le gallon tout en demeurant viable; elle offre donc ce rabais et retire un volume de ventes important tant aux détaillants indépendants qu'aux autres détaillants du réseau des distributeurs. En guise de réaction, toutes les sociétés de moindre importance baissent leur prix pour rejoindre Fina au bas de l'échelle... Deuxièmement, Fina intervient à des distances considérables du premier détaillant à avoir accordé le rabais. Qu'il s'agisse d'une politique délibérée ou d'une solution facile pour contenter ses fournisseurs, *la mesure a pour effet de créer une zone de prix beaucoup plus étendue que nécessaire pour lutter contre le premier détaillant à avoir accordé le rabais.*

«Comme les prix des sociétés moins importantes étaient de 7 à 9 cents le gallon inférieurs à ceux des marques des grands, Texaco, pour garder ses clients, a réagi en ne laissant à Fina qu'une marge de 3 cents le gallon.... Gulf a adopté une politique plus sélective en égalant le prix des détaillants dans certains endroits et en accordant un rabais limité dans d'autres....

«Seules Shell et Esso maintiennent leur prix stable à 50,9 cents le gallon dans toute la région....

. . .

«La politique des prix de Fina a eu une certaine incidence sur le volume de ventes des indépendants, tout particulièrement sur la rue Rachel. *A ce point de vue, il est possible que l'entrée de nouveaux venus sur le marché et l'expansion du secteur indépendant aient été restreintes.*»

(Document n° 32175-6, le 13 avril 1972, Shell, nous soulignons)[355]

S'il est vrai que malgré le fait que «la marque Petrofina pouvait se permettre d'accorder un rabais de 2 à 3 cents le gallon», la politique des prix de cette société a pu réussir à «restreindre l'expansion du secteur indépendant»,

Shell craignait que de telles politiques aient pour effet de «créer des zones de prix beaucoup plus grandes que nécessaire pour lutter contre les indépendants». Pour résoudre ce problème, Shell a envisagé un certain nombre de solutions possibles. Premièrement, Shell faisait remarquer qu'elle pouvait continuer à maintenir le niveau des prix à 50,9 cents le gallon dans l'espoir de limiter les fluctuations des prix à ces zones précises. Shell notait cependant: «Il nous faudrait alors faire face à la fermeture de certains des points de vente, sans pour autant accroître la viabilité des autres» (Document n° 32176)[356]. La deuxième solution qui a été envisagée était une diminution à grande échelle des prix d'un certain nombre de stations-service. Cette solution a été rejetée parce qu'elle «serait extrêmement coûteuse» (Document n° 32176)[357]. La troisième possibilité envisagée était d'accroître le nombre des stations-service de deuxième marque. Tout en étant un moyen efficace de discrimination en matière de prix, tant que la stabilité des prix pouvait être maintenue au sein de l'oligopole, les deuxièmes marques comportaient un certain désavantage en raison du compor-

tement de Petrofina. L'objet de la création des deuxièmes marques était de localiser la concurrence; étant donné que Petrofina avait commencé à étendre les zones de prix coupés, l'accroissement du nombre des stations-service de deuxième marque aurait eu un effet de renforcement et non de restriction. Par conséquent, les deuxièmes marques devaient être utilisées uniquement dans les zones où les stations-service Fina n'avaient pas encore ébranlé la structure des prix des stations-service du réseau des producteurs:

> «Le recours à des conversions de type 'Beaver' aurait également pour effet de restreindre le volume de ventes des plus gros détaillants à rabais, mais en raison de la position adoptée par Fina à l'égard des prix, les zones de prix coupés risqueraient grandement de s'étendre davantage. . . . Lorsque ces zones sont raisonnablement isolées les unes des autres et qu'il n'existe aucune station-service Fina à proximité, l'utilisation d'un tel moyen est certes recommandée.»
>
> (Document n° 32176, le 13 avril 1972, Shell)[358]

La ligne de conduite finalement adoptée a été le recours à la consignation dans certains points de vente. Comme on peut le voir ci-dessous, l'objet du programme de vente en consignation était à la fois de montrer à Fina qu'elle ne pouvait poursuivre une telle politique et d'empêcher la concurrence par les prix de gagner les secteurs stables de la région de Montréal. En guise de complément à ce programme, on a recommandé de convertir à une deuxième marque un certain nombre de stations-service Shell. Celles-ci devaient être établies dans les zones de prix «les plus coupés» en vue de ramener à l'ordre les indépendants qui décideraient de baisser leur prix davantage, en réaction contre les réductions de Shell. Au moment opportun, ces deuxièmes marques permettraient à Shell de jouer un rôle de «chef de file» en provoquant une hausse des prix des fournisseurs indépendants:

> «En l'absence d'une solution prévisible qui permettrait au réseau des fournisseurs de Shell de maintenir leurs prix au niveau de 50,9 cents le gallon dans les secteurs perturbés de Montréal, il faudrait adopter un autre niveau raisonnable. Celui-ci pourrait se situer aux environs de 48,9 cents le gallon, si le niveau des prix des sociétés moins importantes se situait de 44,9 à 45,9 cents et celui des indépendants à 42,9 cents le gallon. . . . *De cette façon, il serait possible de maintenir des prix à 50,9 cents le gallon sur le reste du marché montréalais.*
>
> «Pour parvenir à une telle situation des prix, il importe d'abord d'inciter les clients à s'approvisionner à nouveau aux stations-service Shell *et de faire comprendre aux sociétés moins importantes, notamment Fina, que les grands ne pourront subsister s'ils continuent à perdre un certain volume de ventes aux mains des détaillants offrant les rabais les plus importants.* Une telle tactique suppose une baisse temporaire des prix de Shell dans les points de vente concernés jusqu'à concurrence de 45,9 cents le gallon, . . . et une remontée éventuelle à 48,9 cents le gallon. On peut s'attendre qu'Esso suivra une telle tendance, étant le seul fournisseur dont les prix restent à 50,9 cents le gallon.
>
> «Afin de minimiser les risques d'extension des zones de prix coupés, il apparaît souhaitable de faire d'abord l'essai de cette tactique dans certaines zones. . . .

«Dans une ou deux des zones de prix où la situation présente le plus de gravité, le recours à une deuxième marque de type Beaver semblerait plus indiqué que le recours à la marque Alouette, *particulièrement si les détaillants offrant les rabais les plus importants décident de réagir au mouvement amorcé par Shell en réduisant leurs prix avantage. De cette façon, on pourrait essayer d'exercer une certaine domination en matière de prix sur les détaillants accordant ces rabais.* A cette fin, il faudrait que le choix des stations-service se fasse de façon soignée et étudiée en évitant de convertir des points de vente Shell marginaux dans des endroits offrant peu de possibilités.»

(Document n° 32176-7, le 13 avril 1972, Shell, nous soulignons)[359]

«Le changement proposé nécessite la réintroduction de la politique de consignation de l'essence.»

(Document n° 32177, le 13 avril, 1972, Shell)[360]

Ces recommandations touchant la politique ont été acceptées, et la politique de consignation a été mise en oeuvre dans 21 stations-service de l'île de Laval et des secteurs nord-est et sud-est de Montréal. Cette mesure a été adoptée de façon à établir

«. . . trois groupes de contrôle des districts, répartis à peu près de la façon suivante:

(i) 5 stations à 45,9 cents le gallon (comparables à Fina)

(ii) 8 stations à 45,9 et 46,9 cents le gallon (3 cents le gallon de plus que Fina)

(iii) 8 stations à 48,9 cents le gallon (3 cents le gallon de plus que Fina).»

(Document n° 32179, le 18 avril 1972, Shell)[361]

La directive adressée par le siège social insistait sur le fait qu'il fallait «*faire tous les efforts possibles pour limiter les perturbations aux zones établies*» (Document n° 32180, nous soulignons)[362]. La recommandation touchant les deuxièmes marques a elle aussi été acceptée puisqu'une station-service Shell devait être convertie à la marque Gas Mart dans un secteur où il n'y a avait pas de station-service Fina. L'objet d'une telle mesure a été annoncé sans détour: «*un tel changement nous permettrait de nous assurer les services d'un fournisseur indépendant*» (Document n° 32180, nous soulignons)[363].

La note de service expliquant de quelle façon cette stratégie devait être mise en oeuvre précisait besoin d'être les mêmes pour tous» (Document n° 32180)[364]. Par conséquent, Shell avait l'intention d'exercer une discrimination en matière de prix entre leur divers détaillants. Il s'agissait de consignation a été mis en oeuvre. Aussi, dès qu'il a été décidé de réagir à l'attitude d'une des principales raisons pour lesquelles le programme adoptée par Fina avec la marque Shell, la consignation a tout de suite été retenue comme le meilleur moyen. La poussée concurrentielle engendrée par le comportement de Fina face aux indépendants incitait Shell à vouloir intervenir dans des zones plus restreintes que ne le permettaient les remises provisoires. En effet, Shell voulait le genre

de réaction localisée que lui permettaient les deuxièmes marques, mais devait aussi utiliser son réseau de producteur, parce qu'elle devait aussi faire face aux réductions de prix d'une grande marque comme Fina. C'est pourquoi elle a adopté la consignation.

Dans une analyse des répercussions d'ordre concurrentiel de politiques ou de pratiques particulières, il importe d'établir une distinction entre les effets possibles à court et à long terme de ces mesures. L'aide aux points de vente au détail par le biais de la consignation et l'établissement de stations-service de deuxième marque ont entraîné, à court terme, une forte concurrence sur ces marchés. Ces politiques ont toutefois été mises en application sur le marché de Montréal en vue de ramener à l'ordre un fournisseur régional dont la réaction aux indépendants menaçait d'aggraver la concurrence par les prix ainsi que les fournisseurs d'essence indépendants qui étaient à l'origine des guerres de prix dans certaines zones précises de ce marché. Shell avait pour principale préoccupation de restreindre les activités des fournisseurs indépendants à certaines zones de prix coupés. Jusque-là, cet objectif avait pu être atteint par le biais de l'utilisation des deuxièmes marques: «*Les stations-service de Shell converties à la marque Alouette faisaient une guerre réussie aux indépendants*» (Document n° 32175, nous soulignons)[365]. Les nouvelles politiques à l'égard des prix de Petrofina, consistant à égaler le fournisseur indépendant offrant les prix les plus bas dans le secteur et à intervenir «à des distances considérables du premier détaillant à avoir accordé le rabais ... [ont créé] une zone de prix beaucoup étendue que nécessaire pour lutter contre le premier détaillant à avoir accordé le rabais» (document n° 32175)[366]. En réponse, Shell a mis en oeuvre une politique sélective de consignation, fournissant de l'essence à 21 points de vente, afin que Petrofina se rende compte «*que les grands ne pourront subsister s'ils continuent à perdre un certain volume de ventes aux mains des détaillants offrant les rabais les plus importants*» (Document n° 32177, nous soulignons)[367] et pour empêcher ces fluctuations de prix de gagner les marchés stables. Pour compléter sa politique de vente en consignation, Shell a décidé d'établir des stations-service de deuxième marque dans certains endroits stratégiques clés. Cette mesure complémentaire visait à empêcher les indépendants de réagir à la consignation en baissant leurs prix davantage. De toute évidence, Shell a mis ces politiques en oeuvre pour provoquer une hausse des niveaux des prix dans ces zones commerciales. Par conséquent, le recours aux pratiques monopolistiques de vente en consignation et d'établissement de stations-service de deuxième marque permettait à Shell de maintenir un niveau de prix qui servait réellement à ramener à l'ordre les responsables de la guerre des prix et à empêcher de telles fluctuations de sortir des limites bien définies de ces marchés locaux. Pour appliquer cette politique, Shell a élaboré un système de discrimination en matière de prix sur le marché de Montréal, visant à ramener à l'ordre tant les fournisseurs indépendants que Petrofina.

### (f) *L'efficacité de la stratégie de Shell*

Le réseau des produits de deuxième marque a été le principal instrument que la société Shell a utilisé pour lutter contre les fournisseurs d'essence indépendants. L'évaluation de l'efficacité d'une telle mesure est donc importante. Grâce à l'élaboration de méthodes de distribution novatrices, les fournisseurs indépendants ont réussi à vendre des volumes importants d'essence à des prix relativement bas. L'objectif de Shell consistait à la fois à freiner la concurrence par les prix et à limiter les zones de prix coupés aux zones déjà existantes. En résumé, voici quelle était son intention:

1. «assurer que la concurrence provenant du secteur indépendant ne nuise pas aux activités des entreprises appartenant au réseau de Shell.» (Document n° 32833)[368].

2. «Elle découragera également les nouveaux venus éventuels, s'il est clair que les fournisseurs du réseau sont suffisamment forts pour établir tout nouveau prix plancher.»

   (Document n° 30691, le 23 mai 1972, Shell)[369]

3. «. . . il est préférable que nous gardions le contrôle des concessions de rabais à l'égard des prix de détail. . . .»

   (Document n° 32981, le 19 septembre 1972, Shell)[370]

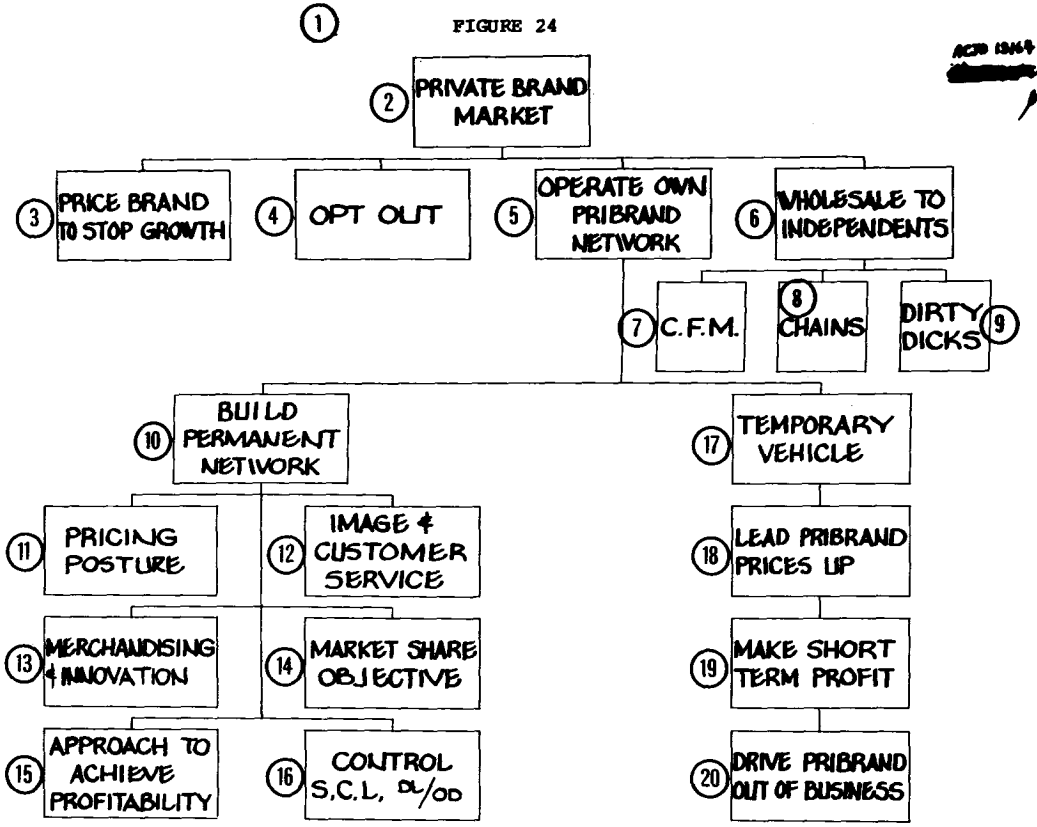
4. «restreindre la part du marché des détaillants indépendants dans les zones de prix coupés dans l'intention formelle de rétablir les prix.» (Document n° 38521)[371].

Le graphique 24, intitulé «le marché des deuxièmes marques»[1], offre un résumé de l'objectif du réseau des produits de deuxième marque de Shell. Deux stratégies différente sont exposées sur ce graphique, la première faisant de la vente des produits de deuxième marque une mesure permanente, l'autre une mesure provisoire. Nous avons établi que Shell ne considérait aucune de ses stations-service de deuxième marque comme une solution permanente. Par conséquent, c'est le terme «mesure provisoire» qui définit le mieux l'objectif de Shell. Il ressort de ce graphique que l'objectif poursuivi par Shell en introduisant les deuxièmes marques a été de «provoquer une hausse des prix» et de «forcer les indépendants à se retirer du marché» (Document n° 34374)[373]. En forçant fournisseurs indépendants à élever le niveau de leurs prix, en vue de minimiser leur incidence sur le propre réseau de Shell était minimisée.

---

1. Ce document a été trouvé dans le bureau de M. J.E. Jarrel, coordonnateur de l'exploitation et de la planification (71-72) et coordonnateur des ventes au détail (72-75), et était joint à un exemplaire du guide de marketing. M. Jarrel était chargé d'élaborer des politiques et des programmes touchant les ventes au détail.

   (Témoignage de M. J.E. Jarrel, coordonnateur des ventes au détail, Shell, audiences de Toronto, 1975, volume V, p. 513)[372]




(Reproduction of Document #34374
'Figure 24' added)

1. GRAPHIQUE 24
2. Marché des marques privées
3. Prix des marques destinés à stopper la croissance
4. Privilège de non-participation
5. Exploitation du réseau de la marque du distributeur
6. Vente de gros aux indépendants
7. C.F.M.
8. Chaînes
9. Casseurs de prix
10. Établissement d'un réseau permanent
11. Situation des prix
12. Réputation et service aux clients
13. Adoption de nouvelles techniques de mise en marché
14. Accroissement de la part du marché
15. Rentabilité visée
16. Contrôle des points de vente des détaillants à salaire ou à commission, locataires ou propriétaires
17. Véhicule temporaire
18. Provoquer une hausse des prix des indépendants
19. Réaliser des profits à court terme
20. Forcer les indépendants à se retirer des affaires

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 34374
Le numéro de graphique est ajouté par nous

GUIDE DE MARKETING Produits/établissement des prix

## PRIX DE L'ESSENCE AUX POINTS DE VENTE AU DÉTAIL ET AUX REVENDEURS DE GROS

### GÉNÉRALITÉS

Pour les automobilistes qui constituent notre principal débouché, notre représentant le plus direct est l'exploitant de la station-service. Aussi, pour veiller à ce que l'automobiliste conserve une opinion favorable de Shell, la société a pour politique de soigner tous les aspects de ses relations avec ses détaillants.

Bien que l'ensemble des consommateurs d'essence soient pratiquemment insensibles aux prix des produits, la courbe de la demande relative aux produits de diverses sociétés ou aux divers secteurs géographiques tend être hautement élastique à court terme.

En outre, l'expérience montre qu'à long terme, pour maintenir leur position sur tout marché quel qu'il soit, Shell et ses détaillants ne peuvent s'attendre à vendre à un prix plus élevé que celui des autres marques de distributeur concurrentes, à l'échelle nationale, ou, sauf dans de rares cas, à un prix beaucoup plus élevé que le prix dominant dans un secteur particulier.

Les fluctuations de prix peuvent se produire directement ou indirectement à la suite de changements dans les coûts de fabrication, de distribution ou de transport des produits ou de changements dans les prix du pétrole brut et des taxes. Il peut, en outre, être nécessaire de modifier les prix face à certaines situations de concurrence particulières.

Les détaillants de Shell sont des hommes d'affaire indépendants qui, dans des circonstances d'exploitation normales, touchent un revenu proportionnel à leurs investissements et à leurs efforts. A ce titre, ils doivent être prêts à faire face aux situations de crise provisoire sans l'appui de Shell. On attend des détaillants qu'ils se préparent sur le plan financier et qu'ils soient au besoin en mesure d'apporter des améliorations et des changements à leur mode d'exploitation, afin de pouvoir faire face à de telles réductions temporaires de leur marge bénéficiaire.

Les "marchés directs" se composent des détaillants devant payer directement leurs produits à Shell. On trouvera ci-après plus de précisions au sujet des "marchés indirects" (c.-à-d. les comptes au détail des agents sous-traitants, des agents revendeurs et d'autres types de revendeurs).

Comme les réductions du prix net réalisé ont une incidence considérable sur les revenus de Shell, il faut faire preuve de prudence avant de s'engager sur des marchés importants ou de causer de grandes fluctuations de prix. De façon générale, il est préférable de réduire les prix progressivement jusqu'à ce qu'il soit possible de reprendre et de maintenir le volume de ventes perdu.

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document n° 34375-8

Le numéro de graphique est ajouté par nous.

OÙ ET QUAND AGIR - TOUS LES MARCHÉS

Il peut être justifié de prendre des mesures correctrices:

1. Lorsque la concurrence a provoqué une chute des prix persistante qui empêche nos détaillants de tirer un profit adéquat ou d'offrir une rémunération convenable aux membres de leur personnel, diminuant par conséquent leur capacité à maintenir le niveau élevé d'exploitation que nous attendons de tous les détaillants de Shell.

2. Même lorsque les prix sont à peu près semblables, s'il est établi, après évaluation des installations, des services, des produits et des activités de promotion des ventes des concurrents, que nos détaillants subissent les mêmes effets que ceux qui sont énoncés en 1 ci-dessus, en raison de coupures indirectes des prix.

DE QUELLE FAÇON AGIR - MARCHÉS DIRECTS

Après une analyse attentive pour confirmer l'existence des conditions susmentionnées, le directeur régional (ou, sur délégation spéciale des pouvoirs de ce dernier, le directeur régional des ventes au détail de concert avec le directeur régional des ventes aux entreprises), peut prendre des mesures correctrices, sur les marchés directs, en vertu de l'un ou l'autre des programmes autorisés suivants:

1. REMISES PROVISOIRES VOLONTAIRES (R.P.V.)

2. VENTE EN CONSIGNATION DE L'ESSENCE

Dans le cadre de l'application de l'un ou l'autre des deux programmes, il est généralement entendu que les détaillants supporteront une part raisonnable de la réduction des prix prenant effet. Comme les pratiques concurrentielles peuvent varier d'un secteur à l'autre, il est difficile d'établir une formule de partage fixe. Cependant, de façon générale, une formule où Shell supporte 60 % des coûts, et le détaillant 40 %, semble appropriée.

En élaborant une formule de partage des coûts, il faut, en outre, tenir compte:

1. De la nécessité de demeurer dans les limites des formules adoptées par les autres grands;

2. des risques associés à l'établissement d'une marge de détaillant minimale qui soit trop élevée.

Les directeurs régionaux doivent veiller à tenir le siège social au courant des formules de partage des coûts qu'ils adoptent.

REMISES PROVISOIRES VOLONTAIRES (R.P.V.)

Aux termes de ce programme, Shell accordera une remise provisoire volontaire sur le prix courant du camion citerne aux détaillants enregistrés, pourvu que les détaillants participants consentent à vendre l'essence au détail à des prix ne dépassant pas les plafonds fixés par Shell. Les dispositions suivantes s'appliquent également:

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document n° 34375-8

Le numéro de graphique est ajouté par nous.

1. Les remises provisoires volontaires sont accordées au jour le jour au gré de Shell.

2. Les remises provisoires volontaires doivent faire l'objet d'un poste distinct sur les factures, et leur montant doit être déduit de chacune d'elles pendant toute la durée d'application du programme.

3. Les remises provisoires volontaires doivent être offertes à tous les détaillants concurrents de Shell.

4. Toutes les dispositions de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions doivent être respectées. A cette fin, il faut s'assurer que la mise en oeuvre de notre programme des remises provisoires volontaires est exempte de toute discrimination en matière de prix et offre les mêmes avantages à tous les détaillants concurrents de Shell. La Loi interdit également l'établissement de prix de revente fixes, mais permet aux fournisseurs de déterminer le prix maximal auquel leurs produits peuvent être revendus (c.-à-d., de fixer un prix de détail plafond).

5. Les secteurs d'activité de tous les détaillants concurrents de Shell doivent être délimités avec un soin et un réalisme extrêmes sur une carte appropriée.

6. La zone comprend l'ensemble du territoire à l'intérieur duquel les détaillants de Shell se font concurrence les uns les autres pour les mêmes clients. Il importe également de tenir compte des répercussions d'un tel programme sur les habitudes d'achat des personnes qui ne font pas partie du groupe des clients habituels des points de vente au détail de la zone.

7. Des changements peuvent être apportés à l'intérieur des zones uniquement lorsqu'on constate que l'on a fait une erreur de jugement dans l'établissement des limites initiales ou que la situation de la concurrence locale n'est plus la même, par exemple lorsque les clients changent leurs habitudes d'achat parce que des prix plus bas sont disponibles dans des zones avoisinantes. Chaque fois qu'un changement est apporté, il faudrait voir à préparer un rapport pour en expliquer les raisons.

8. Tous les renseignements relatifs à l'établissement de toutes les zones commerciales et des changements apportés doivent être conservés dans un dossier chronologique.

9. Évidemment, aucune contrainte ne doit être exercée pour obliger les détaillants à accepter ce programme.

10. La signature de tous les détaillants participants doit être apposée sur le contrat et l'annexe "A" s'y rapportant. Un exemplaire de ce dernier document sera remis au point de livraison et au service de vérification des prix concernés. Si un détaillant décide de ne pas être partie à un tel accord ou d'en annuler un, l'essence lui sera vendu au prix courant du camion citerne aux détaillants enregistrés.

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document n° 34375-8

Le numéro de graphique est ajouté par nous.

VENTE EN CONSIGNATION DE L'ESSENCE

Aux termes de ce programme, Shell peut, sur la demande d'un détaillant, mettre fin à son contrat de vente pour lui permettre de vendre pour le compte de Shell des stocks consignés, le prix au détail étant fixé par Shell et le détaillant étant rémunéré sous forme de commission sur ses ventes.

Il importe que les détaillants aient bien compris tous les aspects du programme de vente en consignation de l'essence avant qu'ils ne signent le contrat. Les lignes de conduite relatives à l'établissement et à la mise en application de ce programme sont énoncées dans la partie du présent guide portant sur les ventes au détail.

Il est évident que l'on ne peut contraindre les détaillants à accepter ce programme.

DÉLÉGATION DES POUVOIRS AUX RÉGIONS - MARCHÉS DIRECTS (remises provisoires volontaires et plans de vente en consignation)

Les régions sont tenues d'informer le siège social de leurs stratégies en matière de prix et des taux de rendement réels prévus pour chaque principal marché, en même temps qu'elles soumettent à l'examen leur budget d'exploitation annuel. Par la suite, le directeur régional (ou le directeur régional des ventes au détail, sous réserve de l'autorisation spéciale du directeur régional) est autorisé à administrer les programmes de soutien Shell jusqu'à ce que le prix réalisé des produits vendus par les détaillants soit de 4 cents inférieur au prix dominant du camion citerne.

Le directeur général du Marketing et le coordonnateur des ventes au détail doivent être avisés de tout changement de prix qui:

1. influe de façon marquée sur les recettes prévues;

2. donne lieu à un rendement brut inférieur aux valeurs prévues des produits pétroliers;

3. représente une dégradation importante des prix sur un marché étendu.

Les prix réalisés des produits provenant des stations-service exploitées par un fournisseur à commission devraient être plus élevés que ceux des produits provenant des stations-service louées, d'un montant égal à la perte de revenu associée à la location et à la dépense supplémentaire supportée par Shell (généralement de 2 à 3 cents le gallon).

Bien qu'aucun document officiel ne soit exigé, en s'attend que le siège social soit tenu informé du mouvement des subventions accordées à l'ensemble de la région.

AGENTS REVENDEURS - COMPTES AU DÉTAIL

Sous réserve des lignes de conduite générales énoncées ci-dessus sous les rubriques "tous les marchés" et "marchés directs" pouvant s'appliquer, Shell peut, à son gré, accorder de l'aide aux agents revendeurs en faisant bénéficier de remises ceux de leurs détaillants dont les affaires subissent le contrecoup des réductions des prix de détail de leurs concurrents. Il faut veiller à éviter de créer des frontières artificielles ou purement administratives au moment de délimiter les zones représentant le territoire respectif des revendeurs et des fournisseurs qui sont approvisionnés directement. Cette aide est en outre assujettie aux conditions suivantes:

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document n° 34375-8

Le numéro de graphique est ajouté par nous.

1. Shell supporte 40 % des premiers 2 cents de réduction du prix de détail (en d'autres termes, les 40 % qui restent après que le détaillant en ait absorbé 60 %) et partage également le reste des coûts avec l'agent revendeur jusqu'à concurrence de 20 % de la marge bénéficiaire contractuelle de ce dernier. (Financièrement, il importe que l'agent revendeur n'ait pas à supporter ce maximum des coûts pendant une durée prolongée).

2. Shell ne peut continuer à offrir son soutien qu'aussi longtemps qu'elle juge équitable la politique de l'agent revendeur consistant à accorder des remises à ses détaillants et que cette politique est généralement conforme à l'esprit de la politique mise en vigueur par Shell sur les marchés directs.

A des fins administratives, l'aide en cents le gallon accordée à un agent revendeur sera mentionnée sur la formule appropriée d'autorisation ou de demande de prix spécial, établie au nom de l'agent revendeur, en utilisant une formule distincte pour chaque zone de prix coupés différente. La formule, quelle qu'elle soit, devra comprendre les renseignements suivants:

1. Le nom et l'adresse des détaillants de l'agent revendeur touchés par le programme de soutien.

2. La raison d'être de la remise.

3. La date à laquelle la formule (d'autorisation ou de demande de prix spécial) devra être révisée, au plus tard deux mois après la date d'entrée en vigueur.

Pour être admissible au versement des subventions, les agents revendeurs doivent soumettre des états des livraisons aux comptes de détail concernés avec factures à l'appui.

En vertu de cette politique, aucune autre forme d'aide ne sera accordée aux agents revendeurs, si ce n'est celle qui touche les comptes de ventes au détail.

Révisé juin 1968
Annule juin 1963

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document n° 34375-8

Le numéro de graphique est ajouté par nous.

Le témoignage du vice-président du Marketing nous montre que Shell est parvenue à ses fins avec sa politique consistant à forcer les indépendants à se retirer des affaires. Les fournisseurs indépendants relativement peu importants, ceux qui «ne possèdaient rien d'autre que quelques pompes et un coeur solide» ont été éliminés:

«Q. Sur quoi vous basiez-vous pour déterminer l'endroit où vous alliez ouvrir de nouvelles stations-service de marque Beaver?

R. Nous choisissions le plus souvent les zones où les rabais accordés par les indépendants avaient les répercussions les plus considérables.»

(Témoignage de M. C.F. Williams, vice-président des affaires publiques et de la planification, Shell, audiences de Toronto, 1975, Volume III, p. 371)[374]

«Q. Je me rends compte qu'il n'est jamais arrivé que tous les indépendants ont dû être forcés d'abandonner les affaires, mais ne s'est-il pas déjà produit qu'un indépendant situé face à une station-service Shell convertie à une deuxième marque pendant un certain temps ait décidé de se retirer des affaires?

R. *Je ne parviens vraiment pas à me rappeler aucun fait de la sorte, puisqu'il était très rare que nous établissions une nouvelle station-service pour faire concurrence à un seul indépendant. Nous ne visions pas un indépendant en particulier. Nous prenions en considération l'ensemble du secteur*, mais lorsqu'il s'agissait de Beaver, *les indépendants ne pouvaient que s'en ressentir puisque nous vendions au même prix qu'eux et, toutes choses étant égales, nous essayions de réduire leur volume de ventes. Les plus prospères pouvaient tenir le coût et réduire leur prix davantage.*

Q. Les indépendants les plus prospères?

R. *Oui. Pour ce qui est de ceux qui ne possédaient rien d'autre queO quelques pompes et un coeur solide, ils étaient forcés d'abandonner leur commerce ou de le vendre à quelqu'un d'autre.*»

(Témoignage de M. C.F. Williams, vice-président des affaires publique et de la planification, Shell, audiences de Toronto, 1975, volume III, p. 378-379, nous soulignons)[375]

Il faut cependant reconnaître que la «voie» de l'établissement des deuxième marques n'a été que l'une des nombreuses pratiques monopolistiques et discriminatoires adoptées par Shell et d'autres grands pour lutter contre l'étendue de la concurrence. On a eu recours à cette mesure essentiellement dans les cas où les grands eux-mêmes n'avaient pas rompu les rangs et avaient commencé à soutenir la concurrence en baissant le prix de leur propre marque. Comme on peut le voir dans la citation qui suit, Shell a reconnu que sa politique de vente de produits de deuxième marque a eu pour effet de ralenter l'étendue de la concurrence par les prix:

«L'établissement de stations Gas Mart, Regent ou de toute autre deuxième marque tend à retarder le début de la concurrence entre les grands jusqu'au moment où Gulf,

BP ou Fina décide à son tour de rétablir le prix de sa marque. *Nous avons déjà gagné de 2 à 3 ans avant que ne se produise dans le réseau des producteurs une érosion des prix de l'ordre de celle qui se produit actuellement en Ontario et au Québec.*»

(Document n° 32981, le 19 septembre 1972, Shell, nous soulignons)[376]

Ainsi, dans les circonstances où le recours aux deuxièmes marques a été choisi Shell a eu l'impression d'avoir atteint les objectifs qu'elle s'était fixés. D'autres déclarations confirment la thèse voulant que Shell ait considéré cette mesure comme un succès.

Dès 1969, Shell mentionnait qu'elle avait obtenu un certain succès avec ses deuxièmes marques au Québec, en réussissant à limiter la croissance du marché des fournisseurs indépendants (Document n° 32922)[377]. Par exemple, dans un document intitulé «Examen des activités de commercialisation — évaluation du printemps (de 1970)», on note que les deuxièmes marques de Shell établies au Québec ont eu pour effet de décourager les détaillants à rabais indépendants:

«*La pression exercée sur les prix de détail* par les fournisseurs indépendants, surtout sur certains marchés à la périphérie des centres urbains, existe toujours et limite sérieusement notre potentiel de croissance dans ces régions. Au Canada, nous estimons que les marques des indépendants représentent environ 10% de la part du marché, une part pour laquelle nous ne sommes pas entrés en concurrence, si ce n'est avec Beaver (notre exploitant indépendant de l'Ontario). . . .

«Au cours de l'année 1969, nous avons convenu d'essayer de nous assurer une part de ce marché grandissant et avons fixé les objectifs suivants:

(1) Dans les endroits où des réserves sont disponibles, il nous faudrait offrir le même volume que les détaillants établis des magasins à rayon, à des prix nous assurant des bénéfices adéquats et d'aucune façon marginaux

(2) dans les zones où les prix sont abaissés depuis longtemps et où aucune tendance à la hause n'est prévue, il faudrait établir des stations-service de deuxième marque pour faire concurrence aux détaillants à rabais. A ce jour, nous possédons deux stations-service au Québec qui vendent de l'essence sous la marque Alouette, sans qu'il soit possible d'identifier la marque Shell puisque toutes les ventes sont faites contre paiement comptant. Nous sommes en train de mettre sur pied un système d'exploitation semblable dans l'ouest du Canada sous la dénomination de Savex. En Ontario, lorsque la situation du marché l'exige, nous pourrions étendre notre réseau d'exploitation de stations-service de marque Beaver. Nos plans ne prévoient pas une utilisation irraisonnée de ce nouvel instrument de vente, mais en plus de nous assurer des revenus supplémentaires, nous croyons qu'une telle mesure, *si elle est appliquée avec discernement, nous permettra d'entraver l'expansion de ce type de détaillants à rabais. Cette hypothèse est appuyée par les premiers résultats obtenus au Québec.*»

(Document n° 32920-2, les 26 et 27 mai 1970, Shell, le soulignement au dernier paragraphe de nous)[378]

Une autre étude de la situation dans la région de l'Est indique que Shell jugeait efficace l'utilisation combinée des deuxièmes marques et des remises provisoires. Dans le procès-verbal d'une réunion de juillet 1971 du groupe d'étude chargé des ventes au détail, on peut lire:

> «En résumé, *il semble que la région de l'Est n'ait pas été défavorisée par les activités des fournisseurs indépendants, sauf dans certaines recours à la vente de produits de deuxième marque ou aux remises volontaires provisoires se révélait la solution appropriée.*»
>
> (Document n° 28373, le 10 août 1971, Shell, nous soulignons)[379]

Au printemps de 1972, une autre déclaration en ce sens a été faite:

> «Les stations-service de Shell converties la marque Alouette faisait une guerre réussie aux indépendants,. . . .»
>
> (Document n° 32175, le 13 avril 1972, Shell)[380]

La politique de Shell ne consistait pas simplement à limiter l'expansion des indépendants; elle devait également permettre d'éviter de susciter les représailles des autres grands fournisseurs. Par exemple, en 1971, la principale préoccupation de Shell lorsqu'elle a décidé d'égaler les prix des «sociétés moins importantes» était de ne pas vendre moins cher qu'Esso et Gulf pour éviter une guerre des prix:

> «Une étude des niveaux des prix en vigueur en Ontario révèle qu'à la suite des efforts visant à égaler les prix des 'sociétés moins importantes', il est possible que les niveaux des prix établis par Shell soient plus avantageux que ceux de Gulf et d'Esso.
>
> . . .
>
> «*Comme on l'a déjà déclaré, Shell doit éviter de devenir la première société à provoquer une chute des prix dans l'industrie.*»
>
> (Document n° 28371-2, le 10 août 1971, Shell, nous soulignons)[381]

Les efforts visant à limiter la concurrence entre les grands ont été couronnés de succès. Dans une lettre adressée, en 1970, à tous les directeurs régionaux, le vice-président du Marketing de Shell souligne la façon dont les sociétés pétrolières ont pu éviter une guerre des prix étendue:

> «Malgré la détérioration grave de la situation de certains de nos marchés, je suis toutefois étonné de voir comment les grands ont réussi à tenir bon et à ne pas s'engager dans des guerres de prix très répandues, comme celle du début des années 60, dont la plupart d'entre nous se souviennent encore. Cela est d'autant plus étonnant si l'on considère la situation confuse qui a régné sur le marché américain l'année dernière.»
>
> (Document n° 32926, le 18 août 1970, Shell)[382]

Il ressort de documents datés de 1972 que les stations-service de deuxième marque de Shell ont réussi à soutenir la concurrence des fournisseurs indépendants sans entraîner de réaction concurrentielle de la part des autres

grandes sociétés pétrolières intégrées, une réaction qui aurait pu étendre les zones de prix coupés et ébranler la stabilité des prix des marques des distributeurs. Dans une note de service adressée, en décembre 1972, à la Shell International Petroleum Company, le vice-président du Marketing de Shell exposait les raisons de la mise en oeuvre de la politique de vente de produits de deuxième marque:

> «Bien que Shell Canada n'ait pas encore atteint tous les objectifs fixés pour l'exploitation des réseaux de produits de deuxième marque, une telle mesure demeure un choix préférable aux coûts élevés associés au recours à la marque Shell dans une lutte directe contre les concurrents indépendants. Cette dernière option comporterait le risque réel de voir les zones de prix coupés des grands déborder leur cadre bien défini et prendre davantage d'expansion sur le marché.»
>
> (Document n° 34449, le 20 décembre 1972, Shell)[383]

L'opinion implicitement contenue dans cette déclaration est que l'on a atteint l'objectif de limitation des zones de prix coupés. Cet avis est même imprimé en toutes lettres dans le procès-verbal de la réunion de septembre 1972 des directeurs régionaux. On y note que dans la région de marketing du Centre, «l'exploitation des stations-service de marques Beaver et Gas Mart s'est révélée une méthode très efficace pour restreindre le volume des ventes sans entraîner de guerre générale des prix...» (Document n° 32978)[384].

En conclusion, pendant toute la période de 1969 à 1972, les deuxièmes marques de Shell se sont révélées un moyen efficace pour maintenir stable la structure des prix des marques de distributeurs qui avait atteint des niveaux démesurément élevés. Vers la fin de cette période, les grands ont dû se tourner vers de nouveaux moyens d'action puisque les grands d'envergure régionale avaient commencé à faire la lutte aux indépendants avec leurs propres marques. Shell faisait remarquer:

> «En raison de l'attitude concurrentielle à l'égard des prix qu'ont adoptée les grands d'Ottawa et de certains secteurs de Montréal, l'expansion du réseau des stations-service de deuxième marque de Shell présente maintenant moins d'intérêt (écarts de prix — principales marques indépendantes).»
>
> (Document n° 38531, le 31 octobre 1972, Shell)[385]

Comme nous l'avons déjà dit, de nouvelles politiques ont été élaborées pour faire face à l'évolution de la situation: le recours combiné à la consignation et à l'établissement des deuxièmes marques. Toutefois, les objectifs sont restés les mêmes, soit la réduction de la concurrence par les prix par le biais de pratiques punitives de discrimination en matière de prix. Les deuxièmes marques ont accompli leur dessein. Comme le faisait remarquer le directeur général du Marketing à l'automne de 1972: «Nous avons déjà gagné de 2 à 3 ans avant que ne se produise une érosion des prix...» (Document n° 32981)[386]. Cette période coïncide exactement avec le moment d'accalmie entre le début de la période où

les grands ont accentué leurs marges bénéficiaires sur les produits de deuxième marque et le passage à une nouvelle politique, vers la fin de 1972, alors que les grands se sont intéressés plus fortement au contrôle du marketing. Les deuxièmes marques ont donc réussi à retarder le moment de la déclaration de la guerre des prix.

### 3. *Gulf — pratiques de marketing*

#### (a) *Introduction*

Tous les principaux fournisseurs de pétrole avaient adopté des politiques de soutien des prix qui avaient un objectif commun, celui d'empêcher la concurrence des détaillants indépendants dont les prix étaient moins élevés. C'est dans ce but que ces fournisseurs ont mis en oeuvre un programme systématique de discrimination, prévoyant le maintien de prix plus bas dans les secteurs desservis par les détaillants indépendants, mais le maintien de prix plus élevés dans les autres secteurs. Pour réaliser ce programme, Shell et Imperial se sont beaucoup appuyées sur les produits de deuxième marque. Gulf, quant à elle a préféré utiliser la consignation pour atteindre le même objectif. Comme nous le démontrerons, Gulf s'est aussi aperçue de la menace que le secteur indépendant faisait peser sur les prix élevés des marques de producteur: les programmes de soutien qu'elle a mis en oeuvre visaient ce secteur; leur but était de limiter la croissance des indépendants et ils étaient conçus de façon à limiter de même qu'à restreindre la concurrence par les prix. Ces programmes ont été utilisés de manière abusive ou punitive pour augmenter les prix au détail des indépendants.

Même si Gulf était l'une des grandes sociétés, ce n'était pas une entreprise dominante en matière de marketing. Elle préférait emboîter le pas à Imperial et à Shell sur le plan des prix. Le fait qu'elle ait perçu la même menace pour sa structure de prix, ait reconnu la même immodération dans les prix du réseau et ait élaboré ses politiques de prix abusifs en fonction du secteur indépendant est révélateur. Cela indique en effet que Gulf ne faisait pas que réagir à la concurrence provoquée par les politiques punitives de Shell et d'Imperial; tout comme les autres grands, elle voulait ramener ce secteur à l'ordre.

Les mesures de Gulf ne confirment pas seulement l'importance des lignes de conduite parallèles des principaux fournisseurs. Elles placent aussi l'efficacité des mesures punitives dans un contexte historique. Les documents de Gulf soulignent le caractère excessif des marges de détail et indiquent de quelle façon des politiques telles que la consignation ont été utilisées pour faire face aux vagues de concurrence. Comme tel, le caractère anticoncurrentiel de ce genre de marketing est prouvé.

### (b) *L'évolution des méthodes de consignation de Gulf*

On a avancé que des politiques de prix sélectives avaient été utilisées pour protéger les marges élevées du réseau de détail des producteurs. Cela sous-entend que la concurrence par les prix entre les grands était insuffisante pour permettre de rogner sur les marges de distribution excessives. Les documents de Gulf confirment cette image du marketing. Dans une étude effectuée par Gulf en 1971 sur la rentabilité relative des activités des revendeurs par rapport à celles des marques de producteurs, on fait remarquer que la concurrence par les prix entre les grands était presque inexistante:

> «Plusieurs facteurs ont contribué à créer la situation dans laquelle se trouve l'industrie pétrolière, qui a plus de capitaux investis dans des points de vente au détail que les prix des produits pétroliers n'en peuvent soutenir. *Les compagnies intégrées ont fait de sérieuses réserves sur l'idée de se livrer concurrence, sur le marché de vente au détail, par le biais des prix des produits pétroliers.* Jusqu'à une date récente, la concurrence s'est surtout limitée à fournir des installations et à offrir des services *selon une structure de prix de camions-citernes solide et relativement souple.* . . .
>
> «Cette politique qui était assez générale dans l'industrie, surtout pendant la dernière moitié des années cinquante, a amené une augmentation rapide du nombre de stations-service construites ou financées par les grandes sociétés.»
>
> (Document n° 60122-3, 21 juillet 1971, Gulf, nous soulignons)[387]

Gulf attribuait donc la «structure souple des prix des camions-citernes» à une absence de concurrence par les prix. Avant la prolifération des indépendants au début des années soixante, les grands ont oeuvré sur un marché caractérisé par une concurrence qui n'attaquait pas les prix, une forte publicité, des campagnes de promotion et la prolifération de stations-service. Les frais de marketing (gros *et* détail) étaient donc élevés. D'autres rapports de Gulf confirment que selon l'entreprise, les marges de distribution étaient trop élevées à cette époque. L'étude suivante de Gulf fait état des marges «confortables» et de la prolifération d'installations entraînée par la concurrence qui n'attaquait pas les prix:

> «LE PRINCIPAL PROBLÈME AUQUEL FONT FACE TOUTES LES GROSSES COMPAGNIES EST LE GRAND NOMBRE DE STATIONS-SERVICE À FAIBLE RENDEMENT, DONT LES POSSIBILITÉS SONT LIMITÉES ET QUI NE SONT PAS VIABLES, CONTRECOUP DE L'EXPANSION DES ANNÉES CINQUANTE ET SOIXANTE. «CES STATIONS-SERVICE, *QUI N'ÉTAIENT RENTABLES QUE TANT QU'IL ÉTAIT POSSIBLE DE MAINTENIR UNE MARGE PROFITABLE*, SONT UN BOULET QUE TRAINE L'INDUSTRIE. ELLES NE SONT PAS EN MESURE DE LUTTER CONTRE LA CONCURRENCE AVEC UNE MARGE RÉDUITE, NI D'ACCROITRE LE VOLUME DES VENTES DANS LA MESURE VOULUE.»
>
> (Document n° 69570, le 30 novembre 1972, Gulf, nous soulignons)[388]

Gulf reconnaissait donc que la concurrence qui n'attaquait pas les prix avait fait augmenter ses frais de marketing proportionnellement aux marges élevées de distribution fixées par l'industrie. Les grands ont créé un réseau que des fournisseurs à prix inférieurs pouvaient assiéger. Comme l'arrivée de fournisseurs non intégrés représentait une menace pour la stabilité du réseau de distribution des grands, l'industrie a mis au point une série de mesures de marketing pour contrôler et diminuer le nombre de nouveaux venus attirés par ses marges élevées.

Les marges élevées que les grands ont obtenues dans les points de vente au détail ont par deux fois occasionné l'entrée en grand nombre d'indépendants, la première fois au début des années soixante et la deuxième au début des années soixante-dix. Pour ce qui est du début des années soixante, une étude de Gulf indique clairement que l'arrivée de nouveaux venus était due aux marges élevées de détail et de gros fixées par l'industrie:

> «Compte tenu des *marges de profit élevées*, les détaillants indépendants ont tenté d'obtenir des clients en affichant des prix de beaucoup inférieurs à ceux des points de vente des grands et en offrant au consommateur des prix plus bas en guise de service. Évidemment, il y avait toujours eu un certain nombre de détaillants indépendants, mais les nouveaux détaillants à rabais, grâce aux importants marchés de production massive, ont pu s'emparer d'une part appréciable du marché en très peu de temps.»
>
> (Document n° 60123, le 21 juillet 1971, Gulf, nous soulignons)[389]

Les nouveaux fournisseurs pouvaient concurrencer les prix en offrant moins de service. Le tableau 28 indique que, pendant un certain temps, au début des années soixante, cela provoqua un effondrement de la structure des prix du réseau. Toutefois, à la fin des années soixante, les marges revinrent à leurs niveaux de 1958-59. Une fois de plus, les détaillants indépendants commencèrent à pénétrer sur le marché. En 1971, Gulf décrit ce processus de la façon suivante:

> «Depuis quelque temps, on se préoccupe de plus en plus de l'expansion rapide des détaillants indépendants dans les Prairies. On se demande si le taux de croissance de ce marché ne cause pas un préjudice grave aux activités du réseau de détail des producteurs. . . .
>
> «*Depuis quelques années, il y a eu de très fortes hausses dans les marges de détail et de gros de l'essence dans les Prairies...*:
>
> . . .
>
> «*Les marges plus élevées... sont indéniablement l'une des principales causes de la prolifération des détaillants indépendants, comme l'a prouvé ce segment du marché.*»
>
> (Documents n[os] 60018, 60025, le 4 octobre 1971, Gulf, nous soulignons)[390, 391]

**TABLEAU 28**

MARGES COMBINÉES DE GROS ET DE DÉTAIL DE GULF PAR VILLE, DE 1958 À 1968
(cents le gallon)

| *Année* | *Halifax* | *Montréal* | *Toronto* | *Winnipeg* | *Calgary* | *Vancouver* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1958 | 11,2 | 15,8 | 14,4 | — | 16,6 | 15,1 |
| 1959 | 12,2 | 18,4 | 16,2 | — | 16,5 | 15,9 |
| 1960 | 13,4 | 13,0 | 12,2 | — | 16,7 | 12,4 |
| 1961 | 13,6 | 13,1 | 12,3 | — | 16,1 | 12,4 |
| 1962 | 12,7 | 12,2 | 12,0 | — | 15,2 | 9,8 |
| 1963 | 12,5 | 10,0 | 7,3 | — | 13,2 | 9,9 |
| 1964 | 16,2 | 11,2 | 11,7 | 11,5 | 13,2 | 9,1 |
| 1965 | 15,2 | 12,0 | 11,8 | 11,0 | 12,7 | 12,0 |
| 1966 | 15,1 | 14,1 | 14,6 | 12,3 | 14,8 | 13,4 |
| 1967 | 16,7 | 15,9 | 16,5 | 13,7 | 16,8 | 15,1 |
| 1968 | 15,9 | 13,8 | 15,9 | 14,1 | 17,0 | 15,4 |

Source: Document n° 74557-8, Gulf[392]

Au début des années soixante et soixante-dix, Gulf et les autres grands de l'industrie réagirent, à l'arrivée de nouveaux venus, en adoptant des méthodes de marketing semblables. Comme Gulf l'a fait remarquer, l'industrie, durant la première période, adopta la consignation. A propos de la croissance du groupe des indépendants, Gulf faisait remarquer:

> «A cause de cette mesure, les points de vente de grandes sociétés, secondés par leurs fournisseurs, ont déclenché une guerre des prix et, en 1961, les grands ont fini par accepter d'assumer la responsabilité des prix de détail en plaçant des points de vente en consignation.»
>
> (Document n° 60123, le 21 juillet 1971, Gulf)[393]

La consignation a donc été utilisée pour combattre la concurrence par les prix provoquée par les fournisseurs indépendants au début des années soixante.

On a également avancé que les grands se sont servi de la concurrence pour soutenir les prix à des niveaux que leurs propres coûts ne pouvaient justifier. Gulf a admis qu'elle a adopté la consignation même si les prix des indépendants que ses subventions avaient pour but de combattre étaient à des niveaux non rentables, dans la mesure où la structure des coûts de Gulf était concernée:

> «Le programme de consignation a été adopté, à l'origine, pour offrir une formule qui nous permettrait d'aider le commerce de détail à faire *face à la concurrence par les prix dans les secteurs où les prix de détail de l'essence étaient continuellement inférieurs au seuil de rentabilité. Les détaillants ont découvert qu'en pareilles circonstances, ils ne pouvaient obtenir des marges suffisantes entre le coût de leurs produits et le prix de revente. Pour résoudre ce problème, nous avons adopté le plan*

*de consignation de l'essence, en vertu duquel l'essence restait la propriété de la compagnie et était vendue à des prix fixés par la compagnie par les détaillants qui agissaient en tant qu'agents à commission.»*

(Document n° 71815, le 20 août 1965, Gulf, nous soulignons)[394]

Si les prix de détail peu élevés dans certains secteurs étaient «déficitaires», ce n'était ni par suite d'un surapprovisionnement temporaire ni à cause de ventes irrationnelles de produits d'appel. Comme on l'a confirmé dans les citations précédentes, étant donné que les marges de gros et de détail étaient élevées, la concurrence oligopolistique qui n'attaquait pas les prix a absorbé les revenus excédentaires des grands par des coûts additionnels. L'indépendant n'avait pas à engager ces coûts et pouvait donc se permettre de fixer des prix à un niveau inférieur.

Il est aussi révélateur que la politique de subvention de Gulf n'ait pas eu pour but de réduire d'une façon permanente les marges de détail et de gros qui, selon les propres termes de Gulf, étaient confortables et élevées. Gulf faisait remarquer que cette politique n'avait pas pour but d'encourager la concurrence par les prix et ne devait pas être utilisée pour établir des prix moins élevés, en fonction d'un groupe distinct de consommateurs sensibles aux prix des produits. Les subventions ne devaient être utilisées que pour faire face aux prix plus bas affichés par des concurrents:

«La politique actuelle de l'entreprise face aux subventions des détaillants est de leur accorder des remises provisoires intéressantes pour leur permettre de rester compétitifs et de conserver le même chiffre d'affaires. La *politique de l'entreprise n'est pas de provoquer une chute des prix.*»

(Document n° 72574, non daté, Gulf, nous soulignons)[395]

Selon cette citation, Gulf prévoyait que ses politiques de subvention comme la consignation ne seraient que provisoires. Ses mesures le confirment; lorsque les prix s'amélioraient, la consignation était levée. En 1965, par exemple, les prix commencèrent à se stabiliser et Gulf songea à lever la consignation:

«Dans certains secteurs, les conditions du marché se sont peut-être améliorées et l'utilisation d'un programme de consignation peut ne plus se justifier.»

(Document n° 71815, le 20 août 1965, Gulf)[396]

De même, un document daté de 1965 indique que Gulf avait décidé de continuer à appliquer ses programmes de consignation sur une base sélective. Gulf voulait laisser les prix au détail retourner à leurs niveaux élevés à tous les endroits où les «prix faibles de détail» n'étaient *pas* un «facteur permanent»[1] (Document n°

1. Dans ce document, on faisait remarquer que, dans les secteurs où les prix affaiblis ne posaient pas de problèmes, la consignation devait être levée aussitôt que les commissions des détaillants auraient dépassé un niveau précis. Les détaillants, dès que leurs prix auraient atteint le maximum fixé par les barèmes de commission, devaient cesser de participer au programme s'ils voulaient élargir leurs propres marges.

71815)[397]. En revanche, dans les secteurs où les prix demeuraient aux faibles niveaux du début des années soixante, Gulf continuait à subventionner sa structure de prix pour faire face à la concurrence des indépendants. Par exemple, même si la consignation a été levée en Ontario à la fin de 1965, elle demeurait en vigueur sur le marché «déprimé» de Montréal en 1966:

> «D'une façon générale, dans la région métropolitaine de Toronto, le prix de l'essence ordinaire est fixé à 45,9 cents le gallon; à Montréal, il est de 41,9 cents le gallon. Le prix de Montréal est affaibli jusqu'à un certain point à cause de la situation locale. Il devrait être de 42,9 cents le gallon, mais même maintenant les indépendants vendent l'essence de 2 à 5 cents de moins que les fournisseurs du réseau et les chances d'amélioration prochaines sont minces.
>
> «Les détaillants de Montréal bénéficient encore d'un programme de consignation qui leur garantit 7,5 cents le gallon. Certains ont proposé de changer ce montant et d'offrir 2 cents supplémentaires aux détaillants. Les grands sont d'accord pour retirer les détaillants du programme de consignation, mais ils ne changeront pas la structure actuelle des prix de base.»
>
> (Document n° 62021, le 12 août 1966, Gulf)[398]

Enfin, il est évident que Gulf a appliqué une politique sélective de discrimination en matière de prix pendant cette période. En 1972, Gulf faisait remarquer que sa politique officielle de vente en consignation était en vigueur depuis plus de dix ans:

> «Notre politique actuelle (dont l'exposé porte le numéro 1020) a été élaborée en janvier 1961.»
>
> (Document n° 69421, le 11 avril 1972, Gulf)[399]
>
> «La politique de l'entreprise, numéro 1020 et datée de janvier 1961, stipule que des remises provisoires concurrentielles seront octroyées aux détaillants pour leur permettre de rester concurrentiels et de conserver le même chiffre d'affaires.»
>
> (Document n° 69425, le 10 avril 1972, Gulf)[400]

En résumé, on constate que Gulf, comme Shell, s'était rendu compte que les réseaux de détail appartenant aux grands ne pouvaient faire face aux indépendants par le biais des prix à cause de l'inefficacité relative de ces réseaux. Étant donné le nombre important de stations-service de marques de producteur à faible volume et à faible potentiel construites pendant les années cinquante et au début des années soixante, il fallait que les marges de distribution de gros et de détail soient «confortables» pour que ces stations-service survivent. Gulf a admis que ces stations n'auraient pu «être concurrentielles si les marges avaient été réduites». (Document n° 69570)[401]. Pour réagir, à l'arrivée d'entreprises dont les frais de marketing étaient moins élevés, Gulf a mis en oeuvre un programme de consignation dans les secteurs «où les prix de détail de l'essence étaient continuellement inférieurs au seuil de rentabilité» (Document n° 71815)[402].

Le fait que Gulf percevait l'inefficacité de son réseau de distribution indique qu'elle reconnaissait ne pouvoir faire face aux indépendants qu'en fixant ses prix en-deçà du seuil de rentabilité. Sa politique, même dans cette première période, était donc punitive. Le fait que son programme de subvention n'était envisagé que comme une mesure provisoire, même si Gulf reconnaissait la supériorité des coûts des indépendants, est une autre preuve d'une intention abusive. Si les subventions ne devaient être que provisoires, il faut conclure que Gulf prévoyait que les prix devaient augmenter pour atteindre les niveaux élevés du réseau. Enfin, les prix du réseau devaient rester élevés sur les marchés où il ne se livrait pas de concurrence par les prix et devaient monter sur les marchés où les prix étaient affaiblis, dès que la situation s'améliorerait.

La plupart des objectifs du programme de subvention des grands furent atteints au milieu des années soixante. En 1965-1966, les grands avaient en effet réussi à ramener leurs marges de gros et de détail à leur niveau initial. Au même moment, Gulf commençait à lever la consignation sur les marchés où les «prix affaiblis» n'existaient plus. Le tableau 28 indique qu'au début des années soixante, les marges jugées «élevées» (Document n° 60123)[403] ou «confortables» (Document n° 69570)[404] par Gulf, se situaient entre 12 à 17 cents le gallon. Ces marges furent rétablies par Gulf en 1968, et maintenues à ces niveaux, pour augmenter durant les années soixante-dix. En 1971, par exemple, la marge combinée de gros et de détail à Winnipeg et à Calgary excédait 18 cents le gallon pour les marques de producteur (Document n° 60025)[405]. Compte tenu des objectifs de la politique de subvention des grands, les fluctuations des marges fixées après 1965 sont un indice probant de l'effet des mesures punitives prises par les grands au début des années soixante. En effet, au milieu des années soixante, les grands avaient réussi à résister aux indépendants et avaient commencé à ramener leurs marges de gros et de détail aux niveaux excessifs de la fin des années cinquante. Il ne faut donc pas faire entrer des mesures telles que la consignation dans la catégorie des mesures qui ont permis à Gulf de s'adapter à de nouvelles formes de marketing. Elles avaient pour but de combattre les techniques de distribution permettant de fixer des prix plus bas, et non pas de s'adapter à ces techniques. Les marges de Gulf démontrent qu'après une brève période de prix identiques à ceux des indépendants au début des années soixante, les producteurs ont pu hausser leurs prix une fois de plus.

Il est plus facile de prouver les intentions punitives et abusives de Gulf lorsqu'elle a lancé ses programmes de subvention au début des années 1970. Cependant, les preuves relatives aux années soixante confirment que l'effet de la politique de subvention correspondait exactement aux intentions exprimées pour les mêmes politiques durant les années soixante-dix. Cela indique donc que la vente par consignation et les autres mesures punitives utilisées par les grands notamment la discrimination en matière de prix, ont permis d'imposer des prix très élevés aux consommateurs.

### (c) *L'utilisation de la consignation au début des années Soixante-dix*

Vu que les marges de distribution augmentèrent à la fin des années soixante la menace de l'arrivée d'indépendants réapparut. En 1970, Gulf faisait remarquer que les profits des détaillants à rabais indépendants avaient atteint un sommet sans précédent (Document n° 67231)[406]. Les marges plus importantes, selon Gulf, furent «indéniablement l'une des principales causes de la prolifération des détaillants indépendants dans ce segment du marché» (Document n° 60025)[407]. Non seulement les grands magasins indépendants qui avaient survécu à la première période prirent de l'expansion, mais plusieurs nouvaux venus s'installèrent sur le marché de l'essence.

Les citations suivantes indiquent de quelle façon Gulf percevait la croissance des compagnies non intégrées:

«— Les non-raffineurs ont augmenté leur part des importants marchés de détail urbains; cette part est passée de 14,2% en 1968 à 19,7% en 1971. Même si cela comprend Supertest et d'autres marques, le principal responsable de cette augmentation est le détaillant indépendant.

«— Le nombre de détaillants à rabais à Montréal a doublé entre 1969 et 1971; il est arrivé à 19% des points de vente. Même si certains de ces détaillants vendent des marques de producteurs, les indépendants ont eux aussi progressé.

«— Les détaillants indépendants ont progressé régulièrement à partir du sud de l'Ontario; on trouve maintenant leurs stations le long des routes jusqu'à deux cents milles de Toronto.

«— Le nombre de détaillants indépendants, sur le marché de l'essence des Prairies, a augmenté d'environ 20% par année, surtout dans les grandes villes.

«— Il commence à y avoir des détaillants indépendants dans les Maritimes.»

(Document n° 67096, avril 1972, Gulf)[408]

«Dans les principaux centres urbains, les non-raffineurs ont connu une croissance de 18% comparativement aux raffineurs qui n'ont connu, eux, qu'une croissance de 6% en deux ans. Cela a fait passer leur part du marché de 17,2% en 1969 à 18,7% en 1971.»

(Document n° 67251, non daté, Gulf)[409]

«Au Canada, les non-raffineurs qui vendent de l'essence interviennent pour 17,8% de la part du marché dans les principales régions métropolitaines et leur volume augmente trois fois plus vite que celui des raffineurs et des fournisseurs.»

(Document n° 68285, 1970, Gulf)[410]

Au début des années soixante, la croissance des détaillants indépendants fut plus importante dans les régions du Centre qu'ailleurs au Canada; au début des années soixante-dix, la concurrence du secteur indépendant commença aussi à s'étendre rapidement aux Prairies. Les taux annuels de croissance des indépendants à Winnipeg, Regina, Calgary et Edmonton s'élevèrent en moyenne à 23,5% de 1968 à 1970. En revanche, le taux de croissance des

marques de producteurs ne fut que de 7,5% par année (Document n° 60019)[411]. Gulf perdit donc une certaine part de son marché. Ainsi, à Winnipeg, la part de Gulf tomba de 24,2% en 1968 à 19,9% en 1970; à Regina, de 26,9% à 19,9%; à Calgary, de 26,8% à 22,4%, et à Edmonton, de 21,5% à 18,8% (Document n° 60021)[412].

Une certaine part de l'expansion du secteur indépendant était attribuable aux produits de deuxième marque des grands; toutefois, cela n'était qu'une réaction face aux indépendants. Ce sont les fournisseurs indépendants qui ont lancé la concurrence par les prix et qui mettaient le plus en danger la structure des prix établie par les grands. Par exemple, Gulf faisait remarquer que les indépendants étaient responsables de «l'érosion des prix» qui commença à la fin de 1968 dans la région de Toronto-Hamilton:

> «Les prix s'étaient améliorés à la fin de 1966 et se sont maintenus en 1967 ainsi qu'au début de 1968. A la fin de 1968, nous avons perdu quelques clients, parce que les prix de nos concurrents ont commencé à baisser.
>
> «*Nous jugeons révélateur que cette érosion ait commencé avec l'arrivée, sur le marché de l'essence de Toronto, de Liquifuels et de Martin Petroleum, suivis un peu plus tard de Calex.*»
>
> (Document n° 63521, le 31 mars 1970, Gulf, nous soulignons)[413]

Cette situation s'est poursuivie. Au début des années soixante-dix, Gulf rapportait une fois de plus que c'étaient les indépendants qui causaient le plus d'ennuis à son service du marketing:

> «Nous avons demandé aux responsables du marketing de nous dire quels concurrents avaient le plus rogné sur leur réseau de points de vente au détail. Ils *croient non seulement que les indépendants sont ceux qui leur ont causé le plus d'ennuis, mais que l'influence de ces fournisseurs continuera d'augmenter.*»
>
> (Document n° 68276, 1970, Gulf, nous soulignons)[414]

D'autres citations indiquent que la concurrence la plus grave pour Gulf était celle des indépendants:

> «. . . depuis trois ou quatre ans, Gulf et d'autres principaux fournisseurs hésitent à se livrer concurrence par les prix en se servant des marques de producteurs. L'écart entre les prix au détail des producteurs et ceux des indépendants a donc augmenté dans de nombreux secteurs du marché et le chiffre d'affaires des points de vente du réseau a graduellement baissé.
>
> . . .
>
> «. . . le problème est des plus aigus au Québec et en Ontario, . . . »
>
> Document n° 72624-5, le 11 avril 1972), Gulf)[415]
>
> «Le principal problème est l'érosion apparente du réseau de distribution...:
>
> a) A l'heure actuelle, les 'non-raffineurs' augmentent leur part du marché de détail de l'essence à un rythme plus rapide que celui de la croissance du marché.»
>
> (Document n° 73920, non daté, Gulf)[416]

L'estimation de Gulf quant au nombre de ses stations-service qui seraient devenues désuètes si les détaillants à rabais avaient continué à gagner du terrain démontre jusqu'à quel point cette entreprise reconnaissait la grande inefficacité de son propre réseau de détail et de celui des autres grands. A partir de 1969, les documents de Gulf prouvent dans quelle mesure la forme antérieure de concurrence, qui n'attaquait pas les prix, a entraîné une érosion du réseau:

«. . . le rabais global par gallon peut passer de 17,6% à 28,3% dans l'ensemble du marché de détail urbain en cinq ans, ce qui équivaut à un gain de 2% par année.

«L'effet net de la croissance des détaillants à rabais va sans aucun doute rendre désuet un nombre important de stations-service classiques.»

(Document n° 67220, le 3 juillet 1970, Gulf, nous soulignons)[417]

«L'effet net de cette affluence de produits à rabais va rendre *désuets* approximativement 20% des points de vente actuels.»

(Document n° 67222, le 3 juillet 1970, Gulf, nous soulignons)[418]

«A notre avis, la promotion d'un produit par un autre et les activités des magasins de grande surface auront de très fortes répercussions sur la taille et la nature du marché à rabais, et déclencheront d'autres réactions des sociétés moins importantes soucieuses de survivre. Cette concurrence accrue par les prix touche avant tout les stations-service ordinaires non classifiées, *déjà menacées* et qui disposent de deux ateliers de réparation. *Nous estimons qu'environ 20% de ces points de vente deviendront désuets durant les cinq prochaines années.*»

(Document n° 73955, juillet 1970, Gulf, nous soulignons)[419]

«Étant donné que Gulf et d'autres fournisseurs prévoient de segmenter le marché de détail de l'essence en différenciant les prix et les activités complémentaires, les ventes d'essence diminueront rapidement dans 20% des points de vente actuels qui sont censés fournir d'importants volumes à des marges inférieures, et dans 50% des points de vente actuels qui continueront à fonctionner de la façon plus traditionnelle. *Les 30% qui restent seront rapidement forcés de fermer leurs portes à cause de la diminution des ventes. Gulf possède un pourcentage élevé de ces installations désuètes.*»

(Document n° 67308-9, non daté, Gulf, nous soulignons)[420]

Gulf entreprit donc de trouver une méthode pour empêcher la prolifération constante de la concurrence par les prix — «Il importe de trouver le moyen de *contenir*, à court terme, la croissance rapide des revendeurs sans réduire substantiellement les profits à court terme de l'entreprise» (Document n° 60120, nous soulignons)[421]. Il est certain que toute baisse des prix de Gulf à cette fin aurait fait diminuer les revenus. Mais l'inefficacité de Gulf signifiait que toute diminution de prix effectuée à cause des indépendants aurait amené les prix en deça des coûts. Gulf résume ainsi son «dilemme»:

«Voici donc le dilemme devant lequel se trouvent les principales compagnies pétrolières. A cause des importants investissements qu'elles ont effectués dans des points de vente au détail — points de vente qui sont sous-utilisés parce qu'ils sont trop

nombreux et que la demande est relativement statique — ces compagnies ne peuvent faire face aux prix des revendeurs sans accepter, à court terme, un rendement plus faible sur leurs investissements.»

(Document n° 60118, le 21 juillet 1971, Gulf)[422]

Comme le taux de rendement de Gulf (même si les marges étaient très élevées) n'avait été que normal, le rendement plus faible jugé nécessaire pour combattre les indépendants était donc synonyme de perte de revenus. Comme on peut le voir plus bas, à propos du peu d'empressement de Gulf à livrer concurrence, la direction de cette entreprise savait pertinemment que son service de marketing était déjà à peine rentable et que toute diminution générale de prix serait intolérable:

«En tant que raffineur et fournisseur, Gulf essaie elle aussi d'obtenir un meilleur prix pour ses produits pétroliers à la raffinerie ou au terminal.» Cela est nécessaire pour obtenir un rendement suffisant du capital utilisé à ce stade du raffinage des produits. Nous qui effectuons le marketing pour Gulf, nous devons exercer des pressions à l'autre bout pour réduire l'écart entre le prix au détail du producteur et le coût d'approvisionnement des indépendants. Il faut agir de cette façon pour empêcher l'érosion graduelle du réseau de distribution. Cela ne signifie pas que nous sommes prêts à réduire le prix au producteur par camion citerne sur une base uniforme. *Le rendement du capital utilisé n'est pas acceptable au taux actuel* et une réduction des prix serait tout simplement intolérable en pareilles circonstances.»

(Document n° 67186-7, le 10 septembre 1970, Gulf, nous soulignons)[423]

Ainsi, Gulf reconnaissait que toute mesure relative aux prix qu'elle pourrait prendre contre les indépendants abaisserait encore son taux de rendement qu'elle jugeait déjà inacceptable.

Gulf, reconnaissait néanmoins, que les ventes de son réseau continueraient à diminuer si elle n'agissait pas. Elle savait que la marge combinée de distribution de gros et de détail, que les grands avaient poussée jusqu'à des niveaux confortables et élevés à la fin des années soixante et dans les années soixante-dix, permettrait une croissance importante des indépendants si les grands ne prenaient aucune mesure.

«Les auteurs d'une étude effectuée en 1968 . . .et intitulée 'Étude sur le commerce de détail urbain' [Document n° 74527-643] concluaient que lorsque la marge combinée de gros et de détail des principales compagnies pétrolières dépassera environ 14 cents le gallon sur l'essence ordinaire. . . le revendeur, quelle que soit sa catégorie, aura la possibilité de réaliser de profits. Le fait que les marges de distribution sur l'essence de deuxième catégorie pour les principales compagnies pétrolières soient de beaucoup supérieures à 14 cents. . . [de 16 cents à 21 cents] et que les revendeurs augmentent continuellement leur part du marché tend à soutenir cette thèse.»

(Document n° 60112, le 21 juillet 1971, Gulf)[424]

Dans d'autres études, on évaluait également à 14 cents le gallon le prix limite pour empêcher l'arrivée de nouveaux venus:

«A moins que ou jusqu'à ce que les principaux fournisseurs du Canada trouvent un moyen plus efficace de distribuer l'essence de sorte qu'avec une marge de gros et de détail de 14 cents, ils puissent réaliser un profit acceptable, nous pouvons nous attendre à des fluctuations périodiques de prix avec les problèmes de profits peu élevés, de frictions avec les détaillants et les organismes gouvernementaux connexes. Nous pouvons aussi prévoir que l'activité des revendeurs augmentera, puisque l'aiguillon du gain les portera à agir.»

(Document n° 74566, le 27 mai 1968, Gulf)[425]

De même:

*«Nous avons l'impression que lorsque la marge combinée de distribution et de détail dépassera environ 14 cents (un peu plus dans les régions éloignées des raffineries), les indépendants augmenteront probablement d'une façon substantielle leur part des importants marchés urbains.»*

(Document n° 74565, le 27 mai 1968, Gulf)[426]

*«Importance de la marge combinée de gros et de détail*

Dans une étude effectuée en 1968 dont on parle assez en détail dans le document du service du marketing intitulé 'Étude sur le commerce de détail urbain', on concluait que lorsque la marge combinée de détail et de gros des principales compagnies pétrolières dépasserait environ 14 cents le gallon sur l'essence ordinaire, c'est-à-dire lorsque la marge de distribution de gros et la marge de détail, combinées, dépasseraient 14 cents, les revendeurs augmenteraient sans aucun doute leur part du marché d'une façon substantielle, au détriment des marques de producteurs. Or, tous les ans depuis 1967, la marge combinée de gros et de détail a dépassé 14 cents. De plus, cette marge a augmenté chaque année; elle est actuellement de 18.1 cents le gallon à Winnipeg et de 18.3 cents le gallon à Calgary. Le fait que la part du marché des détaillants indépendants ait augmenté de 23.5% par an dans les quatre principaux centres urbains pendant cette période... tend à soutenir cette thèse du Marketing.

«Peu importe que le chiffre de 14 cents le gallon établi par le marketing pour déterminer les prix soit, trop élevé ou pas assez, pour pénétrer sur le marché. Il n'en reste pas moins que comme les marges actuelles sont d'environ 18 cents dans l'Ouest du Canada, les revendeurs se multiplient et prospèrent.

«Le vrai critère n'est pas, bien entendu, la marge des principales compagnies pétrolières, mais l'écart entre le prix d'achat que les revendeurs paient pour leurs produits pétroliers et le prix au détail des grands moins la taxe de circulation provinciale. Nous avons vu au tableau 8 que 'le taux de rendement du prix de détail de la marque de producteur' se situe habituellement entre 16 cents et 17 cents le gallon... les marges des revendeurs importants sont suffisantes pour leur permettre de vendre au détail plusieurs cents moins cher par gallon que les grands, tout en conservant une marge de détail assez semblable à celle des détaillants appartenant aux grands. De plus, ces prix de détail à rabais sont utilisés comme un levier par les revendeurs pour obtenir un certain volume de ventes qui, par ricochet, permet au revendeur de maximiser l'utilisation de ses investissements et de sa main-d'oeuvre».

(Document n° 71529-30, le 9 septembre 1971, Gulf)[427]

Considérant que pour limiter la pénétration de concurrents sur le marché, il fallait prévoir un écart de 14 cents le gallon entre les coûts d'achat

des indépendants et les prix du réseau, le service de marketing de Gulf devait trouver une façon de réagir vis-à-vis des indépendants. Il envisagea alors de diminuer ses propres prix de détail et d'augmenter le prix de gros demandé aux indépendants:

> «On s'inquiète de la pénétration des détaillants à rabais sur le marché de détail. L'examen des faits permet de supposer que les rabais plus nombreux qui sont accordés au Canada peuvent être attribués à l'écart entre le prix au détail des points de vente appartenant aux grands et le prix auquel le détaillant à rabais peut acheter ses produits pétroliers. *Si nous voulons exercer un contrôle sur l'octroi de ces rabais, nous devons prendre les mesures suivantes: réduire le prix au détail dans les points de vente appartenant aux grands, ou augmenter le prix d'approvisionnement des détaillants à rabais ou encore prendre simultanément ces deux mesures.*»
>
> (Document n° 67186, le 10 septembre 1970, Gulf, nous soulignons)[428]

Toutefois, le document suivant indique que Gulf constatait une différence entre l'efficacité de ses politiques à court terme et celle de ses politiques à long terme.

> «*Comment contenir l'expansion des détaillants indépendants.*
>
> Les principales compagnies pétrolières se trouvent devant un dilemme étant donné que les indépendants possèdent une part accrue du marché. Ces compagnies, à cause des importants investissements qu'elles ont dû effectuer dans des points de vente au détail... ne peuvent faire face aux prix des revendeurs sans accepter, à court terme, un rendement plus faible sur leurs investissements. *A plus long terme, les possibilités de faire plus de profits semblent dépendre de l'un des événements suivants ou d'une combinaison de ces événements:*
>
> (a) une hausse substantielle du prix auquel les revendeurs peuvent acheter leurs produits pétroliers, par rapport au prix de détail par camion-citerne;
>
> (b) les mesures prises par une importante compagnie pétrolière pour rajuster ses frais de marketing en fonction des marges réduites nécessaires pour contenir l'expansion rapide des revendeurs.
>
> *Pour pouvoir mettre ces mesures en vigueur, il faudra réduire la marge de gros et de détail actuelle qui est d'environ 16 à 17 cents le gallon et la faire descendre à, mettons 14 cents le gallon si l'on se conforme au critère du Marketing.*»
>
> (Document n° 71531, le 9 septembre 1971, Gulf, nous soulignons dans le dernier paragraphe)[429]

En somme, Gulf savait qu'à long terme, elle pouvait être dans l'obligation de devenir plus efficace ou elle pouvait augmenter les prix de gros pour réduire l'écart entre les prix au détail des producteurs et des indépendants; à court terme, la seule façon de contrer les indépendants était de réduire les prix au détail et d'accepter un taux de rendement plus faible. Il est évident que si cela permettait de ramener les indépendants l'ordre, on n'aurait pas à appliquer la politique à long terme. Tout indique que la mise en application, précédemment,

de politiques punitives à court terme avait été suffisante pour permettre au réseau des producteurs de rétablir ses marges.

La solution à court terme envisagée par Gulf consistait à exercer sur deux fronts des pressions sur les indépendants. En diminuant les prix du réseau et en augmentant les prix de gros elle croyait contrer les indépendants. La citation suivante souligne une fois de plus cette situation:

> «Afin *de limiter le taux de croissance des détaillants indépendants*, Gulf Canada peut utiliser, à court terme, grand nombre de stratégies... Ces stratégies consistent généralement à:
>
> (a) augmenter le prix auquel les revendeurs peuvent acheter leurs produits pétroliers.
>
> (b) diminuer le prix au détail de l'essence.
>
> *Chacune de ces stratégies a comme objectif de provoquer une diminution telle de la marge combinée de gros et de détail qu'il ne soit plus rentable pour les revendeurs de continuer leur expansion rapide.*»
>
> (Document n° 71533, le 9 septembre 1971, Gulf, nous soulignons)[430]

Comme Shell, Gulf avait élaboré une politique défensive qui coincerait les indépendants. Comme elle avait en main la capacité excédentaire de raffinage dans l'Ouest, Gulf pensait que ses plans prévoyant la hausse des prix de gros fonctionneraient, du moins dans cette région. Elle avait néanmoins prévu de diminuer ses prix de détail pour freiner l'expansion des indépendants:

> «Nous nous rendons compte que, dans un proche avenir, Gulf aura en main la plus grande partie de la capacité excédentaire de raffinage dans l'Ouest du Canada. Malgré cela, nous ne pensons pas qu'il suffise de hausser le prix des produits des revendeurs pour exercer des pressions *suffisantes sur les marges de ces derniers*. Il faudra aussi prendre des mesures pour réduire les prix au détail.»
>
> Document n° 60119, le 21 juillet 1971, Gulf, nous soulignons)[431]

### (d) *Raisons pour lesquelles Gulf a choisi la consignation*

Même si Gulf avait décidé d'exercer des pressions sur les indépendants afin de limiter leur expansion, elle n'en devait pas moins établir un programme précis. Elle avait le choix entre des produits de deuxième marque, la promotion d'un produit par un autre ou une certaine forme de programme de subvention. L'un des moyens de pression les plus couramment utilisés par d'autres principaux fournisseurs pour «lutter contre les détaillants à rabais» (Document n° 69427)[432], comme le reconnaissait le service du marketing de Gulf, était d'établir des points de vente de produits de «deuxième et de troisième marques»:

> «Esso exploite Econo et Gas for Less, Shell exploite Gas Mart et Texaco exploite Regent. Sunoco a elle aussi des points de vente convertis à une deuxième marque; ils sont connus sous le nom de Consumer Fuels. La politique de prix transmise à tous ces points de vente est de faire concurrence aux détaillants indépendants de leurs secteurs

en appliquant le même niveau de prix. Shell, Texaco et Imperial ont maintenu leurs prix élevés aux points de vente de leur réseau et elles ont utilisé les points de vente convertis à une deuxième marque pour faire concurrence aux détaillants à rabais. Gulf ne peut agir avec autant de souplesse.»

(Document n° 69427, le 10 avril 1972, Gulf)[433]

Dans la présente section, nous avons développé le thème selon lequel chacun des grands a calqué sa stratégie pas exception à la règle. Elle a soigneusement évalué les mesures prises par chacun des autres grands pour adopter ensuite une ligne de conduite parallèle. Même si elle n'était pas identique, sa stratégie a renforcé ce qu'elle percevait comme les objectifs des autres grands.

Gulf reconnaissait que l'arrivée et l'expansion des indépendants avait amené les grands à s'écarter de l'idée première d'adopter des stratégies de marketing identiques — «bénéficier de la protection des prix du réseau des producteurs» et livrer peu de concurrence par les prix — et à adopter une série de mesures conçues pour réagir à l'arrivée des indépendants. Ces mesures allaient «de mesures très vigoureuses à des réactions modérées» (Document n° 69271).[434] Néanmoins, la stratégie générale adoptée par chacun des grands était la même. Ils tentaient de maintenir le réseau de détail dans sa forme de base, tout en essayant d'entrer dans le marché à rabais. Le document suivant a été rédigé en 1972 dans le cadre d'une étude de politique portant sur «les points de vente de Gulf exploités par Servico à des endroits stratégiques». Dans l'étude, on souligne que Gulf reconnaissait l'importance accordée par les grands à leur réseau à coûts élevés:

«Même si la description des activités des concurrents, est très sommaire, il en ressort que, durant les cinq à huit dernières années, on a vu un changement important dans la stratégie traditionnelle des grands, qui se caractérisait par un réseau de stations-service ordinaires bénéficiant de la protection de prix du réseau des producteurs. *Nous pouvons décrire les stratégies des concurrents comme une tentative pour maintenir le réseau de distribution des marques de producteur, tout en essayant de participer d'une façon structurée au marché des indépendants.* Les stratégies des grands ne sont plus identiques; elles sont maintenant nettement différentes en raison

— du mode de conception du réseau, par exemple, deuxièmes marques, genre d'installations

— des politiques de prix, qui peuvent comprendre des mesures très vigoureuses, modérées ou intermédiaires.»

(Document n° 69271, le 21 juin 1972, Gulf, nous soulignons)[435]

Dans le même document, on constate qu'Imperial ne visait pas seulement à maintenir le niveau des prix du réseau, mais aussi à pénétrer sur le marché des prix plus bas:

«Les activités d'Esso supposent une forme de segmentation du marché qui se manifeste comme suit:

— la marque *Esso* conserve les caractéristiques des marques de producteurs. Le programme de diversification s'est poursuivi et l'accent a été mis, récemment, sur l'adjonction de lave-autos et non plus sur les services de diagnostic. Les prix des producteurs ont été maintenus au même niveau, mais la promotion du produit s'est faite par l'intermédiaire des lave-autos.

— la marque *Econo*, créée à l'intention des consommateurs sensibles au prix des produits, correspond à un type particulier de point de vente, qui fournit tant l'essence qu'une gamme variée de pièces et d'accessoires d'automobile, d'autres marchandises, voire même, à l'occasion, des articles d'épicerie. *Des ressources et des capitaux importants ont été consacrés à cette marque* et nous prévoyons que ce programme sera maintenu. Il convient particulièrement de noter que, récemment, certains points de vente Esso à trois et à cinq étoiles ont été convertis à la marque Econo et que le plus clair du programme d'immobilisations de 1972 semble être axé sur cette marque.

— L'usage du panneau *Gas for Less* ou même celui de points de vente non identifiés fournit à Esso plus de souplesse dans les secteurs où *la concurrence par les prix est particulièrement aiguë.*»

(Document n° 69268, le 21 juin 1972, Gulf, nous soulignons)[436]

Selon Gulf, la stratégie d'Imperial consistait à utiliser son réseau de producteurs pour être le chef de file en matière de prix et son réseau de distribution des produits de deuxième marque pour essayer de freiner l'expansion des indépendants. Ce contrôle supposait qu'il était possible d'exercer une influence sur les mouvements des prix et de coordonner ces mouvements avec ceux du réseau des producteurs. L'extrait suivant illustre l'opinion de Gulf selon laquelle Imperial utilisait sa marque de producteurs pour «être le chef de file en matière de prix»:

«*MARCHÉ DES REVENDEURS D'ESSENCE POUR MOTEUR — PRAIRIES*

M. R.H. Hall résume les renseignements recueillis au cours de l'étude. M. S.F. Ralph étudie ensuite le 'résumé administratif' préparé pour la réunion conjointe.

. . .

«Le groupe a discuté de l'utilisation par Imperial d'une stratégie visant à employer deux marques. *La marque Econo est utilisée pour faire face directement à la concurrence des revendeurs, tandis que la marque Esso permet d'être le chef de file en matière de prix.*»

(Document n° 66186, le 4 octobre 1971, Gulf, nous soulignons)[437]

Dans ce document, on indique que les deuxièmes marques d'Imperial étaient utilisées pour «faire face» aux indépendants; on caractérise plus, cependant, la nature punitive de la deuxième marque d'Imperial dans le document suivant de Gulf:

«Sa stratégie [celle d'Imperial] semble être de garder la marque Esso relativement à l'écart du marché des rabais, tout en créant une autre marque distincte par ses prix

(Relais au Québec, Econo dans le reste du Canada) qui peut être utilisée comme une arme *contre les détaillants à rabais indépendants*, lorsque cela est nécessaire.»

(Document n° 72354, le 30 septembre 1969, Gulf, nous soulignons)[438]

Gulf indiquait aussi qu'à son avis, un autre fournisseur important du réseau, Shell, visait les mêmes objectifs qu'Imperial. En 1970 déjà, Gulf faisait remarquer que Shell, comme Texaco et Imperial, mettait sur pied des réseaux de distribution des produits de deuxième marque:

«1. Étant donné l'important écart actuel entre le coût des produits à la raffinerie et à l'étranger, et la protection des prix au détail des marques de producteurs, l'aiguillon du gain pour le fournisseur indépendant à rabais est plus levé que jamais. *Les mesures prises et les réactions face à ce contexte* favorisent l'établissement d'un plus grand nombre de points de vente au détail qui provoquent une chute des prix au détail, ou une baisse du volume des ventes, ou les deux, dans les stations-service ordinaires.

«2. Esso, Shell et Texaco utilisent davantage les marques de leurs filiales pour livrer concurrence sur la base des rabais de prix. Esso a lancé sa marque Econo sur les marchés de Hamilton, Toronto, Montréal. *Shell convertit actuellement certains points de vente de ses marques de producteurs à Hamilton et Montréal à la marque Beaver et Alouette.* Texaco a converti à la marque Regent certains de ses points de vente situés à Hamilton.

. . .»

(Document n° 67231-2, le 3 juillet 1970, Gulf, nous soulignons)[439]

3. Les principaux concurrents, comme Imperial et Shell, prennent des mesures pour faire face aux fournisseurs de détail qui vendent de l'essence à rabais en établissant leurs propres marques à rabais. Des noms tels que Relais, Econo, Regent et Beaver apparaissent maintenant dans les divisions du Québec et de l'Ontario.

. . .»

(Document n° 64957, juin 1970, Gulf)[440]

Même si tous les fournisseurs des marques de producteurs avaient adopté essentiellement la même politique relative aux produits de deuxième marque, Shell et Imperial étaient, selon Gulf, les chefs de file.

«Les fournisseurs des marques de producteurs ont commencé à réagir face à la forte concurrence par les prix [au Québec] en 1972, concurrence menée par les produits de deuxième marque d'Imperial Oil et de Shell.»

(Document n° 72521, le 12 juin 1973, Gulf)[441]

Ce qui est plus important que la perception de Gulf de la tendance générale des autres grands à établir des réseaux de distribution des produits de deuxième marque est sa perception de l'emploi simultané des réseaux de producteurs et de ceux des indépendants comme stratégie de marketing. Ces entreprises, qui avaient des réseaux étendus de distribution de produits de

deuxième marque, avaient essayé, ensemble, de maintenir les prix du réseau tout en empêchant les indépendants de prendre plus d'expansion. Gulf reconnaissait que Shell, comme Imperial, avait essayé de faire monter les prix: elle avait utilisé sa marque pour être le chef de file en la matière et lancé des produits de deuxième marque pour faire face aux indépendants, à mesure qu'elle haussait les prix des produits de marque. Un document de 1972 indique dans quelle mesure Shell et d'autres entreprises avaient adopté cette méthode:

> «Un autre événement qui s'est produit sur le marché depuis cinq ans est la création soudaine de points de vente de produits de deuxième et de troisième marques exploités par les principaux fournisseurs.
>
> «Esso exploite les points de vente Econo et Gas for Less, Shell exploite Gas Mart et Texaco exploite Regent. Sunoco a également de points de vente convertis à une deuxième marque; ils sont connus sous le nom de Consumer Fuels. *La politique des prix transmise à tous ces points de vente est de faire concurrence aux détaillants indépendants de leurs secteurs en affichant les mêmes prix. Shell, Texaco et Imperial ont fait passer toutes les hausses de prix affichées par les points de vente de leur réseau et ont utilisé les points de vente convertis à une deuxième marque pour faire concurrence aux détaillants à rabais.*»
>
> (Document n° 72630, le 10 avril 1972, Gulf, nous soulignons)[442]

La marque de producteur devait être utilisée par un grand pour lui permettre d'être un chef de file en matière de prix. Les réseaux de distribution des produits de deuxième marque n'avaient pas seulement pour but, — Gulf le reconnaissait — de compléter la gamme des produits en offrant au consommateur des prix plus bas avec un service réduit, un produit dont les caractéristiques étaient semblables à celles des produits offerts par les indépendants. Ils devaient aussi être utilisés pendant un certain temps pour ramener les indépendants à l'ordre. Ce fait ressort clairement dans une note de service de 1972, où l'on souligne comment Shell envisageait de contrôler les prix dans les deux secteurs. Gulf reconnaissait, avec raison, que Shell avait mis en oeuvre d'une manière sélective, par le biais de son réseau des producteurs, des opérations de commission, de «coopération»,[1] afin de «contrôler les prix sur le marché du réseau»:

> «A l'heure actuelle, cent points de vente du réseau de détail de Shell Oil en Ontario fonctionnent à commission. Vingt-cinq d'entre eux sont situés à Toronto.
>
> «L'établissement de points de vente à commission semble avoir comme objectif:
>
> (1) De *contrôler les prix*.
>
> (2) D'exercer quand même un contrôle, si la Loi sur la concurrence, dans sa version actuelle,entre en vigueur.

1. Gulf considérait qu'Imperial Oil Limited avait adopté la même politique. (Document n° 77114-5, 4 juillet 1972, note de service de T.B. Simms à W.H. Griffen portant sur les répercussions de la Loi sur la concurrence)[443]

. . .

«L'intention de Shell est de diriger l'activité des marchés des producteurs et des indépendants. *L'opération 'OC' sera utilisée pour le marché du réseau des producteurs.*»

(Document n° 75095, le 8 mai 1972, Gulf, nous soulignons)[444]

Même si les stations-service à la commission devaient être utilisées pour contrôler le marché du réseau des producteurs, Gulf considérait que les deuxièmes marques de Shell avaient le même effet dans le secteur indépendant. Gulf comprenait, et cela est non moins important, que l'emploi d'une deuxième marque était une mesure provisoire qui, combinée au contrôle exercé sur le réseau des producteurs, devait permettre de hausser les prix:

«Shell veut être le chef de file des marchés des producteurs et des indépendants. Elle utilisera Beaver et Gas Mart comme points de vente sur le marché indépendant. Dans certains cas, elle peut prévoir qu'un point de vente utilisant la marque Shell soit converti à la marque Beaver, pour revenir ensuite à la marque Shell.

«Son *intention semble être d'obtenir le contrôle du maximum d'approvisionnement d'essence sur les marchés des producteurs et des indépendants et, de cette manière, de contrôler et en fin de compte, d'améliorer les taux de rendement.* Les points de vente Gas Mart sont utilisés provisoirement, pour fermer le marché aux revendeurs.»

(Document n° 75095, le 8 mai 1972, Gulf, nous soulignons)[445]

La façon dont Gulf percevait la nature provisoire et le but de la stabilisation du marché liés à la politique de deuxième marque suivie par Shell ressort davantage dans le document suivant de Gulf:

«Les détaillants de Shell ont été informés que les très nombreuses conversions à la marque Beaver ont pour but de 'stabiliser le marché' et que les points de vente seront reconvertis à un moment donné à la marque Shell».

(Document n° 75093, le 22 février 1972, Gulf)[446]

Même si l'objectif des produits de deuxième marque adoptés par les autres grands correspondaient aux objectifs qu'elle s'était fixés pour son propre service de marketing, Gulf n'a pas choisi d'établir elle-même un réseau important de produits de deuxème marque. Elle a pris cette décision dès 1970, car, elle croyait qu'on ne pourrait pas justifier l'adoption de la politique de prix concernant les produits de deuxième marque adoptée par les deux autres entreprises par l'économie de coût qu'elle permettrait de réaliser. Des études effectuées par Gulf en 1969 et 1970 sur l'activité des années antérieures soulignent qu'on ne pouvait faire d'un point de vente ordinaire «rendu désuet» par la concurrence par les prix un point de vente rentable simplement «en changeant la marque et en diminuant le prix au détail»:

«Dans la plupart des cas, on ne peut pas sauver un point de vente rendu désuet par une concurrence à coup de prix à rabais ou une concurrence plus efficace basée sur des prix globaux, en changeant la marque et en diminuant le prix au détail.»

(Document n° 67206, le 3 juillet 1970, Gulf)[447]

«— Le gain net de volume obtenu en octroyant des rabais directs par l'intermédiaire des petits points de vente ordinaires ne semble pas entraîner une augmentation de l'apport net parce que les augmentations de volume compensent l'apport par gallon perdu.»

(Document n° 67222, le 3 juillet 1970, Gulf)[448]

En deuxième lieu, Gulf pensait que les produits de deuxième marque occasionneraient une économie fort modeste de coûts — 2 à 3 cents le gallon seulement:

«Si nous pouvons supposer que l'écart entre le prix des producteurs et celui des indépendants pour le consommateur est égal aux frais marginaux de l'entreprise, qui sont d'environ deux cents le gallon, *il n'y a aucun avantage réel; au point de vue de la distribution*, de la raffinerie au point de vente, les frais d'administration et les frais généraux resteront inchangés.»

(Document n° 67200, le 3 juillet 1970, Gulf, nous soulignons)[449]

«... l'utilisation de la marque d'une filiale pour vendre une gamme de produits différents est une méthode légitime de marketing. Par exemple, au lieu de faire bénéficier les détaillants appartenant aux grands d'avantages tels que la publicité et les cartes de crédit, il est raisonnable de transférer du produit à une filiale en fixant un prix inférieur de deux ou trois cents le gallon au prix fixé au détaillant du réseau par camion-citerne. *Il serait difficile de justifier un écart de beaucoup supérieur à trois cents entre les prix de gros tant du point de vue de l'entreprise que de celui des producteurs du réseau.*»

(Document n° 73930, non daté, Gulf, nous soulignons)[450]

Dans les études de Gulf, on indique non seulement que l'économie de coûts résultant de l'exploitation de produits de deuxième marque par un grand était minime, mais aussi que Gulf ne pouvait probablement pas exploiter son réseau avec des prix à rabais aussi bas que ceux des indépendants:

«... nous considérons que si Gulf utilise la marque d'une filiale, elle devra surmonter les obstacles suivants:

...

— *Il est extrêmement douteux que Gulf puisse intégrer dans sa structure de marketing un réseau de distribution aussi axé sur les consommateurs sensibles aux prix des produits que celui des revendeurs de deuxièmes marques.*

— les problèmes liés à l'exploitation de marques de filiales tendent à accaparer démesurément la direction.»

(Document n° 73931, non daté, Gulf, nous soulignons)[451]

Gulf a donc taxé le programme des produits de deuxième marque des autres grands de «méthode de la main de fer dans un gant de velours», un euphémisme qui fait allusion à la nature punitive ou abusive du programme.

En troisième lieu, selon Gulf, il y avait lieu de croire que l'adoption de cette politique par un trop grand nombre de grands servirait en fait à élargir la concurrence par les prix:

«Certains milieux et certains fournisseurs importants perçoivent (à tort, d'après nous) l'utilisation d'une deuxème marque à des fins de rabais comme une *stratégie visant à décourager les indépendants de se lancer en affaires ou de prendre de l'expansion.* Peu importe que cela soit vrai ou faux, l'effet *sur le réseau de distribution est le même. On peut soutenir que si une compagnie exerce des contrôles sur la 'concurrence' des indépendants, cette concurrence peut être augmentée ou diminuée à mesure que l'environnement du marché l'exige, mais à long terme, rien n'est fait pour supprimer les causes du problème.* Compte tenu des ressources des détaillants indépendants, *la méthode de la 'main de fer dans un gant de velours'* sera probablement moins efficace que nous ne pouvons l'imaginer et ne découragera pas la participation à long terme.

«Par ailleurs, le fait de convertir des points de vente du réseau en des points de 'vente indépendants' *aura tendance à aggraver le problème*, en effet, cette conversion nuit plus à la station-service ordinaire du réseau qu'aux points de vente à rabais qu'elle est censée combattre.»

(Document n° 67198-9, le 3 juillet 1970, Gulf, nous soulignons)[452]

Étant donné l'expansion rapide des indépendants, Gulf a une fois de plus évalué la possibilité d'utiliser des produits de deuxième marque en 1972. Elle en est arrivée aux mêmes conclusions: d'abord, que les produits de deuxième marque tendaient à faire baisser les prix et non à les maintenir, et ensuite que Gulf ne pourrait agir avec efficacité sur ce marché:

«L'étude avait pour but de déterminer si l'opération de contrôle 'D' pouvait être utilisée efficacement par Gulf pour participer à l'activité du segment des prix coupés du marché de l'essence pour les automobilistes.

«La revue des différents paramètres de deux segments spéciaux du marché dans le cadre des études ci-jointes indique qu'il n'y a pas beaucoup à gagner, du point de vue économique, à reconvertir des points de vente dans ces segments du marché où la concurrence par les prix est très forte, et donc l'actif ne peut être rentabilisé rapidement.

«Tout au long de l'année, nous avons discuté avec vous des différents aspects de la stratégie d'Esso, de Shell et de Texaco visant à reconvertir des points de vente. On a souvent fait remarquer que cette stratégie:

1. diminue les chances du revendeur indépendant au sein du marché.
2. tend à restreindre la détérioration des prix dans les points de vente du réseau.

«*Jusqu'à un certain point, l'action d'Esso, de Shell et de Texaco a supprimé les chances des revendeurs indépendants d'occuper des points de vente au détail laissés vacants par des fournisseurs de marques de producteur. Toutefois, l'effet sur le marché est le même. Si le détaillant de produits de deuxième marque ou d'une marque de producteur réussit à attirer les volumes importants que ces points de vente doivent attirer pour être rentables malgré des marges très réduites, les points*

*de vente du réseau réagissent. Dans un laps de temps assez court, une situation semblable s'est créée au sein du marché, comme nous avons pu le remarquer dans les secteurs de Stoufville et sur la rive-sud de Montréal. Les perspectives de rentabilité à plus long terme sur ces marchés ne semblent certainement pas très encourageantes pour une entreprise dont les frais de marketing sont élevés par rapport à ceux d'autres entreprises, au niveau du gros et du détail.*

«Il y aura probablement toujours de la place pour le fournisseur à bas prix. Nous *ne voyons pas comment les frais d'exploitation d'une entreprise comme Gulf pourraient être équivalents à ceux d'un revendeur indépendant sur une base parfaitement contrôlée et nous ferions peut-être mieux de participer plus librement au marché indépendant.*

«De toute façon, nos travaux avec les groupes chargés des automobilistes dans les divisions de l'Ontario et du Québec n'ont pas réussi à nous convaincre que l'utilisation d'une deuxième marque dans deux segments précis du marché avait de bonnes chances de succès.

«Une évaluation plus approfondie de la deuxième marque ne pourra être faite que si nous réussissons à regagner une certaine proportion du volume perdu, conformément aux directives sur la stratégie relative aux prix courants.[1]»

(Document n° 66958-9, le 2 octobre 1972, Gulf, nous soulignons)[453]

Enfin, il faut mentionner que dans l'étude de Gulf, on faisait remarquer que l'utilisation d'une deuxième marque par les autres entreprises pouvait s'expliquer par le fait que pour elles, ces mesures n'étaient que provisoires. On pouvait lire notamment:

«Voici une question qui n'entre pas dans le cadre de la présente étude, mais qui est fréquemment soulevée: pourquoi nos concurrents ouvrent-ils des points de vente indépendants ou de deuxième marque, surtout étant donné les conclusions que nous venons de tirer? Nous avons examiné les secteurs à prix coupés ou les secteurs stables à bas prix, où le prix à rabais en moyenne n'est inférieur que de trois à quatre cents au prix moyen de la marque de producteur. Dans les secteurs moins stables, où l'écart entre les prix est plus grand, le point de vente à rabais à bas prix a plus de chances de priver les points de vente des grands d'une partie de leur clientèle. Dans ces secteurs, les perspectives de rentabilité des points de vente convertis à une deuxième marque seraient plus encourageantes. Toutefois, à cause de la fluctuation des prix, il y a de fortes chances que les principaux fournisseurs réagissent en diminuant leurs prix et en supprimant les avantages des points de vente à rabais. Aucun avantage à long *terme*, donc, à procéder de cette façon. *Il se peut néanmoins que les concurrents ne considèrent pas cette méthode comme une solution à long terme.* Par ailleurs, une entreprise peut afficher des prix plus bas, à ces points de vente, sans avoir à s'exposer, de la part des détaillants de son propre réseau, à la même réaction que si les prix des points de vente du réseau étaient réduits. Pour ces raisons, les détaillants adressent souvent des plaintes aux associations de détaillants et au gouvernement.»

(document n° 66960-1, le 2 octobre 1972, nous soulignons deux fois)[454]

---

1. C'est cette politique vigoureuse concernant le réseau que Gulf a adoptée en septembre 1972.

«. . . voici les deux avantages à court terme des exploitations converties à une deuxième marque: bénéficier de la protection des prix de la marque de producteur et avoir moins de problèmes avec les détaillants du réseau. Autre question qui peut être soulevée: qu'entend-on par 'court terme' et les avantages à tirer de l'utilisation de points de vente convertis à une deuxième marque pendant cette période justifient-ils le coût d'une telle opération? *Celle-ci peut comprendre la conversion d'un point de vente à une deuxème marque, son exploitation jusqu'à ce que le marché soit connu, puis la reconversion du point de vente. Au moins quelques-uns de nos concurrents doivent juger cette stratégie valable.*[1]

«Pour Gulf, l'utilisation de la marque d'une filiale ne semble pas rentable, pour les raisons suivantes:

1. Les profits à court terme ne justifient pas les coûts.
2. La politique de prix appliquée en réaction dans les points de vente du réseau doit empêcher les détaillants à rabais de s'approprier des volumes de ventes démesurément élevés. La politique d'intervention *sélective* peut tempérer davantage la réaction des concurrents qu'une politique de réduction des prix dans de vastes secteurs.
3. La politique draconienne de prix appliquée par les points de vente Servico devrait limiter l'expansion des points de vente à rabais et maintenir l'écart réduit entre les prix.»

(Document n° 66962-3, le 2 octobre 1972, Gulf, nous soulignons)[455]

Ainsi, une autre raison qui explique pourquoi Gulf n'a pas voulu mettre sur pied un réseau de deuxième marque est qu'elle reconnaissait que les deuxièmes marques n'étaient utilisées par les grands qu'à titre provisoire.

Le fait que Gulf rejetait l'idée d'un vaste réseau de produits de deuxième marque ne l'a pas empêchée d'établir quelques stations-service de cette catégorie. En 1968, Gulf exploitait dix marques différentes sur le marché à rabais canadien: Royalite, Western, Para-gas, Ideal, Canadian, Globe, Flash, Gunning, Miller et Empire. D'une façon générale, la participation de Gulf au marché à rabais ne résultait pas d'une approche aussi planifiée que celle d'Imperial. Elle était simplement le résultat d'un nombre imposant d'acquisitions au cours des années (Document n° 72354)[456]. Toutefois, certaines stations au moins ont été utilisées dans des zones où les prix fléchissaient, soit des zones où la concurrence se faisait vive, habituellement à cause des indépendants:

«Gulf Canada ne maintient en Ontario que quelques rares stations-service 'indépendantes', Flash ou Gunning Oil, dont les prix sont légèrement inférieurs à ceux des stations Gulf. *Ces stations sont surtout situées dans des secteurs où les prix sont chroniquement faibles.*»

(Document n° 75024, le 11 février 1972, Gulf, nous soulignons)[457]

---

1. Shell avait procédé de cette façon avec Beaver.

Néanmoins, Gulf, comme Texaco, n'a pas concentré tous ses efforts sur ce secteur. En décembre 1972, tandis qu'Imperial et Shell avaient respectivement 81 et 82 stations indépendantes, Gulf n'en possédait que 29 et Texaco 28. (Document n° 45784)[458].

Comme nous l'avons dit dans les sections précédentes, en 1972, au moment où les grands adoptaient les politiques punitives encore plus énergique contre les indépendants, Gulf a choisi encore une fois de ne pas compter sur un réseau de deuxième marque. Bien des raisons invoquées sont les mêmes que celles qui sont décrites plus haut; néanmoins, la conduite de Gulf à cette époque était dictée par un autre événement du marché. En effet, au moment où Gulf décidait, en 1972, de réévaluer ses politiques, même les avantages à court terme des deuxièmes marques abondamment utilisées par Shell et Imperial entre 1969 et 1972 pour contrôler l'expansion des indépendants n'existaient plus. La stratégie des autres grands consistait maintenant à utiliser la marque contre le secteur indépendant. Nous avons déjà indiqué qu'en 1972, Shell avait adopté la consignation dans des secteurs comme Montréal pour réagir face à la concurrence qui s'était établie entre les marques de producteurs. Comme Gulf a amorcé en 1972 le principal changement de sa politique, cette entreprise a elle aussi choisi de subventionner son réseau plutôt que d'élargir son réseau de produits de deuxième marque. La citation suivante résume la position de Gulf sur les deuxièmes marques à ce moment là:

> «LA PREMIÈRE QUESTION ÉTAIT DE SAVOIR SI NOUS DEVIONS ÉLABORER UNE POLITIQUE DYNAMIQUE DE DISTRIBUTION DES PRODUITS DE DEUXIÈME MARQUE. «CE PROBLÈME SEMBLAIT FACILE À RÉSOUDRE, PUISQUE SHELL ET ESSO UTILISAIENT DÉJÀ UNE DEUXIÈME MARQUE.
>
> 1. UNE ÉTUDE DÉTAILLÉE DE 1969 ET DEUX ÉTUDES RÉCENTES SUR DES SECTEURS RÉPUTÉS POUR LEURS BAS PRIX EN ONTARIO ET AU QUÉBEC N'INDIQUENT AUCUN AVANTAGE RÉEL AUX PRODUITS DE DEUXIÈME MARQUE. CES ÉTUDES PORTAIENT SUR DES STATIONS-SERVICE PRÉCISES, SITUÉES DANS DES SECTEURS PRÉCIS, ET SUR LES RÉSULTATS DES CHANGEMENTS DE PRIX APPORTÉS EN SE FONDANT SUR LA MARQUE DE PRODUCTEUR OU SUR LA DEUXIÈME MARQUE.
> 2. LES AVANTAGES À LONG TERME D'UNE MARQUE DE PRODUCTEUR (QUALITÉ, CRÉDIT, GARANTIE) L'EMPORTAIENT SUR LES AVANTAGES À COURT TERME D'UNE MARQUE COMME 'ECONO'.
> 3. LES MARGES DE DISTRIBUTION PLUS FAIBLES NE PEUVENT ÊTRE RENTABLES, A LONG TERME, QUE SI CES POINTS DE VENTE ONT UN CHIFFRE D'AFFAIRES IMPORTANT.
>
> SI LA DEUXIÈME MARQUE EST JUGÉE AVANTAGEUSE, TOUS NOS PRINCIPAUX POINTS DE VENTE DEVIENDRONT DES DEUXIÈME MARQUES.

CE QUI S'EST PASSÉ CETTE ANNÉE DANS LA DIVISION DE L'ONTARIO INDIQUE BIEN QUE SEULES LES STATIONS SITUÉES A L'ENDROIT VOULU OU DISPOSANT DES INSTALLATIONS VOULUES POUR ATTIRER UNE IMPORTANTE CLIENTÈLE SURVIVRONT LORSQUE LES MARGES DIMINUERONT.

4. *LA PROTECTION TRADITIONNELLE ACCORDÉE AUX DÉTAILLANTS DE DEUXIÈME MARQUE ET AUX DÉTAILLANTS INDÉPENDANTS DISPARAIT RAPIDEMENT. UNE FOIS DE PLUS, L'EXPÉRIENCE DE LA DIVISION DE L'ONTARIO INDIQUE QU'UN DÉTAILLANT DE PRODUITS DE DEUXIÈME MARQUE OU D'UNE MARQUE DE DISTRIBUTEUR PEUT COMPTES, AU MAXIMUM, SUR UNE PROTECTION DE DEUX CENTS.*

«COMPTE TENU DE CE QUI PRÉCÈDE, NOUS AVONS DONC DÉCIDÉ DE MAINTENIR NOTRE POLITIQUE ACTUELLE ET DE NOUS EN TENIR À UNE SEULE MARQUE.»

(Document n° 69581-3, le 30 novembre 1972, Gulf, nous soulignons)[459]

Au lieu des deuxièmes marques, Gulf choisit un programme de subvention, ligne de conduite qu'elle avait déjà adoptée au début des années soixante pour contenir l'expansion des indépendants et qu'elle avait dès lors utilisée pour réagir contre la recrudescence occasionnelle de la concurrence par les prix. Cette politique fait l'objet de la prochaine section.

### e) *La nature punitive du programme de consignation adopté par Gulf*

Le premier programme de Gulf était de nature défensive — «la politique de l'entreprise n'est pas de provoquer une chute des prix» (Document n° 75133)[460]. Il s'agissait d'une politique provisoire, qui a permis à Gulf de faire face aux détaillants indépendants; elle a été abolie dès que la concurrence provenant de cette source a pris fin. Cette politique n'a pas amené Gulf et les autres grands à modifier leur réseau de distribution et à livrer l'essence aux marges plus faibles qui s'étaient révélées rentables d'après l'expérience des indépendants.

En prouvant le caractère provisoire attribué à ces politiques, on réfute du même coup toute théorie selon laquelle les grands visaient à utiliser ces politiques pour élaborer de nouveles méthodes de distribution plus efficaces en raison de la demande manifeste de services à rabais. Tel n'était pas le but de ces politiques, comme leur mécanisme même le prouve. Par exemple, la citation suivante de Gulf indique que le montant de commission versé aux vendeurs, en vertu des ententes de consignation, était bel et bien conçu pour encourager les détaillants à augmenter leurs prix:[1]

«Ce changement de prix des produits de détail de la catégorie commerciale, devra aller de pair avec une révision de l'échelle mobile courante de nos marges de

1. Shell a agi pour des motifs semblables, comme en témoigne un document cité dans la section précédente.

détaillants. *Nous aimerions d'ailleurs souligner que cette échelle mobile a été initialement conçue pour encourager les détaillants à hausser les prix de détail chaque fois que l'occasion s'en présentait et surtout lorsqu'il n'était pas question d'afficher les changements de prix.* En d'autres termes, nous ne souhaitions pas voir la marge des détaillants augmenter simplement parce que les prix affichés augmentaient, mais rendre aussi attrayante que possible la solution consistant à faire revenir les prix de détail à un niveau tel qu'on puisse cesser l'aide subventionnelle.»

(Document n° 63885, le 1er mars 1971, Gulf, nous soulignons)[461]

Le fait que Gulf continuait à utiliser l'entente relative à l'échelle mobile au début des années soixante-dix[1] suppose donc que sa motivation n'avait pas tellement changé de la première à la deuxième période. La stratégie demeurait provisoire et devait encourager une hausse des prix.

Pour apprécier l'effet des mesures prises par Gulf à cette époque, il faut reconnaître non seulement qu'elle a réagi face à la concurrence des indépendants en visant à faire remonter les prix une fois écartée la menace de la concurrence par les prix, mais aussi que Gulf n'était pas la seule grande société à agir de cette façon. Pendant toute cette période, Gulf a suivi de près tous les faits et gestes des deux plus grandes sociétés et a calqué sa politique de soutien des prix sur la leur:

«Gulf a depuis toujours suivi la politique d'Esso et de Shell, en soutenant elle aussi les prix des fournisseurs. Avant qu'elle ne révise, [en septembre 1972], sa politique de soutien des prix, Gulf comptait moins de points de vente d'essence à prix très bas que les autres grands si l'on ne tient pas compte des établissements qui exploitent une deuxième marque.»

(Document n° 67272, non daté, Gulf)[467]

Les mesures de Gulf ont donc renforcé la stratégie adoptée par Shell et Imperial. Comme Gulf suivait de près la politique d'Imperial et de Shell pour déterminer quel secteur devait bénéficier de subventions, on est justifié d'affirmer qu'elle participe délibérément à la réussite des politiques punitives appliquées par ces sociétés contre les indépendants.

Avant 1972, Gulf a appliqué son programme de soutien des prix à des étendues géographiques et relativement vastes, surtout pour éviter qu'on l'accuse de faire de la discrimination en matière de prix, en vertu de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions:

«Les subventions de prix sont généralement accordées à l'ensemble d'un secteur géographique exposé à la concurrence par les prix, et l'on ne tient pas compte des différentes catégories de points de vente dans ce secteur. . . .

1. Le fait que Gulf avait utilisé l'entente relative à l'échelle mobile en Ontario en 1969 est démontré dans le document n° 71010-11.[462] Les documents suivants traitent des commissions versées en vertu de l'échelle mobile: 69451[463] (Ontario, décembre 1970), 70983-5[464] (Lethbridge, Alberta, mai 1971), 70979-81[465] (Bonnyville, Alberta, juin 1971), et 69432[466] (Ontario et Montréal, 1972).

«Des subventions ont été accordées dans des secteurs entiers parce que l'entreprise voulait être sûre de ne pas violer les dispositions de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions qui portent sur la discrimination en matière de prix. Cela est important si l'octroi des subventions se fait par le biais de remises provisoires concurrentielles. . . .

. . .

«Les problèmes juridiques que pose l'octroi de subventions à des secteurs géographiques entiers peuvent être résolus en utilisant la vente par consignation. La plupart de nos subventions sont octroyées grâce à la consignation, mais nous les versons encore à des secteurs géographiques entiers.»

(Document n° 69431-2, le 10 avril 1972, Gulf)[468]

Ainsi donc, même lorsque le principal instrument de subvention de Gulf était la consignation, ce programme était appliqué en fonction de secteurs assez étendus, avant 1972. Cependant, tout comme Shell, Gulf reconnaissait qu'il serait trop onéreux de suivre cette politique si elle avait pour but de neutraliser l'influence des indépendants:

«. . . LA RÉACTION PAR SECTEUR, QUI CONSISTE A RÉVISER LES PRIX DE TOUTES LES STATIONS-SERVICE DANS UN SECTEUR DU MARCHÉ, A ENTRAINÉ DES PERTES DE PROFITS POUR DE NOMBREUSES STATIONS-SERVICE. À CAUSE DE LEUR EMPLACEMENT ET DE LEUR MANQUE DE POTENTIEL, CES DERNIÈRES NE POUVAIENT PAS AUGMENTER SUFFISAMMENT LEUR CHIFFRE D'AFFAIRES POUR JUSTIFIER DES DIMINUTIONS DE PRIX.»

(Document n° 69581, le 30 novembre 1972, Gulf)[469]

«Cette politique nous a empêchés de réagir de façon sélective face à la concurrence par les prix. Elle nous a obligés à soutenir des points de vente axés sur le service, alors qu'il n'est pas du tout à notre avantage, pas plus qu'à celui du détaillant de le faire.»

(Document n° 69431, le 10 avril 1972, Gulf)[470]

Le besoin de contenir l'expansion des indépendants s'étant accru vers la fin de 1972, Gulf adopta une politique à deux volets, dans le cadre de laquelle la consignation était utilisée de manière beaucoup plus sélective et qui donnait des lignes directrices précises sur l'écart des prix à établir pour différents concurrents et différentes installations. Dans les extraits suivants du programme de Gulf, on indique ces écarts et l'on insiste sur le fait que la politique de prix visait les points de vente d'essence à rabais.

---

1. La version préliminaire de cette stratégie a été élaborée en avril 1972 (Document n° 69421-60)[471]. En septembre 1972, cette stratégie a été transmise sous forme de lignes directrices officielles aux directeurs régionaux; on précisait qu'elles devaient être suivies à la lettre, sauf dans des «circonstances exceptionnelles (Document n° 70649-60)[472].

«Il a été amplement prouvé, ailleurs, que depuis dix ans, les points de vente d'essence à rabais ont connu un taux de croissance plus rapide que les points de vente de Gulf et ceux d'autres principaux fournisseurs.

«Le niveau de service offert par les grandes sociétés et leurs investissements relativement élevés dans des installations à faible volume ont permis au détaillant à rabais d'utiliser une statégie différente, fondée sur un écart important entre les divers prix de détail. Par comparaison, les prix des détaillants appartenant aux grands ont toujours eu tendance à être identiques dans tous les points de vente. Le détaillant à rabais a donc vu son chiffre d'affaires augmenter.

«Pour contrecarrer cette tendance, il faudra réduire l'écart entre les prix des détaillants du réseau et ceux des points de vente à rabais. Nous ne pouvons pas préciser, à l'heure actuelle, dans quelles circonstances cette diminution des prix de détail devra s'effectuer. Voici néanmoins des lignes directrices quant aux «écarts raisonnables» entre les prix de Gulf et ceux d'autres sociétés; ces écarts sont fondés sur une comparaison du service fourni et sur l'image donnée par la publicité.

| | Écart entre Gulf et les autres concurrents cents le gallon |
|---|---|
| Gulf et les autres grandes sociétés | 0 |
| Gulf et les sociétés moins importantes | 0 — 2 |
| Magasins de grande surface | 0 — 2 |
| Détaillants indépendants | 2 — 4 » |

(Document n° 70651-2, le 6 septembre 1972, Gulf)[473]

«Ces lignes directrices sont *la première réaction* de Gulf aux changements de prix des concurrents. *Elles doivent renforcer notre politique de prix*, pour nous permettre de regagner la part du marché dont se sont emparées différentes catégories de points de vente à rabais. Comme telles, ces lignes directrices représentent un *abandon du «suivisme» quant aux prix de détail. Nous ne sommes plus disposés à admettre que les conditions du marché nous obligent à suivre l'entreprise dominante en matière de prix.*

«Ces lignes directrices nous permettront de modifier nos prix au moment où les concurrents modifient les leurs et non lorsque les changements auront déjà été effectués depuis un certain temps. Dans le cas de changements de prix en vigueur depuis un certain temps et ne correspondant pas à nos lignes directrices, nous *devons peut-être engager une lutte directe contre les concurrents pendant un court laps de temps* avant de changer les prix, comme l'indiquent les lignes directrices.»

(Document n° 70653-4, le 6 septembre 1972, Gulf, nous soulignons)[474]

«Tout comme les écarts de prix établis selon le genre de concurrent, les écarts suivants de prix sont raisonnables s'ils diffèrent selon le genre d'installation:

Station-service ordinaire — libre service, de deux à trois cents Station-service ordinaire — lave-auto/poste d'essence, néant

«Les lignes directrices sont divisées en deux parties: dans la première, on établit un écart fondé sur le genre de concurrent, valable pour tous les types d'installation. De même, les écarts quant au genre d'installation ne sont pas fonction du concurrent concerné. Une fois les deux écarts déterminés, on les additionne et l'on obtient l'écart global, résultat du jeu normal de l'offre et de la demande.

*«Exemples:*

| *Genre de concurrent* | *Genre d'installation de Gulf* | *Genre d'installation des concurrents* | *Écart (Gulf — concurrents) Selon le genre de concurrent* | *Selon le genre d'installation* | *Total* |
|---|---|---|---|---|---|
| Grande société | 3 ateliers de réparation ou poste d'essence | 3 ateliers de réparation ou poste d'essence | 0 | 0 | 0 |
| Grande société | Lave-auto/ poste d'essence | 3 ateliers de réparation ou poste d'essence | 0 | 0 | 0 |
| Grande société | Libre-service | 3 ateliers de réparation ou poste d'essence | 0 | -2 à -3¢ | -2 à -3 |
| Société moins importante | 3 ateliers de réparation ou | 3 ateliers de réparation ou poste d'essence | 0-2¢ | 0 | 0-2¢ |
| Société moins importante | Lave-auto/ poste d'essence | 3 ateliers de réparation ou poste d'essence | 0-2¢ | 0 | 0-2¢ |
| Société moins importante | Libre-service | 3 ateliers de réparation ou poste d'essence | 0-2¢ | -2 à -3¢ | -2 à -3¢ |
| Détaillant indépendant | 3 ateliers de réparation ou poste d'essence | 3 ateliers de réparation ou poste d'essence | 2-4¢ | 0 | 2-4¢ |
| Détaillant indépendant | Lave-auto/ poste d'essence | 3 ateliers de réparation ou poste d'essence | 2-4¢ | 0 | 2-4¢ |
| Détaillant indépendant | Libre-service | 3 ateliers de réparation ou poste d'essence | 2-4¢ | -2 à -3¢ | -1 à 2¢» |

(Document nº 70653, le 6 septembre 1972, Gulf)[475]

Les lignes directrices concernant les écarts de prix devaient être appliquées d'une façon sélective. Contrairement à la politique précédente, elles ne devaient pas être utilisées pour des secteurs commerciaux entiers, mais seulement pour des points de vente qui subissaient la concurrence par les prix.

La citation suivante extraite de documents de Gulf indique que le principal élément de la nouvelle politique de prix de Gulf était son application sélective:

> «Le principal élément de la mise en application de ces lignes directrices est que le soutien des prix *ne doit être accordé qu'aux* points de vente désavantagés par la concurrence et qui gagneraient à être aidés. *Cette aide ne doit pas être accordée à des secteurs géographiques ou commerciaux entiers.* Les points de vente qui gagneraient le plus à être aidés sont habituellement situés sur de grandes artères; leur clientèle se compose de consommateurs de passage, attentifs aux prix des produits. Il faudra donc étudier chaque point de vente séparément avant d'apporter notre aide afin que *seuls ceux qui desservent des consommateurs sensibles aux prix reçoivent de l'aide.*»
>
> (Document n° 70654, le 6 septembre 1972, Gulf, nous soulignons deux fois)[476]

> «L'élément vital de la mise en application est le fait que l'aide doit être accordée aux points de vente d'une façon sélective.»
>
> (Document n° 70649, le 6 septembre 1972, Gulf, nous soulignons)[477]

> «L'ÉLÉMENT VITAL DE LA MISE EN APPLICATION EST QUE L'AIDE DOIT TRE ACCORDÉE AUX POINTS DE VENTE D'UNE FAÇON *SÉLECTIVE*.»
>
> (Document n° 69586, le 30 novembre 1972, Gulf, nous soulignons)[478]

Gulf désirait accorder ses subventions de prix d'une manière sélective; elle préféra donc la consignation aux remises provisoires pour les deux raisons suivantes. La consignation permettrait de contourner les dispositions de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions portant sur la fixation du prix de revente et sur la discrimination en matière de prix. En établissant un régime de consignation pour un détaillant, Gulf pouvait fixer directement le prix au détail et n'avait pas à se préoccuper de savoir si elle pratiquait de la discrimination contre les concurrents de ce détaillant, puisque aucune vente n'était effectuée au détaillant auquel s'appliquait la consignation:

> «Si la concurrence est telle que Gulf considère l'aide au détaillant justifiée, il y a deux façons de fournir cette aide. La première consiste à placer le détaillant en consignation (s'il le veut bien). En vertu de cet arrangement, le produit appartient à la société jusqu'à ce qu'il soit vendu au client, de sorte que la société ne vend plus au détaillant. Elle peut donc fixer le prix au détail et faire en sorte que les prix au détail et les commissions des détaillants soient différents d'un point de vente à un autre dans un même secteur commercial; cela permet aussi de fixer des prix au détail différents pour faire face aux différents concurrents d'un même secteur. La deuxième méthode consiste à verser une remise provisoire concurrentielle: l'entreprise continue à vendre le produit au détaillant; cette remise doit donc être offerte aux détaillants en concurrence dans un secteur commercial.
>
> «Comme cette politique repose sur le principe d'aide *sélective* aux seuls détaillants désavantagés par la concurrence, il vaut mieux recourir, dans la mesure du possible, à *la vente par consignation.*»
>
> (Document n° 70654-5, le 6 septembre 1972, Gulf, nous soulignons)[479]

La consignation devait permettre à Gulf «. . . d'établir différents prix au détail ou de verser des commissions différentes aux détaillants dans le même grand secteur» (Document n° 69435)[480]. D'autres documents décrivent aussi clairement la consignation sélective. Comme Shell, Gulf voulait avant tout, en accordant des subventions sur une base sélective, *limiter* la concurrence par les prix des indépendants. Par exemple, Gulf indique que, en raison d'une «guerre continuelle des prix» à Ottawa, elle avait décidé d'utiliser la consignation dans certains endroits seulement, pour contenir l'expansion des secteurs à plus bas prix:

> «Le taux de rendement réduit sur les produits [la consignation] a pour but de soutenir les revenus des détaillants à des endroits stratégiques. Si nous perdons cet objectif de vue, nous contribuons à aggraver la dépression des prix.»
>
> (Document n° 75084, le 13 juin 1972, Gulf)[481]

L'année suivante, Gulf continua d'insister sur l'aspect sélectif de ses mesures de soutien. En mars 1973 par exemple, le directeur du marché des automobilistes de Gulf adressa une lettre au personnel régional pour insister sur la nécessité d'être encore plus sélectif, de limiter la politique aux stations qui faisaient face à la concurrence la plus forte:

> «*Gestion des prix*
>
> Nous devons tous tirer parti de l'expérience acquise. Nous avons probablement opté, en matière de prix, pour des mesures qui n'étaient pas les meilleures. Pour être dans le peloton de tête, nous devons continuellement améliorer notre processus de prise de décision, en fonction de ce que nous avons appris et nous ne devrions pas hésiter à corriger des décisions antérieures, ou à revenir au point de départ.
>
> «*Si nous examinons les renseignements mensuels sur le soutien des prix, il semble que nous ne faisons pas face d'une façon assez sélective à la concurrence par les prix. . . .*
>
> «L'objectif fondamental de la politique de soutien des prix du mois de septembre était de décentraliser la gestion des prix et de traiter chaque compte objectivement. *A présent, c'est à vous de poursuivre ce contrôle sur les prix.*»
>
> (Document n° 69404-5, le 2 mars 1973, Gulf, nous soulignons)[482]

La façon dont Gulf a utilisé la consignation a donc été considérablement modifiée dès la fin de 1972. Un des thèmes développés par le marketing est que la nature de la rivalité oligopolistique qui s'est manifestée presque continuellement dans l'après-guerre a nui à la concurrence par les prix; c'est l'expansion du secteur indépendant qui a finalement amené l'effondrement de la structure des prix du réseau. Tous les grands ont été amenés à des politiques parallèles ou semblables pour ramener ce secteur à l'ordre et limiter son expansion. Dans le document suivant, on souligne pourquoi Gulf a adopté un programme de consignation plus sélectif en 1972. On fait ressortir, une fois de plus, que les grands étaient peu disposés à se livrer concurrence et que la

menace d'une concurrence par les prix ne s'était concrétisée qu'à l'arrivée de nouveaux venus — «la composition des concurrents» avait changé:

> «La concurrence par les prix est plus forte et les politiques de prix des concurrents ont été modifiées; il faut donc réviser et mettre à jour la politique de soutien des prix de Gulf dans les plus brefs délais. . . .
>
> . . .
>
> «Notre politique actuelle (numéro 1020) a été élaborée en janvier 1961. Depuis, la 'composition' des concurrents a beaucoup changé. En *outre, depuis trois ou quatre années, Gulf et d'autres principaux fournisseurs ont émis des réserves quant à une concurrence par les prix au moyen des marques de producteurs.* L'écart entre le prix au détail des producteurs et ceux des indépendants a donc augmenté dans de nombreux secteurs du marché et le chiffre d'affaires des points de vente du réseau a graduellement baissé.
>
> . . .
>
> «. . . le problème est des plus graves au Québec et en Ontario, . . . »
>
> (Document n° 6942l-2, le 11avril 1972, Gulf, nous soulignons)[483]

Comme on peut le voir au tableau 28 ci-dessous, ces marges étaient élevées en 1971. L'analyse de Gulf indique que des marges globales de gros et de détail d'environ 14 cents le gallon (fondées sur l'hypothèse selon laquelle les marques de producteurs pouvaient supporter un écart de 5 cents le gallon) permettraient à de nouveaux venus de s'intaller sur le marché. Les marges de Gulf dans tout le Canada étaient supérieures à 14 cents: elles variaient de 18 cents dans l'Est à plus de 20 cents dans l'Ouest. Il est évident que la politique de Gulf, tout comme celle des autres grands, était néfaste dans la mesure où elle visait à protéger ces marges élevées. Reste encore à établir le caractère abusif de cette politique. Dans la partie qui suit, il sera établi que Gulf, tout comme Shell, s'est servi de son programme de soutien de manière abusive en cherchant à ramener les indépendants à l'ordre et à forcer ces derniers à hausser leurs prix.

**TABLEAU 29**

MARGES DE GULF EN CE QUI CONCERNE L'ESSENCE ORDINAIRE
1971
(cents le gallon)

| *Ville* | *Marge de gros* | *Marge de détail* | *Total* |
|---|---|---|---|
| Halifax | 9,2 | 8,5 | 17,7 |
| Montréal | 9,1 | 8,8 | 17,9 |
| Toronto | 8,1 | 9,7 | 17,8 |
| Calgary | 9,7 | 11,2 | 20,9 |
| Vancouver | 8,0 | 11,6 | 19,6 |

Source: Document n° 72631, Gulf[484]

### (f) *La consignation, telle que pratiquée par Gulf est-elle une pratique abusive?*

Le programme de subvention des prix élaboré résultait dans une certaine mesure d'une absence générale de concurrence entre les grands et des marges confortables du réseau de distribution, pour le gros et le détail. Toutefois, comme nous l'avons souligné, dans la mesure où elles ont été utilisées pour éliminer les entreprises qui employaient d'autres méthodes de distribution ou pour les obliger à adopter les prix élevés du réseau des producteurs, ces mesures punitives ont servi à renforcer le comportement anti-concurrentiel des entreprises concentrées et ont permis de maintenir ces marges élevées. Il s'agit donc de déterminer si l'on a eu recours à des pratiques abusives en vue de protéger les marges importantes du réseau.

La notion de pratique abusive est souvent liée à la notion d'escalade délibérée des pertes, afin d'éliminer les concurrents ou de les convaincre d'accepter des prix plus élevés. La politique vigoureuse des prix que Gulf adopta en 1972 laisse entendre qu'elle visait ces objectifs. Par exemple, Gulf elle-même admit qu'à cause de l'absence de concurrence par les prix, le nombre de stations-service à faible volume et à faible potentiel s'était accru, et que ces stations «n'auraient pu être concurrentielles si les marges avaient été réduites» (Document n° 69570)[485]. Gulf savait fort bien que toute diminution de prix entraînerait des pertes. La citation suivante démontre cet état de fait: elle indique en effet que Gulf, en élaborant sa nouvelle politique de prix, ne visait pas à réaliser des profits à court terme:

> «Les lignes directrices concernant les écarts de prix doivent être suivies pour les points de vente rentables à long terme et définis comme des installations qu'il faut conserver à tout prix. On peut accorder de l'aide aux autres points de vente, mais il faut adopter, à leur égard, la ligne de conduite la plus avantageuse pour l'entreprise à court terme. Il *n'est pas indispensable de réaliser des profits à court terme dans des points de vente rentables à long terme où la part du marché est d'une importance primordiale.*»
>
> (Document n° 70654, le 6 septembre 1972, Gulf, nous soulignons)[486]

On sous-entend donc que Gulf avait l'intention de fonctionner à perte, si nécessaire, dans les stations-service qu'elle voulait utiliser contre les indépendants. Cette intention est également confirmée dans d'autres documents. La citation suivante par exemple indique que, selon Gulf, l'écart des coûts entre les indépendants et elle-même était d'environ 5 cents le gallon:

> «Nous devons saisir l'occasion qui nous est offerte dans les Prairies, grâce à notre nouvelle capacité de raffinage, pour réduire l'écart entre les prix de nos détaillants et ceux des détaillants indépendants, et en faire un écart d'environ 5 *cents le gallon, assez semblable à la différence des coûts.*»
>
> (Document n° 73796, janvier 1972, Gulf, nous soulignons)[487]

La nouvelle politique de prix, lorsqu'elle a été envisagée pour la première fois en avril 1972, prévoyait un écart de 4 à 5 cents le gallon entre les stations du réseau de Gulf et celles des détailants indépendants (Document n°69429)[488]; lorsque la politique devint officielle, en septembre 1972, l'écart n'était plus que de deux à quatre cents. Le tableau 30 ci-dessous illustre les changements dans les lignes directrices. Avant la fin de l'année, Gulf avait donc établi des lignes directrices en matière de prix qui, étant donné que l'entreprise connaissait les écarts de coûts entre les indépendants et elle-même, laissaient supposer que l'entreprise ne couvrirait pas ses coûts à long terme.

**TABLEAU 30**

ÉVOLUTION EN 1972 DES LIGNES DIRECTRICES DE GULF EN MATIÈRE DE PRIX

| | *Écart (Gulf—concurrents) cents le gallon* | |
|---|---|---|
| *Catégorie* | *Avril 1972* | *Septembre 1972* |
| Gulf et les autres grandes sociétés (Imperial Oil, Texaco, Shell) | 0 | 0 |
| Gulf et les autres sociétés moins importantes (BP, Supertest, Fina, Sunoco, Husky, Irving, Aigle d'Or, Pacific 66, SOBC) | 0-2 | 0-2 |
| Magasins de grande surface (Eaton, Simpson-Sears, CTC, Woodwards) | 0-2 | 0-2 |
| Marque privée («super») (Econo, Gas Mart, Regent) | 3-4 | 2-4 |
| Marque privée («ordinaire») (Martin, Spur, Gas for Less) | 4-5 | 2-4 |

Source: Document n° 69429, Gulf[489]
Document n° 70652, Gulf[490]

Gulf révisa en baisse ses lignes directrices en matière d'écart de prix après que les directeurs hiérarchiques lui eurent fait remarquer que l'écart de 5 cents par gallon leur ferait perdre graduellement leur part du marché. Par exemple, le directeur de la division de Calgary a réagi vis-à-vis des lignes directrices initiales d'avril en proposant que Gulf *concurrence directement* les indépendants pendant un certain temps. A propos de ces derniers, il déclarait:

> «Presque tous ces points de vente sont situés dans des secteurs plus ou moins précis de certaines villes de l'ouest canadien, à l'exception de Winnipeg où ils ont envahi de nombreux secteurs de la ville. Je pense que, dans les secteurs où ce genre de

détaillants à rabais est en très grand nombre, nous devons agir avec bien plus de rigueur que les lignes directrices ne nous le permettent. *Nous devons être prêts à leur faire face au moins pendant un certain temps.* J'estime que si nous permettons à un fournisseur quel qu'il soit de conserver un écart de cinq cents, cela amènera une érosion continuelle de la part du marché que nous détenons.»

(Document n° 72746, le 8 mai 1972, Gulf nous soulignons)[491]

Cette recommandation a été suivie plus tard; elle figure dans les lignes directrices de septembre (Document n° 70653-4)[492]. Il est donc évident que Gulf choisit de fixer les prix à court terme à des niveaux inférieurs à ses coûts à long terme.

Ces mesures étaient sans aucun doute provisoires et Gulf pouvait toujours ramener ses marges à un niveau qui lui permettrait de couvrir ses coûts à long terme; rappelons à ce propos que, pour être efficaces, ces mesures, qui tiennent de la pratique abusive, doivent donner rapidement des résultats. Il ne faut pas négliger néanmoins le fait que Gulf reconnaissait qu'elle serait peut-être obligée d'accroître son efficacité. Si Gulf avait simplement eu l'intention de réduire les prix jusqu'à ce que ceux-ci atteignent le niveau qu'elle jugeait rentable, le processus de concurrence n'aurait pas été bouleversé. Telle n'est toutefois pas la façon dont on a utilisé la consignation. En réalité, par son biais, on tentait d'obliger les indépendants à subir des pertes, pour pouvoir ensuite hausser les prix du secteur.

La façon dont la consignation a été utilisée à Sault-Sainte-Marie en 1970 illustre bien ce fait. Dans l'extrait suivant, on décrit le problème qui se posait à Gulf et la manière dont elle a utilisé, au début, la consignation, pour diminuer les prix dans cette ville, afin d'obliger certains des indépendants à hausser leurs prix:

«Il y a actuellement six détaillants indépendants qui vendent de l'essence à Sault-Sainte-Marie. On nous a indiqué que deux autres indépendants ont demandé à ouvrir des stations. Cette catégorie commerciale détiendra, à la fin de 1970, près de 19% du marché global de 15 700 000 gallons. La part de Gulf aura diminué de 11% en 1970 si nous maintenons les niveaux actuels de nos prix de détail.

| | «*Part du marché de Gulf* | | *Part des détaillants indépendants* |
|---|---|---|---|
| | 1968 | 20% | 3% |
| | 1969 | 16% | 8% |
| Est. | 1970 | 11% | 19% |

«En 1968, l'écart des prix au détail entre les principales compagnies pétrolières et les détaillants indépendants était de $,0300. La situation a continué à se détériorer, puisque l'écart a maintenant atteint $,0600 le gallon et qu'il est même de $,0900 dans trois points de vente indépendants. Cet élargissement de l'écart est dû, en partie, aux

deux augmentations de $,0100 du prix au détail par camion-citerne, intervenues en juillet, puis en novembre 1969. Les prix au détail ont donc été rajustés de $,0300 le gallon, ce qui a donné une marge de détail de $,1100 le gallon.

«OBJECTIF

Pour freiner l'érosion des profits et de la part du marché de Gulf, nous proposons l'adoption d'une stratégie grâce à laquelle les prix des détaillants indépendants ne pourront être inférieurs de plus de $,0300 à ceux des grands.

L'idéal serait de maintenir notre niveau de prix actuel du réseau à $,5390 le gallon, pourvu que les détaillants indépendants rajustent leurs prix $,5090, ce qui est très peu probable. Toutefois, nous croyons qu'en rajustant nos prix de la façon décrite plus bas, nous pourrons obtenir un prix de $,5090 pour le réseau. Nous estimons aussi que, par suite de cette mesure, un écart de $,0300 le gallon s'établira entre les prix des grands et ceux des détaillants indépendants, ce qui donnera un prix de $,4790 au détail pour la catégorie commerciale des indépendants.

«*Notre objectif à long terme en ce qui concerne les prix au détail* nécessaires pour protéger notre part du marché et nos profits se résume donc de la façon suivante:

| | |
|---|---|
| Prix au détail des marques de producteurs | $,5090 |
| Prix au détail des détaillants indépendants | $,4790 |

«*SOLUTIONS DE RECHANGE POUR CE QUI EST DES PRIX*

Les graphiques un et deux indiquent les répercussions sur notre apport; elles sont échelonnées sur une période de douze mois. Voici les trois solutions de rechange possibles en matière de prix: -

| | Diminution *de l'apport* |
|---|---|
| 1) Maintenir les prix tels qu'ils sont | |
| Grandes sociétés $,5390 | $37 000 |
| Détaillants indépendants $,4790 et $ 0,4490 | — |
| 2) Rajuster les prix d'après le graphique 2 | |
| Grandes sociétés $,5090 | — |
| Détaillants indépendants — $,4790 | $ 8 600 |

«L'apport de $8 600 est fondé sur un rajustement immédiat des prix par Gulf à $,4790. *A notre avis, Gulf devra maintenir ce niveau dix semaines tout au plus. Cette prévision est fondée sur l'hypothèse selon laquelle les indépendants ne pourront pas maintenir leur rentabilité pendant une période plus longue que dix semaines.* A un moment donné, pendant cette période, nous ramènerons les prix à $,5090, conformément à l'objectif fixé.

3) Rajuster les prix de détail d'après le graphique 1

| | | |
|---|---|---|
| 1er phase prix des marques de producteurs | $,5090 | |
| 2e phase " " " | $,4790 | $33 224 |
| 3e phase " " " | $,5090 | |

«Si nous adoptons cette solution, il est fort probable que les indépendants fixent leurs prix à $,4490, parce que nous les aurons fait monter à $,5090. Nous devrons alors monter à $,4790, pour appliquer notre politique de prix. Ce *rajustement sera donc moins efficace et plus coûteux.*

«*MESURE PROPOSÉE*

Gulf devra prendre des mesures immédiates pour rajuster ses prix de détail à $,4790. *A notre avis, ces mesures mettront réellement au péril les profits des détaillants indépendants et nous ne pensons pas devoir maintenir les prix à ce niveau plus de dix semaines.* Si notre hypothèse se vérifie, les détaillants indépendants reviendront à $,4790 et Gulf à $,5090.

«*ÉTAPES*

1) *Placer tous les détaillants de Gulf en consignation.*

2) A $,4790, cela donnera un taux de rendement réduit de $,0250 sur les produits et une commission de $,0750 le gallon au détaillant. S'il faut que les prix au détail soient inférieurs à $,4790 pour que nous puissions atteindre nos objectifs, Gulf garantira une commission minimale de $,0790 par gallon.

3) A $,5090, les détaillants feront encore partie du plan de consignation et Gulf leur octroiera une subvention de $,0150 par gallon. Cela représentera la moitié de la baisse de $,0300 du prix au détail actuel de $,5390 et donnera au détaillant une commission de $,0950 le gallon. Si le détaillant fait monter le prix de détail au-dessus de $,5090. la subvention sera automatiquement annulée.

4) Nous aimerions discuter avec les détaillants, individuellement ou en groupe, de la situation actuelle et des conséquences inévitables du maintien de la marge actuelle des détaillants qui ne peut que faire baisser encore le volume de ventes et provoquer, pour finir, la faillite de leurs entreprises respectives et celle de Gulf.

5) Par suite du premier rajustement à $,4790, nous devrons afficher les changements de prix à toutes les stations-service.

«*RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS*

| | |
|---|---|
| Potentiel du marché | 15 700 000 gallons |
| Taux de croissance de l'industrie | 5,2% |
| Ventes de Gulf en 1969 | 2 500 000 gallons |
| Part du marché de Gulf | 16% |
| 1968 20% | |
| 1969 16% | |
| Est. 1970 11% | |
| Nombre de points de vente | Total 81 |
| | Gulf 15 |

*«PRIX ACTUELS*

Prix actuel au détail par camion-citerne $,4290

| | *Grandes sociétés* | *Écart* | *Détaillants indépendants* | *Écart* |
|---|---|---|---|---|
| Prix de détail | | | | |
| General | ,5390 | ,1100 | 3 à ,4790 | ,1120 |
| 2 Imperial | ,4990 | ,0700 | 3 à ,4490 | ,0820 |
| 4 Texaco | ,4790 | ,0500 | | |
| | Plus | ,0250 | | » |

(Document n° 71065-7, non daté, Gulf, nous soulignons)[493]

Ce document est très révélateur, puisqu'il prouve formellement que Gulf cherchait à forcer les indépendants à hausser leurs prix en se servant de la consignation «pour mettre en péril les profits des détaillants indépendants». Ce n'est d'ailleurs pas le seul exemple de cette politique. En septembre 1970, Gulf plaça en consignation les stations-service de Bonnyville en Alberta, pour faire face à la concurrence de Mohawk, un indépendant. Le siège social, lorsqu'il approuva la mise en oeuvre du programme, consentit une diminution de prix pour que Gulf ne demande que deux cents de plus que l'indépendant; il fit remarquer ce qui suit:

> «*VOUS SAVEZ QUE CETTE POLITIQUE A ÉTÉ APPLIQUÉE DANS D'AUTRES PARTIES DU CANADA, OÙ NOUS AVONS ÉTABLI CES ÉCARTS DE PRIX POUR FAIRE FACE À LA CONCURRENCE DES DÉTAILLANTS INDÉPENDANTS OU DES SOCIÉTÉS MOINS IMPORTANTES.* VOUS N'INDIQUEZ PAS QUELS PRIX AU DÉTAIL SONT ACTUELLEMENT AFFICHÉS. ILS SONT SANS AUCUN DOUTE AUX ENVIRONS DE $,5300 ET DE $0,4800 DE SORTE QUE S'ILS DIMINUENT DE $0,4900 ET $0,4400 RESPECTIVEMENT CELA DEVRAIT RÉTABLIR LA SITUATION ET NOUS PERMETTRE DE CONSERVER NOTRE PART DU MARCHÉ.»
>
> (Document n° 71036, le 11 août 1970, Gulf, nous soulignons)[494]

Cet exemple montre que, comme dans le cas de Sault-Sainte-Marie, Gulf était prête à faire baisser ses prix, pour les aligner sur ceux des indépendants, et obliger ces derniers à hausser les leurs. En effet, avec l'autorisation définitive du siège social de mettre en oeuvre un programme de subvention vint la permission de «talonner» Mohawk «si nécessaire». Il était clair que cela permettrait d'améliorer la situation «dans un proche avenir» (Document n° 71039)[495].

Cette citation confirme la nature générale du programme de consignation de Gulf, mais fait aussi la lumière sur la nature de l'interdépendance des grands. Nous avons soutenu que la découverte d'intérêts communs allait plus loin que l'unanimité pour dire que la concurrence par les prix est à éviter; elle influait aussi sur la façon dont les grands adoptaient des politiques punitives

réservées au secteur indépendant. Dans divers secteurs de l'industrie, les entreprises ont adopté des rôles de chef de file et de preneur de prix. Dans le secteur de la production, le rôle de chef de file incomba à Imperial. Dans le secteur du marketing, le rôle de chef de file fut confié à des entreprises dominantes différentes selon les parts régionales du marché. Cependant, dans la plupart des cas, les grands choisissaient comme chef de file, selon la coutume, l'entreprise la plus importante. Comme Gulf n'était pas habituellement la plus importante, elle acceptait comme chef de file les deux principaux fournisseurs, Imperial et Shell. Nous avons déjà démontré que Gulf a souvent calqué ses politiques de subvention sur celles de ces deux entreprises. D'autres preuves indiquent qu'en 1974, Gulf considérait toujours cette politique comme la meilleure:

> «2. Notre stratégie en matière de prix doit consister à ne bouger que lorsque les autres l'auront fait.
>
> . . .»
>
> (Document n° 136596, le 8 mai 1974, Gulf, nous soulignons)[496]

Toutefois, dans certains secteurs, Gulf fut l'entreprise dominante en matière de prix. Lorsque les responsables locaux de Gulf demandèrent la permission d'appliquer la consignation à Bonnyville, le siège social canadien de Gulf demanda des renseignements supplémentaires sur la politique de prix adoptée par les autres grands dans la région (Document n° 71038)[497]. La réponse au siège social précisait que Gulf avait un marché potentiel de 50% à Bonnyville, comparativement à 35% pour Imperial et 8% pour Shell et que «les autres grands attendent que nous bougions» (Document n° 71037)[498]. Elle indique aussi que la politique adoptée par l'entreprise dominante locale serait suivie par les autres grands. Des mesures punitives parallèles ont été mises en vigueur par un petit groupe d'entreprises, afin de supprimer des nouveaux venus qui offraient leurs produits à des prix inférieurs. Ainsi, ces sociétés consolidaient le monopole qui avait entraîné le réseau de distribution à coûts élevés et les prix élevés payés par les consommateurs.

La façon dont Gulf décrit les résultats obtenus prouve l'efficacité des politiques punitives. Par exemple, une note de service datée du 26 mars 1973 (Document n° 77299)[499] décrit ce qui s'est passé à Peterborough. En septembre 1972, Gulf baisse ses prix; il vend l'essence 41,9 cents le gallon. Un point de vente Gas Canada, qui a fixé ses prix à 39,9 cents le gallon, ferme ses portes presque aussitôt, tandis qu'un autre, qui avait lui aussi opté pour 39,9 cents le gallon, survit jusqu'en janvier 1973. En mars 1973, Gulf remonte à 45,9 cents le gallon et les deux points de vente indépendants réouvrent leurs portes sous la marque XL, avec un prix à 40,9 cents le gallon. Gulf a donc réussi à faire monter les prix de l'indépendant de un cent par gallon.

Les exemples de Sault-Sainte-Marie et de Bonnyville démontrent clairement que Gulf avait pris l'habitude de maintenir un écart de deux à quatre

cents le gallon entre ses prix et ceux des indépendants par le biais de son programme de consignation même avant 1972. Le principal changement qui eut lieu en 1972 fut que Gulf voulait appliquer sa politique dans un plus grand nombre de régions, et de manière plus sélective dans chaque secteur.[1] Toutefois, l'intention évidente de ramener les indépendants à l'ordre et de permettre le raffermissement des prix, qui a été démontrée dans le cas le Sault-Sainte-Marie, a plus d'importance. On s'est en effet basé sur l'expérience de Sault-Sainte-Marie pour élaborer les lignes directrices en matière de prix publiées avec la politique révisée de consignation de Gulf, à la fin de 1972.[2]

Dans une étude du cas de Sault-Sainte-Marie, Gulf exposait surtout la stratégie utilisée, afin «de déterminer si elle pouvait être appliquée efficacement à d'autres secteurs livrés à la concurrence par les prix» (Document n° 79224)[503]. En 1970, Gulf décida de faire descendre ses prix jusqu'au niveau de ceux des indépendants à Sault-Sainte-Marie, pour obliger ceux d'entre eux dont les prix étaient les plus bas à hausser leurs prix. L'objectif ultime -amener les indépendants à hausser leurs prix au moment où Gulf haussait les siens- fut atteint en 1971. L'étude de Gulf souligne cependant que le succès ne fut pas complet, car les indépendants adoptèrent en fin de compte un écart de quatre cents par gallon, comparativement à l'écart de trois cents que Gulf avait d'abord fixé comme objectif (Document n° 71064-9)[504]. Les auteurs de l'étude concluaient que même si Gulf avait regagné une certaine part du marché et que les prix des indépendants avaient augmenté, ces derniers avaient agi trop lentement pour les besoins de Gulf (Document n° 79232, 79229)[505, 506]. On proposait donc que Gulf adopte une politique prévoyant des réactions plus rapides face aux indépendants et des écarts plus minces — environ trois et quatre cents par gallon (Document n° 79232)[507]. C'est cet écart maximum qu'on indique finalement dans les lignes directrices adoptées pour le programme de consignation de Gulf.

En résumé, lorsque Gulf a examiné son action à Sault-Sainte-Marie, elle a pu constater qu'elle devait fixer ses prix d'une façon plus vigoureuse pour limiter l'influence des détaillants indépendants, réagir plus rapidement aux changements de prix dans ce secteur et maintenir un écart solide lorsqu'elle haussait les prix. Il est révélateur que, pour élaborer sa politique de consignation, Gulf se soit basée sur une étude de cas dans laquelle elle applique une ligne

---

1. Lorsque Gulf appliqua la consignation à Bonnyville en 1970, elle expliqua son geste en allégant que l'isolement de cette localité diminuait le coût d'application de cette mesure. «C'est une localité isolée et l'application d'un taux de rendement réduit sur les produits ne devrait pas avoir de répercussions sur les localités avoisinantes» (Document n° 71029)[500].

2. Dans l'avant-propos de l'étude de Sault-Sainte-Marie, on mentionne que cette étude avait été effectuée «dans le cadre de la politique de soutien des prix et des lignes directrices stratégiques» (Document n° 79223, note de service de R.B. Collins, 5 juillet 1972)[501]. La nouvelle politique de Gulf s'intitulait «politique de soutien des prix et lignes directrices stratégiques s'appliquant aux points de vente au détail de Gulf» (Document n° 79171)[502].

de conduite punitive afin d'obliger les indépendants à hausser leurs prix. Cela confirme en effet que sa politique de consignation avait pour but de provoquer une hausse des prix.

Les faits de 1973 le confirment eux aussi. Cette année-là, le marché se reserra considérablement, surtout dans l'est du Canada. Plus les mois passaient, moins les importations de produits dans l'est du Canada étaient accessibles ou plus leur prix augmentait. En Ontario, tous les raffineurs, sauf Shell, étaient dans une situation assez serrée en ce qui concernait les approvisionnements (Document n° 69398)[508]. Gulf évalua les répercussions de sa politique vigoureuse et fit remarquer qu'elle avait réussi à enlever des ventes aux indépendants:

> «La plupart d'entre nous ont six mois d'expérience dans la gestion des prix soumis à cette politique. Tout indique que nous regagnons graduellement une certaine part du marché que les détaillants à rabais nous avaient enlevé plus tôt cette année.»
>
> (Document n° 69403, le 2 mars 1973, Gulf)[509]

Comme nous l'avons déjà souligné dans la section qui traite de Shell, cette politique a provoqué une hausse des prix. Les indépendants avaient été ramenés à l'ordre. En parlant du Québec, Gulf faisait remarquer ce qui suit:

> «Sous l'effet combiné de l'augmentation des prix des produits pétroliers aux revendeurs et de l'*initiative de Shell et d'Imperial, les prix au détail augmentent dans toute la Division.*»
>
> (Document n° 68786, le 7 mai 1973, Gulf, nous soulignons)[510]

Gulf profita de la situation difficile des approvisionnements pour réviser son programme de discrimination en matière de prix et le rendre plus sélectif encore. Reconnaissant que les indépendants avaient de la difficulté à s'approvisionner, Gulf écarta la menace de leur expansion et entama une hausse à certaines stations plus éloignées des indépendants. Comme Shell, elle utilisa un programme d'adaptation au marché local et, au début, subventionna même les stations-service mal placées pour concurrencer les indépendants à chiffre d'affaires important. Le document ci-dessous indique que, lorsque la concurrence se relâcha un peu, Gulf fit monter à nouveau le prix de l'essence dans ces stations:

> «Nous devons donc saisir cette occasion exceptionnelle de 'purifier' les stratégies en matière de prix mises en vigueur l'automne dernier. Voici les principaux aspects des politiques de prix réactive et vigoureuse:
>
> 1) Livrer une concurrence à tous les détaillants situés dans le secteur commercial immédiat, conformément aux lignes directrices concernant les écarts de prix.
>
> 2) Être sélectif lorsqu'il s'agit de soutenir les prix des points de vente au détail qui sont:
>
> a) Des points de vente qu'il faut conserver à tout prix
>
> b) Des points de vente qui sont censés réaliser des profits à long terme, même s'ils font face maintenant à la concurrence par les prix.

3) Fixer les prix d'une façon énergique, en fonction de ceux des concurrents, dans les points de vente susceptibles de rapporter des volumes élevés et opter pour un niveau de prix qui maximisera les profits de Gulf à long terme.

«Lorsqu'il y a des mouvements importants à la hausse ou à la baisse sur le marché, nous devons réagir conformément à ces lignes directrices. *A l'heure actuelle, les prix sont à la hausse dans de nombreux secteurs et, dans la plupart des cas, nous devons emboîter le pas rapidement — le plus rapidement possible. Parfois, c'est nous qui devrions sans doute provoquer une hausse des prix.*

«*Plus précisement, nous pensons que c'est le moment de réduire largement le nombre de points de vente qui bénéficient du soutien des prix.* . . .que c'est le moment de cesser de soutenir les prix de nombreux points de vente à faible chiffre d'affaires ou, au Québec, de hausser le prix au détail de deux à quatre cents dans ces points de vente. *Le principal avantage de cette mesure sera de réduire le nombre de marques qui existent en fonction des prix sur le marché actuel et de fixer des prix plus réalistes sur l'ensemble du marché.*

«Cette mesure ne devra d'aucune façon être interprétée comme un changement de stratégie ou de politique. *Les lignes directrices concernant la stratégie des prix réactifs restent en vigueur, mais nous insistons davantage sur son aspect sélectif.* Nous voulons en outre poursuivre la stratégie des prix vigoureux qui, d'après notre examen, a surtout profité aux points de vente les plus importants à gros chiffre d'affaires. *Lorsque le marché se raffermira, nous devrons également hausser les prix d'une façon vigoureuse tout en maintenant à tout le moins l'écart actuel.*»

(Document n° 69398-9, le 8 mai 1973, Gulf, nous soulignons)[511]

Ce document indique la nature abusive de la politique de Gulf. D'abord, il révèle que la stratégie de Gulf en était une de «prix réactifs». Cette stratégie n'avait pas été adoptée comme une mesure permanente, face à un nouveau réseau de distribution, mais uniquement pour réagir vis-à-vis des indépendants. L'intention qu'on perçoit clairement dans ce document est celle de faire monter les prix le plus vite possible jusqu'à un niveau «réaliste». Ensuite, les directives de Gulf, enjoignant «de faire monter les prix d'une façon vigoureuse jusqu'à un niveau qui maximisera les profits de Gulf à long terme» (voir document plus haut) laissent à entendre que sa politique vigoureuse de fixation des prix à court terme entraînerait une hausse des prix. Enfin, le maintien de l'écart entre les prix, même après que ceux-ci auront largement augmenté indiquent que Gulf avait tiré de l'expérience de Sault-Sainte-Marie l'enseignement suivant: afin d'atteindre son objectif de rétablissement des prix, elle devait appliquer une politique punitive rigoureuse.

D'autres documents indiquent qu'on avait décidé en bloc d'abolir les subventions en Ontario dès qu'il serait possible de le faire (Document n° 72814)[512]. Ce fait, tout comme le document mentionné plus haut, indique que le programme de Gulf était conçu comme une réaction à court terme, pour faire face aux indépendants. Lorsque ceux-ci durent, par suite des pressions concertées de la plupart des grands, hausser leurs prix, Gulf réduisit ses subventions et augmenta ses propres prix. Il est inexact que la consignation ne fut appliquée

que dans le cadre d'une réorganisation du réseau de distribution et afin de pouvoir offrir des produits meilleur marché aux consommateurs sensibles aux prix. Gulf conçut et utilisa d'abord la consignation comme une mesure abusive; elle n'aurait utilisé la consignation, dans le cadre d'une réorganisation de son réseau de distribution, que si elle n'avait pas réalisé son principal objectif.

### (g) *Conclusion*

La notion de pratique abusive qui ressort des mesures prises par les principaux fournisseurs de pétrole est un peu plus générale que celle dont il est habituellement question. Par pratique abusive, on entend généralement le fait de vendre en deçà des coûts. Or, on peut voir ici que la politique de l'industrie pétrolière ajoute des éléments de mesures punitives à ce qui est couramment désigné comme une pratique abusive. La notion plus générale dont il est question ici a été reprise par Yamey[1] dans un article qui définit comme suit la notion de pratique abusive:

> «L'agresseur peut atteindre son objectif, éliminer ou ramener à l'ordre le rival et décourager les nouveaux venus éventuels, en faisant des coupures de prix qui ne constituent pas une pratique abusive telle qu'on la décrit habituellement [vendre en deça des coûts].
>
> «. . . les coupures de prix peuvent partir d'une intention abusive, que les prix de l'agresseur soient supérieurs ou inférieurs aux siens . . . la particularité commune des coupures de prix abusives, selon le sens général du terme, est qu'elles sont provisoires et que l'intérêt de l'agresseur est de limiter, dans la mesure du possible, le sacrifice temporaire des profits aux segments du marché (régions, gammes de produits, types de consommateurs) dans lesquels la victime fait affaire.»
>
> (Yamey, «Predatory Price Cutting,» pages 133-4, nous soulignons)[513]

D'une manière plus générale, on considère donc la pratique abusive comme une politique provisoire, qui a pour but de limiter la concurrence par les prix, en acceptant des diminutions de profits à court terme. Le but de l'entreprise qui utilise des pratiques abusives est de provoquer une hausse de prix. On peut donc parler de pratique abusive lorsqu'une entreprise réduit sélectivement ses prix pour faire face à ses concurrents. Comme le souligne Yamey, le facteur qui permet de prouver qu'il y a eu pratique abusive est *l'intention.*

> «. . . Il faut souligner qu'il est impossible . . .de déterminer à coup sûr si tous les exemples de coupures de prix provisoires tiennent de la pratique abusive. La distinction dépend non de la forme mais de l'*intention.*»
>
> (Yamey, «Predatory Price Cutting», page 137, nous soulignons)[514]

---

1. B. Yamey, «*Predatory Price Cutting, Notes and Comments*», *Journal of Law and Economics, avril 1972, pages 129 à 142.*

«La nature abusive des coupures de prix provisoires, lorsqu'elle existe, reflète l'intention de l'agresseur d'éliminer son rival en tant que concurrent indépendant, non pas en faisant preuve d'une plus grande efficacité dans le sens habituel du terme, mais en manoeuvrant les prix de telle sorte qu'ils constituent une menace voilée.»

(Yamey, «Predatory Price Cutting», page 135, nous soulignons)[515]

Pour prouver qu'une pratique est abusive, il faut prouver non seulement que l'entreprise qui a coupé ses prix avait l'intention d'éliminer un concurrent, il peut ne s'agir en effet que d'aspects légitimes de la concurrence, mais aussi que l'agresseur savait que son concurrent était plus efficace ou que cette élimination avait pour but ultime de faire monter les prix.

On peut trouver l'explication officielle donnée par Gulf pour l'adoption de ses programmes de discrimination en matière de prix dans le document qu'elle a présenté aux audiences de l'Ontario Royal Commission on Petroleum Products Pricing portant sur la vente de l'essence au détail. Gulf soutenait que les programmes de remise provisoire et de consignation étaient en fait provisoires, mais seulement parce que l'entreprise ne se rendait pas compte de la gravité des problèmes qui se posaient à elle:

«...Gulf se rendit compte en 1960 que le problème était complexe; il ne s'agissait pas simplement d'un déséquilibre à court terme de l'offre et de la demande. La concurrence exerça des pressions sur les marges des détaillants et l'entreprise se crut obligée d'essayer de soutenir ses détaillants. C'est alors qu'on prit les dispositions relatives aux remises provisoires et à la consignation.

«Malgré la diminution de la demande . . .et la recrudescence de la concurrence, la gravité du problème ne fut pas évaluée immédiatement à sa juste valeur. L'octroi de remises aux détaillants était considérée comme une mesure provisoire pour venir en aide à ceux qui étaient le plus désavantagés pendant une courte période de réajustement. Au sein de l'entreprise, les remises étaient même appelées remises «provisoires concurrentielles» RPC. Le problème était bien sûr plus grave qu'il ne le semblait à première vue et les remises provisoires concurrentielles nous ont amenés à adopter la consignation, en vertu de laquelle un détaillant situé dans un secteur où les prix étaient affaiblis pouvait demander à devenir provisoirement un agent à la commission. L'entreprise fixait le prix de détail et versait au détaillant une commission sur chaque gallon vendu. Le détaillant était donc protégé jusqu'à un certain point et, lorsque la guerre des prix a pris fin, il s'est conformé à nouveau aux ententes commerciales habituelles.»

(Déclaration de W.H. Griffen, Gulf, *Ontario Royal Commission on Petroleum Products Pricing* — audiences, de Toronto, 1976, volume 34, pages 4747-8)[516]

Toutefois, le programme de consignation de Gulf était bien plus qu'une réaction inoffensive à la concurrence. A la fin des années 60, Gulf faisait face à l'arrivée de nouveaux venus parce que les grands avaient encore haussé leurs prix. Selon Gulf:

«... LA POSSIBILITÉ QUE DES DÉTAILLANTS DYNAMIQUES PÉNÈTRENT SUR UN MARCHÉ TRÈS INEFFICACE (UN GRAND NOMBRE DE STATIONS-SERVICE A FAIBLE VOLUME NON RENTABLES) A OCCASIONNÉ UNE PERTE IMPORTANTE DE VENTES, ÉTANT DONNÉ QU'ILS NE SONT PAS CONCURRENTIELS SUR LE MARCHÉ.»

(Document nº 69577, le 30 novembre 1972, Gulf)[517]

Même si Gulf avait calqué sa politique sur celle d'Imperial et de Shell en octroyant des subventions pour soutenir sa marque de producteur, elle n'avait pas agi d'une façon aussi vigoureuse, et n'avait pas non plus créé des deuxièmes marques dans la même mesure que ces deux autres grands. A la fin de 1972, Gulf adopta donc une politique de prix qui était de nature abusive. Elle appliqua des réductions de prix en utilisant des programmes de consignation pour lutter contre un secteur, celui des indépendants, dont les coûts étaient, de son propre aveu, inférieurs à ceux de son réseau de distribution. Ces politiques n'avait pas seulement pour but de limiter l'expansion de ce secteur mais aussi de faire monter les prix des indépendants. A cet égard, elles sont de nature abusive. En outre, et c'est tout aussi important, Gulf reconnaissait qu'en agissant ainsi, elle adoptait une ligne de conduite qui, même si elle n'était pas identique à celle des autres grands, aurait le même effet. Gulf a soigneusement étudié les politiques adoptées par les autres grands en sachant très bien qu'elles visaient à ramener à l'ordre le secteur des indépendants. Puis Gulf adoptait la politique qui lui convenait le mieux tout en visant le même objectif. Ces pratiques de Gulf consolidaient les politiques adoptées par les autres grands, cherchaient à limiter la concurrence par les prix livrée par les indépendants et, conséquemment, à protéger le marché monopolistique qui occasionnait les prix élevés que devaient payer les consommateurs canadiens.

### 4. *Texaco — pratiques de Marketing*

#### (a) *Introduction*

Nous avons insisté, dans les sections précédentes, sur le fait que, même si les grands fournisseurs de pétrole n'ont pas adopté des politiques identiques, ils visaient le même objectif général, soit maintenir des marges de marketing élevées et stables. Les antécédents du marketing de Texaco, le quatrième plus important détaillant, corroborent ce qui précède. Il est tout aussi important de signaler que les interventions de Texaco démontrent pourquoi l'adoption, par les grands, d'une orientation parallèle relative au marketing du pétrole correspond pleinement à une situation de monopole.

La structure du marketing de l'essence au Canada, pendant la majeure partie de la période d'après-guerre, était telle que les quatre grands d'envergure nationale (Imperial, Shell, Gulf et Texaco) ont dû coordonner leurs actions pour

établir et affermir le monopole qu'ils détenaient. L'historique de la réaction de Shell aussi bien que de Gulf à l'entrée des indépendants sur le marché montre comment ces deux entreprises ont fusionné leurs interventions à celles d'autres grands. Shell a étudié attentivement les politiques d'Imperial et les a imitées. Gulf a prêté une attention spéciale à Imperial ainsi qu'à Shell; elle a ensuite mis en application son programme, tout en s'assurant de ne pas s'opposer à l'une ou à l'autre de ces deux sociétés. Texaco a adopté une ligne de conduite similaire. Déjà décrite comme un preneur de prix dans le secteur de la production du brut, comme dépendant le plus des autres grands dans le secteur du raffinage et comme ayant la politique la moins vigoureuse d'acquisition du brut sur le marché international, Texaco a adopté le même réflexe conditionné qu'un preneur de prix dans ses politiques de marketing.

La raison pour laquelle Texaco a adopté ce rôle particulier est aussi importante que sa situation de preneur de prix; il existe en effet des données qui nous renseignent sur la conception que Texaco se faisait de l'effet que ses politiques allaient avoir. Texaco a adopté son rôle servile consciemment parce qu'elle voulait tenter de contribuer à la stabilité de l'oligopole. Texaco comprenait les visées de la ligne de conduite endossée par les autres. Elle a adopté des politiques semblables quoique non identiques. Dans la mesure où Texaco agissait pour consolider la stratégie qu'elle percevait comme la ligne de conduite commune des autres grands, on est justifié d'affirmer qu'elle a participé à la protection des intérêts du groupe.

(b) *La stratégie de renforcement de Texaco*

Pendant presque toute la période à l'étude, la politique de Texaco visait à appuyer les objectifs de l'oligopole; c'est ce qui ressort de sa politique des prix. Texaco a calqué ses réactions relativement à ses politiques générales, ainsi qu'à ses interventions plus précises, sur les autres grands. A ce sujet, ses interventions ont été tout à fait préméditées. Texaco a consciemment adopté une politique qui consistait à adopter les prix des autres grands. Les intentions ainsi que les interventions de Texaco prouvent que cette société a sciemment adopté les politiques des autres grands pour obtenir des prix plus élevés des détaillants et pour prendre part à un effort conjoint visant à limiter la concurrence provenant des fournisseurs indépendants. Nous aborderons maintenant l'aspect parallèle des politiques de Texaco.

De façon générale, la politique de Texaco consistait à suivre la politique des prix des grands. Par exemple, en 1969, le directeur de la division du Québec de Texaco qualifiait de la façon suivante la ligne de conduite de Texaco au Québec: «suivre les grands, c'est-à-dire surtout Imperial Oil» (Document n° 46255)[518]. Le vice-président des ventes de 1961 à 1971 a déclaré, sous serment, qu'en général, Texaco avait comme politique de ne pas modifier ses prix à moins que deux autres grands ne l'aient fait (audiences de Toronto,

1975)[519]. Comme dans d'autres domaines, l'influence de la société-mère de Texaco est évidente. En effet, une note de service de Texaco Canada émise, en 1959, par le directeur de la section des prix signalait qu'au cours d'une réunion avec un cadre supérieur de la société-mère des États-Unis, «on avait insisté sur le fait que Texaco n'est pas un 'instigateur de marché'» (Document nº 50647)[520].

On peut citer plusieurs exemples pour montrer que Texaco suivait vraiment les autres grands. Pour donner suite à un télex envoyé aux directeurs de division par le directeur général adjoint qui leur demandait de formuler des propositions sur la politique des prix, le directeur de la division de la Colombie-Britannique a fait savoir qu'il recommandait que Texaco suive la politique des prix d'Imperial en Colombie-Britannique:

> «. . . nous proposons que nos prix soient ajustés en fonction de ceux d'Imperial et de Home puisque ces sociétés accaparent environ 35% du marché de la Colombie-Britannique dans toutes les régions commerciales».
>
> (Document nº 46203, le 6 janvier, 1970, Texaco)[521]

En réponse au même télex, le directeur de la division de l'Ouest a proposé que Texaco suive les prix d'Esso, de Gulf et de Pacific (Document nº 46208)[522]; et le directeur de la division de l'Ontario a fait remarquer que les prix aux détaillants par camion citerne de Texaco étaient conformes aux prix de Shell et de Gulf et il a proposé qu'à l'est de la ligne de démarcation, «nous n'ajustions pas [les prix aux détaillants par camion citerne] avant que Shell ou Gulf n'interviennent» (Document nº 46213)[523].

Voici un exemple d'un événement qui s'est produit vers la fin de 1971 et qui montre jusqu'à quel point Texaco suivait les autres grands. Dans une lettre adressée au président de Texaco, le directeur général signalait, le 3 septembre, que «cette semaine, Esso a supprimé la remise spéciale qu'elle accordait aux agriculteurs sur les produits clairs et sur les huiles de chauffe dans la division de l'Ouest et dans la région de Dawson Creek de la Colombie-Britannique.» (Document nº 55966)[524]. Il était stipulé dans la lettre que Texaco annonce qu'«à compter de 12 h 01, le lundi 13 septembre, nous supprimerons notre remise» (Document nº 55966)[525]. Dans une lettre datée du 24 septembre, le directeur général a confirmé que Texaco avait imité Imperial en supprimant la remise, mais qu'elle l'avait remise en vigueur peu de temps après, parce qu'Imperial avait modifié sa politique:

> «Dans notre division de l'Ouest, Imperial a remis en vigueur la remise agricole spéciale de $0,01 qu'elle accordait sur tous les carburants agricoles et sur tous les distillats moyens. Vous vous souvenez qu'au cours des dernières semaines, Imperial a supprimé cette remise agricole d'un cent et que nous avons emboîté le pas... ajourd'hui même, nous avons proposé à la division de l'Ouest de remettre en vigueur la remise agricole d'un cent.»
>
> (Document nº 55933, le 24 septembre 1971, Texaco)[526]

Texaco n'a pas limité son rôle de preneur de prix au secteur du marketing. Un autre exemple montrant jusqu'à quel point Texaco a suivi les autres grands nous est fourni par une proposition que le directeur général faisait au président, dans une lettre du 3 septembre 1971, dans laquelle il faisait remarquer qu'«Imperial a haussé d'un cent le gallon le prix de son essence, de son combustible pour moteurs diesel, de son mazout à usage domestique, de sa kérosène et de son combustible pour turbines à ses détaillants de la Colombie-Britannique» et dans laquelle il signalait que «nous proposons de modifier nos prix, à compter de 12 h 01, le lundi 6 septembre, pour suivre Imperial» (Document n° 55967)[527].

Texaco était fortement engagée dans ce rôle de preneur de prix. Malgré la flambée de la concurrence due à l'entrée sur le marché des fournisseurs indépendants, vers la fin des années soixante, elle a continué de jouer le même rôle. Texaco a continué d'appuyer les grands en continuant d'emboîter le pas, sauf lorsqu'une telle attitude n'avait qu'un effet secondaire. Par exemple, en mars 1969, le directeur de la division du Québec a officiellement proposé au vice-président des ventes que Texaco cesse d'axer sa politique traditionnelle des prix sur les grands et qu'elle abaisse ses prix pour se rapprocher des fournisseurs indépendants (Document n° 46255)[528]. Il donnait comme raison que les grands ne jouaient plus comme il convient le rôle de chef de file:

> «... notre politique traditionnelle consistant à suivre les grands, c'est-à-dire surtout Imperial Oil, semble inapplicable à ce stade-ci, parce qu'à mon avis, les gestionnaires de cette société sont mal informés de ce qui se passe sur le marché de la division du Québec. Je n'ose dire que B.A. et Shell sont toutes les deux mal informées ou qu'elles sont peu disposées à faire face à la réalité. Cet état de fait nous place dans une situation où nous n'avons d'autre choix que d'agir les premiers, compte tenu de la situation dont nous venons de parler.»
>
> (Document n°s 46255, le 18 mars 1969 Texaco)[529]

Même en recommandant de modifier la politique des prix de Texaco, le directeur de la division faisait remarquer que, si les autres grands changeaient leurs politiques de prix pour réagir aux situations critiques, Texaco devrait revenir à son rôle traditionnel de preneur de prix:

> «De plus, il va sans dire que la position que nous venons de décrire ne s'appliquera que si nos principaux concurrents hésitent à envisager des situations critiques. S'ils devaient faire les premiers pas, la position susmentionnée n'entrerait pas en vigueur; nous nous contenterions de suivre notre politique actuelle consistant à égaler Imperial Oil ou une combinaison de B.A. et de Shell.»
>
> Document n° 46256, le 18 mars 1969, Texaco)[530]

Même si le directeur de la division a proposé ce changement, les directives relatives aux prix qui ont été émises par la suite pour le Québec n'ont pas permis d'instaurer la liberté en matière de prix qu'on avait exigée. De façon générale, Texaco a continué de suivre les politiques des prix des autres grands.

Le directeur avait l'autorisation de faire dévier les prix de Texaco de ceux des autres grands et de les rapprocher de ceux des fournisseurs indépendants seulement dans les régions où Imperial, Shell ou Gulf ne dominaient pas le marché. Les nouvelles directives en matière de prix se lisaient comme suit:

«1) Toutes les fois que notre concurrent principal ou Shell et Gulf modifient la structure des prix, nous pourrons immédiatement leur emboîter le pas.

2) Dans les régions où 3 des concurrents sus-mentionnés ne dominent pas le marché, la ligne de conduite suivante pourra être adoptée:

a) Lorsque Fina ou d'autres mini-raffineurs (B.P., Sun, Irving, etc.) égalent à ,01 cent ou ,02 cents près, les prix des fournisseurs indépendants, nous pouvons, si nous le considérons avantageux, exiger ,02 ou ,03 cents de plus que les revendeurs, selon que Fina ou d'autres sociétés exigent ,01 cent ou ,02 cents de plus que les fournisseurs indépendants.

b) Lorsqu'un sur trois des autres fournisseurs importants affiche des rabais substantiels, sans changer le prix au détail, nous pouvons faire de même en réduisant notre prix au détail pour exiger ,02 cents de plus que le rabais.

c) Lorsque le même rabais est offert, mais qu'il est affiché par des mini-raffineurs (aucun autre grand fournisseur ne disposant d'une distribution importante), la même règle s'appliquera.

Toutes ces directives sont formulées sous réserve d'une analyse complète de la région de marketing, d'une étude circonspecte, par emplacement et par région environnante, de ce que ces mesures provoqueraient, le tout, évidemment, sans jamais oublier qu'aucune discrimination en matière de prix n'est autorisée ou tolérée par notre société.»

(Document nº 8789, le 22 juin 1970, Texaco)[531]

D'autres données viennent confirmer que Texaco a continué d'appliquer cette politique, au cours de toute cette période, en ne lui apportant que de légères modifications. En 1972, la politique de la division du Québec de Texaco consistait à suivre, de façon générale, Imperial, Shell et Gulf, sauf lorsque les fournisseurs indépendants livraient une certaine concurrence par les prix. Dans ce dernier cas, Texaco déterminait ses prix en fonction de Fina:

«(1) «*En principe, la Division suit les prix de détail de nos trois principaux concurrents, Imperial, Shell et Gulf; et ce, pour les deux catégories d'essence.*

(2) Lorsqu'une région de marketing est perturbée par l'activité des revendeurs et que les prix au détail sont inférieurs aux nôtres de sept cents ou plus, notre politique consiste à déterminer la position de Petro Fina avant de fixer nos prix. Lorsque les prix de Petro Fina et ceux des revendeurs sont équivalents, nous ripostons par des prix au détail qui sont supérieurs aux prix affichés de Petro Fina de 3 cents le gallon.»

(Document nº 8679, le 1er mars 1972, Texaco, nous soulignons)[532]

La différence entre cette politique et celle qui était en vigueur en 1970 provenait du fait que Texaco ne spécifiait plus qu'elle n'égalerait les prix des fournisseurs

indépendants que lorsque les grands n'auraient pas riposté et que lorsqu'ils ne domineraient pas le marché. Toutefois, en 1972, cela n'était plus nécessaire; comme nous l'avons décrit dans les chapitres précédents, la consignation était mise en application au Québec par des entreprises comme Shell, dans les régions où Fina avait réduit ses prix pour soutenir la concurrence des fournisseurs indépendants. Et Fina avait réduit ses prix dans des régions où les fournisseurs indépendants avaient provoqué une détérioration des prix. La politique de Texaco consistait donc encore implicitement à agir de concert avec les trois autres fournisseurs, soit Gulf, Imperial et Shell.

Pour bien saisir l'importance du parallélisme intentionnel des politiques suivies par les grands, signalons que Texaco a modelé sur les autres grands, non seulement sa politique de prix, mais également les instruments qu'elle a utilisés pour réduire les prix. Elle a imité les autres grands en ce sens qu'elle a adopté une politique double consistant à utiliser à la fois la consignation et des produits de deuxième marque contre le secteur des indépendants. Lorsque Imperial ou Shell et Gulf ensemble adoptaient un programme d'aide pour rapprocher les prix au détail du réseau des producteurs du niveau affiché par les fournisseurs indépendants, Texaco les suivait. Dans les régions où les grands utilisaient des produits de deuxième marque, Texaco mettait en vigueur la même politique. La «Pricing Philosophy and Authority» de la division de l'Ontario, du 14 juin 1971, exposait comment Texaco suivait les grands en ayant recours à chacun de ces instruments:

> «Toutes les sociétés qui vendent des marques de producteurs hésitent à abaisser les prix au détail pour combler l'écart qui les sépare des concurrents qui sont des détaillants indépendants. Lorsqu'elles se portent au secours des détaillants, les points de vente des marques de producteurs ne sont pas éloignés de plus de $0,02 des prix au détail des détaillants indépendants. *Texaco a adopté comme principe d'attendre qu'Imperial Oil ou Shell et Gulf ou deux de ces concurrents aient aidé leurs détaillants à fixer des prix au détail inférieurs. Dans des régions de marketing précises où la concurrence des détaillants indépendants a été intense ou où il existe des points de vente de détaillants indépendants appartenant aux grandes sociétés pétrolières, nous avons ouvert des stations-service Regent qui vendent à des prix au détail concurrentiels.*»
>
> (Document n° 58392-3, le 14 juin 1971, Texaco, nous soulignons)[533]

Le fait que Texaco n'a pas seulement adopté des prix semblables, mais qu'elle a également utilisé les mêmes instruments dans les mêmes situations (des remises ou la consignation par rapport aux détaillants indépendants) démontre dans quelle mesure elle a renforcé les politiques des autres grands.

Le fait que Texaco désirait contribuer à la stabilité de l'oligopole en adoptant cette position d'appui est confirmé dans un rapport de 1971 que le vice-président des ventes avait fait parvenir au président de la société. Dans ce rapport, le vice-président a expliqué pourquoi Texaco n'a pas rempli ses objectifs de ventes en 1970. Le vice-président des ventes signalait que les ventes

réelles d'essence n'avaient accusé une hausse que de 4,35% par rapport à 1969 contre l'objectif de 5,5%. Et, ce qui est plus important, le vice-président a expliqué que le déficit était dû au fait que Texaco avait préféré contribuer au raffermissement du marché plutôt que d'abaisser ses prix et de soutenir la concurrence:

> «Cela signifie que nous subirons une réduction marginale de notre part du marché, après l'avoir vue s'accroître régulièrement pendant dix ans. Le problème se situe au niveau de la vente au détail qui constitue la majeure partie (68%) de nos ventes d'essence. . . .
>
> «Comme nous l'avons mentionné dans notre rapport provisoire après les six premiers mois, notre problème au niveau de la vente au détail provient de notre incapacité d'augmenter le volume des ventes de certains points de vente au détail, à cause de la réduction de six à huit cents le gallon de certains détaillants concurrentiels, en particulier au Québec et en Ontario. . . .
>
> «*Évidemment, nous aurions pu atteindre notre objectif du volume des ventes si nous avions décidé d'accepter ces revenus inférieurs nécessaires pour que nos détaillants rivalisent au détail avec ces concurrents, mais nous avons plutôt préféré tenter de contribuer au raffermissement du marché*».
>
> (Document n° 57769 le 17 février 1971, Texaco, nous soulignons)[534]

La dernière citation explique également le désir qu'éprouvait Texaco de contribuer au raffermissement du marché. Pendant la période où les marges bénéficiaires étaient élevées et aucune concurrence par les prix n'était admise, Texaco avait bien réussi. Il y a toutefois lieu de souligner que le vice-président des ventes avait insisté sur le fait que Texaco avait consciemment tenté de «contribuer au raffermissement du marché» plutôt que de soutenir la concurrence au niveau des ventes au détail, ce qui montre jusqu'à quel point le mécanisme d'autodéfense était fort entre les grands. Malgré l'entrée d'un nouveau venu sur le marché, Texaco a préféré ne pas rivaliser avec sa marque, mais tenter de soutenir des prix élevés pour éviter qu'une concurrence généralisée ne se développe.

D'autres exemples montrent comment Texaco a contribué à raffermir le marché, alors que les grands ont poussé les marges de détail et de gros des producteurs à des niveaux élevés au début des années soixante-dix. Par exemple, en septembre 1971, Shell a retiré son soutien aux détaillants de l'ouest et du sud de l'Ontario, pour tenter de susciter une hausse générale des prix. Imperial «a emboîté le pas dans quelques régions» et Gulf «a apporté des changements symboliques» (Document n° 55956)[535]. Le directeur adjoint de la division (ventes au détail) chez Texaco a analysé soigneusement la situation et il a conclu qu'«il serait prématuré de retirer toute forme d'aide en matière de prix et que ce retrait entraînerait une baisse désastreuse des ventes au détail» (Document n° 58352)[536]. Malgré tout, une note de service adressée au président contenait la remarque suivante:

«...à compter du vendredi 10 septembre, nous avons éliminé toutes les remises dans le cadre du plan d'aide aux détaillants en Ontario et nous avons envoyé des avis d'annulation de tous les accords de consignation, à l'exception des régions situées à l'est de la ligne de démarcation, ainsi que de quelques emplacements isolés de moindre importance, où Imperial et Shell n'avaient pas modifié leur politique des prix.»

(Document nº 55975, le 10 septembre 1971, Texaco)[537]

Une telle décision a été prise en connaissant très bien les effets possibles qu'entraînerait un refus des indépendants d'emboîter le pas. Par la suite, le directeur général a admis que la société avait éliminé les remises même si une baisse des ventes était prévisible:

«*Au début, nous prévoyions une baisse de 20%*, et il semble maintenant qu'il s'agira d'une réduction stations-service ont subi des baisses allant jusqu'à 50%.»

(Document nº 55933-4, le 24 septembre 1971, Texaco, nous soulignons)[538]

Donc, même si la direction de Texaco se rendait compte que les coûts d'une hausse des prix seraient élevés, elle a décidé de soutenir un rétablissement des prix.

La décision de Texaco d'adopter les mêmes politiques que les autres entreprises ne peut être expliquée comme l'aboutissement normal d'un marché concurrentiel. On ne peut pas alléguer non plus que les mesures parallèles ou similaires qu'elle a adoptées lui étaient imposées ou étaient la seule ligne de conduite possible. Texaco a opté pour des interventions parallèles en connaissant très bien leurs conséquences et en ayant comme objectif de réduire la concurrence.

L'exemple suivant illustre la façon d'agir de Texaco qui désirait aviver les tentatives du chef de file du marché (Imperial) pour resserrer le marché des fournisseurs indépendants.

Au début de 1968, Shell a instauré une hausse des prix de l'essence. La première analyse de Texaco révélait que, par la suite, «British American [Gulf] a commencé à hausser ses prix et, dans les trois premières zones sur lesquelles nous avons pu obtenir des renseignements précis, la hausse des prix est identique à celle de Shell» (Document nº 46280)[539]. Pour décider si Texaco devait suivre Shell, le vice-président de Texaco a affirmé qu'«il serait souhaitable de les accroître [les prix de Texaco] d'après la même configuration géographique et des mêmes montants que Shell l'a fait et que B.A. [Gulf] le fait probablement», mais il a ajouté que «nous croyons que nous devrions attendre de connaître le mode d'intervention de B.A. et de savoir exactement ce que chaque société a fait dans chaque région» (Document nº 46280)[540]. Il recommandait cependant d'être prudent parce qu'Imperial n'avait pas encore annoncé sa politique. D'après Texaco, Imperial était suffisamment puissante pour déterminer la suite des événements: «Il se peut que notre concurrent principal décide de ne pas hausser

les prix à ce moment-ci; ou il se peut qu'il décide de les modifier d'après une configuration géographique différente et selon des montants différents; en dernière analyse, c'est alors que nous et d'autres concurrents devront évidemment nous adapter...» (Document n° 46280)[541]. La domination d'Imperial était le résultat, non seulement de son importance, mais également des politiques dont elle se servait pour contrôler et fixer les prix au détail. Comme détail. Comme le soulignait le vice-président dans une note de service distincte, Imperial, qu'elle choisisse n'importe quelle stratégie de marketing, pourrait la «faire accepter partout où elle le désire, en particulier lorsqu'elle exploite, en consignation ou sur rémunération, des points de vente au détail situés en des endroits assez stratégiques pour amener les prix au détail aux niveaux qu'elle croit 'convenables'« (Document n° 46276)[542].

Lorsque Imperial a annoncé ses hausses de prix, elle «a affiché des prix du camion citerne différents de ceux de B.A. et de Shell» (Document n° 46278)[543]. De plus, la politique d'Imperial supposait à la fois une hausse du prix du camion citerne, ainsi que l'octroi d'une remise aux détaillants de certaines régions qui s'abstenaient d'afficher des prix plus élevés (Document n° 46276)[544]. Le vice-président de Texaco a décrit, dans les termes suivants, les interventions d'Imperial:

> «Ceci signifie, en réalité, qu'Imperial Oil 'rembourse' les ,008 dont elle a accru son prix du camion citerne à tous les détaillants qui s'abstiennent d'afficher des prix plus élevés que ,459, dans ce qu'elle appelle 'les régions instables', et plus élevés que ,469, dans ce qu'elle appelle 'les régions stables'. Les seuls revendeurs qui paieront à Imperial un surplus de ,008 le gallon seront ceux qui ne tiennent pas compte de la conviction d'Imperial relativement à ce qu'est le prix au détail 'approprié' pour cette région.»
>
> (Document n° 46276, le 14 février 1968, Texaco)[545]

Cette stratégie a eu pour effet de resserrer le secteur des indépendants dans les régions où elle a été appliquée, en faisant monter le prix de gros, tout en gardant constant le prix au détail. Texaco décrit la nature du resserrement.

> «L'intervention d'Imperial a causé de graves inconvénients aux revendeurs indépendants qui achetaient avec un rabais fixe sur le prix du camion citerne. En d'autres termes, Imperial a haussé, de ,008, le coût des produits du revendeur et elle a fait baisser de ,01 le prix au détail, ce qui a contribué à réduire, de ,018, la marge bénéficiaire du revendeur.
>
> «Imperial a également modifié certaines des zones de prix, ce qui a accru la pression sur les revendeurs; c'est ce qui ressort de la nouvelle carte des zones de prix.»
>
> (Document n° 46279, le 7 février 1968, Texaco)[546]

Bien conscient de ce que dissimulaient les interventions d'Imperial, le vice-président de Texaco a proposé de calquer le plus possible la politique d'Imperial (Document n° 46275)[547]. Cette politique est entrée en vigueur le 28

février 1968 (Document n° 46261)[548]. La raison pour laquelle Texaco a adopté la même politique qu'Imperial a été exposée par le vice-président des ventes de Texaco:

> «Nous n'avons évidemment encouru aucune perte de revenus en attendant jusqu'à maintenant pour intervenir, compte tenu du fait qu'Imperial Oil rembourse la totalité de sa hausse de ,008 sur le prix au détaillant par camion citerne à tous ses détaillants qui exigent ,459 dans les régions instables ou ,469 dans les régions stables; de plus, notre enquête démontre que, jusqu'à maintenant, tous les détaillants d'Imperial Oil suivent la consigne. *Nous pourrions ne pas modifier notre prix du camion citerne et éviter certains problèmes de comptabilité et de la paperasserie supplémentaire, sauf que nous perdrions alors le 'contrôle' sur le prix au détail de nos détaillants, contrôle qu'Imperial obtient en haussant simplement le prix du camion citerne de 80 points et en le remboursant ensuite aux détaillants qui exigent un prix 'convenable' (de l'avis d'imperial) dans la région où ils font affaire. Cet élément de 'contrôle' est certainement précieux; c'est pourquoi, nous proposons de suivre le plus rapidement possible et à la lettre les politiques d'Imperial Oil, région par région.* Vous trouverez, ci-joint, la première version d'une lettre adressée à la division de l'Ontario, exposant les directives relatives à la comptabilité.»
>
> (Document n° 46276-7, le 14 février 1968, Texaco, le soulignement simple est de nous)[549]

Il est révélateur que le vice-président ait admis que Texaco n'était pas obligée de suivre Imperial[1] et qu'il ait reconnu que, sur le plan administratif, il serait plus simple de ne pas le faire. Le «contrôle de la situation» était le facteur essentiel; Texaco savait que c'était la raison pour laquelle Imperial avait adopté cette politique et c'est pourquoi Texaco l'a imitée. Texaco se rendait compte que le contrôle qu'en retirerait Imperial servait à étrangler et à ramener à l'ordre les fournisseurs indépendants. Par conséquent, le fait que Texaco ait appliqué la même politique pour se doter d'un moyen de contrôle était une tentative délibérée de renforcer l'effet du resserrement d'Imperial.

Ce n'est pas le seul exemple d'une adoption d'une telle pratique par le chef de file de l'industrie. Le même document qui décrivait comment Imperial avait allié une hausse du prix du camion citerne à l'octroi d'un rabais sur le prix au détail en Ontario signalait qu'Imperial avait suivi la même politique à Montréal:

---

1. En fait, Texaco a nuancé sa politique pour tenir compte des cas où les détaillants d'Imperial n'acceptaient pas les remises:

> «Nous n'avons pas encore trouvé un cas où Imperial Oil a retiré la remise parce que le prix qu'elle proposait n'était pas respecté par le détaillant. Si nous pouvons établir clairement qu'Imperial Oil a adopté une telle pratique, nous adopterons des pratiques semblables dans les mêmes régions.»
>
> (Document n° 46263, le 27 février 1968, Texaco)[550]

«C'est exactement la même stratégie qu'Imperial Oil a adoptée à Montréal pour imposer le prix au détail de ,419 et il est certain qu'elle pourrait faire accepter cette stratégie partout où elle le désire, en particulier lorsqu'elle exploite, en consignation ou sur rémunération, des points de vente au détail situés en des endroits assez stratégiques pour amener les prix au détail aux niveaux qu'elle croit 'convenables'.»

(Document nº 46276, le 14 février 1968, Texaco)[551]

Il existe d'autres exemples de la tentative d'Imperial pour resserrer la marge de détail. Dans une note de service versée au dossier, du 22 décembre 1969, le directeur général faisait remarquer qu'Imperial a haussé, de $,007, son prix du camion citerne dans les trois provinces des Prairies, mais que «relativement aux prix au détail des détaillants d'Imperial Oil, il est trop tôt pour savoir si elle haussera son prix de ,459 de ,007. M. N.E. Taylor nous informe qu'Imperial tente actuellement de vendre de l'essence à ses détaillants en leur conseillant de maintenir le prix à ,459» (Document nº 46234)[552].

Pendant cette période, Texaco savait qu'Imperial adoptait des politiques qui rendaient la vie difficile aux indépendants; elle n'en suivait pas moins la ligne de conduite d'Imperial. les données sur les prix des marques de producteurs montrent que c'était pendant cette même période que les grands ont réussi à pousser leurs marges de gros et de détail jusqu'à des niveaux sans précédent. Pour réussir, les manoeuvres de resserrement, comme ces données le prouvent, devaient reposer sur la coordination des ventes de gros et des ventes de détail. Les sections qui suivent montrent, de façon plus approfondie, comment Texaco a axé ses politiques de détail sur celles des autres grands.

### (c) *Surveillance par Texaco du comportement des autres grands*

Puisque Texaco a suivi les politiques des autres grands, son analyse de leurs interventions constituent une description précieuse du secteur du marketing. Ses propres perceptions du marché confirment le tableau qui se dégageait des chapitres précédents: la force dynamique qui créait la concurrence par les prix provenait du secteur des indépendants. Toutefois, les analyses que Texaco a faites des visées et de l'effet de la réaction des grands atteignent un second but. L'analyse de Texaco, quant au caractère abusif ou punitif des divers outils de marketing des autres grands, démontrait que les motivations décrites dans les chapitres précédents étaient le propre de Shell ainsi que de Gulf. Texaco avait le choix relativement aux politiques qu'elle adopterait et elle a choisi celles qui renforçaient les autres grands, sachant que ces politiques visaient à réduire la concurrence livrée par les indépendants. On est donc justifié d'affirmer que Texaco a participé sciemment à la création d'un monopole qui nuisait aux intérêts du consommateur.

Le rôle de preneur de prix de Texaco et ses effets de renforcement sur la formation de l'oligopole n'auraient pu se matérialiser sans des renseignements complets sur les activités et les visées des autres fournisseurs. Pour coordonner

ses politiques des prix en fonction de celles des autres grands, Texaco tenait un système d'informations et de renseignements relatifs au marketing. Les documents laissent à entendre que les membres du personnel local s'adonnaient constamment à des études des prix (Documents n° 46203-19, n° 46198 et n° 46275)[553, 554, 555]. On a également obtenu des documents portant sur la nature d'accords conclus entre des sociétés rivales et leurs détaillants.[1] Texaco a également fait des études spéciales sur les activités de ses concurrents. Par exemple, en 1970, elle a mené une étude des stations-service Shell sur l'île de Montréal, en soumettant à une entrevue 136 des 144 détaillants Shell (Documents n° 56528-66)[559]. En 1972, elle terminait une étude portant sur la nature des entreprises des fournisseurs indépendants d'Ottawa et sur les politiques utilisées par les grands pour les contrer (Documents n[os] 56567-619)[560]. De plus, des systèmes spéciaux de compte rendu permettaient à chaque division de l'entreprise de décrire au siège social les interventions des concurrents dans sa région (Documents n[os] 56056-85 et n[os] 56872-88)[561, 562].

Les directeurs de Texaco disposaient donc de renseignements qui leur permettaient d'évaluer l'état du marché. Plusieurs des exemples suivants montrent le type de renseignements qui figuraient dans ces rapports. Le 9 décembre 1969, un télex a été envoyé aux divisions leur demandant des renseignements sur les prix de détail des grands concurrents de tout le pays. Le 11décembre, la division de l'Ouest faisait parvenir sa réponse dans laquelle figuraient les prix exigés par toutes les sociétés pétrolières (tant les grands que les fournisseurs indépendants), par ville. La réponse renfermait également, pour chaque ville, le nombre correspondant de stations-service et leurs prix particuliers (documents n° 46220-9)[563]. Le 5 janvier 1970, un télex a été envoyé aux directeurs des divisions signalant que Texaco aimerait réviser la position relative de ses prix du camion citerne par rapport à celle de ses principaux concurrents. La réponse des directeurs des divisions a été reçue le lendemain. Pour ce qui est de la division de l'Ouest, la réponse renfermait, par province et par ville à l'intérieur de chaque province, les prix au détaillant par camion citerne des quatre grands relativement aux qualités 1 et 2 d'essence ordinaire et de carburant pour moteur diesel (Documents n° 46203-19)[564].

Texaco a pris les moyens pour réunir l'information dont elle avait besoin pour suivre la politique de prix des autres. Certains de ces renseignements pouvaient être obtenus tout simplement en observant les mesures prises par d'autres sociétés. Certains ne pouvaient être obtenus que par le biais de communications avec d'autres sociétés. Nous avons déjà souligné que si les grands voulaient agir de concert, ils devaient éliminer toute mésentente, c.-à-d.

1. Ces documents comprenaient des accords des agents de commission de Shell (Document n° 56444)[556], des accords normaux de location (Documents n° 54619-20)[557] et des accords de consignation (Documents n° 56395-440)[558].

la probabilité qu'une société, en voulant ramener à l'ordre les fournisseurs indépendants, voie une autre société user de représailles contre elle. Dans le cas de Texaco, des données prouvent que la société a eu des entretiens avec d'autres grands et a échangé des renseignements avec eux pour éliminer des malentendus de ce genre.

Une des façons d'y arriver était de renseigner les autres grands sur la portée et l'utilisation de certains régimes de subvention. Même si la nature exacte des renseignements échangés n'est pas connue, c'est un fait que Texaco et Gulf ont eu des entretiens sur la façon dont chacune utilisait la consignation. Une note de service de Texaco qui exposait les grands traits d'une réunion, tenue en avril 1972, entre des employés de Texaco et le vice-président des ventes de Gulf, signalait que «la structure du traitement des comptes des détaillants indépendants» de Texaco et le programme de consignation de la société ont été étudiés (Document n° 49721)[565]. A la même date, le représentant de Gulf a transmis, aux employés de Texaco, l'«opinion» selon laquelle Shell allait commencer à adapter ses prix de façon agressive pour faire concurrence aux indépendants et accroître sa part du marché (Document n° 49721)[566].

Le malentendu pouvait également porter sur l'approvisionnement des indépendants par les raffineries. Pendant toute la période en question, chacun des grands s'inquiétait des progrès des indépendants et s'efforçait de les ramener à l'ordre. Toutefois, les mesures optimales à prendre n'étaient pas les mêmes pour chaque société. Certains grands disposaient d'une capacité excédentaire de raffinage que les autres grands ne pouvaient pas utiliser. Ils s'en sont donc servi pour approvisionner certaines entreprises non concentrées, mais, comme il a été montré dans le chapitre du raffinage, ils ont tenté d'éviter que ces produits ne soient mis à la disposition des indépendants qui étaient engagés dans la concurrence par les prix. A cette fin, il arrivait que les raffineurs communiquent entre eux pour s'assurer que les indépendants ne mettaient pas la main sur ces produits. D'autres entretiens portaient sur la structure interne des entreprises, notamment sur l'identité du responsable des ventes aux indépendants. Sans ces renseignements, il était impossible de coordonner la stratégie. Ce type d'entretien devait servir à renforcer la confiance et la compréhension réciproques qui formaient les assises de l'action concentrée des grands.

Le 9 octobre 1972, un employé de Texaco et le directeur de la région de l'Ontario d'Imperial se sont rencontrés pour analyser la structure de gestion du gros et du détail d'Imperial (Document n° 49746)[567]. Le 31 octobre 1972, un haut dirigeant de Texaco (M. J.E. King) a analysé la méthode utilisée par Imperial pour faire face aux revendeurs (Document n° 49745)[568]. De même, le vice président de la région de l'Ontario de Texaco (M. J.E. King) a rencontré, le 24 avril 1972, un employé d'Imperial et, ensemble, ils ont analysé «la fonction S et T» d'Imperial et sa façon de concevoir les ventes aux fournisseurs indépendants (Document n° 49754)[569].

Les renseignements que Texaco réunissait sur les autres entreprises lui permettaient de connaître la réaction des grands à la concurrence livrée par les indépendants. Les perceptions de Texaco relatives à l'activité des autres grands sont importantes pour trois raisons. Premièrement, elles nous renseignent davantage sur la nature et la similitude des mesures prises par tous les grands. Deuxièmement, elles confirment que, selon Texaco, ces mesures visaient les indépendants. Troisièmement, elles représentent le raisonnement qui, de pair avec le rôle de preneur de prix de Texaco, explique pourquoi cette société à choisi ces instruments de politique.

La consignation, nous l'avons déjà établi, était utilisée par les grands, au début des années soixante-dix pour menacer le secteur des fournisseurs indépendants; c'était également l'outil principal qui servait à ramener à l'ordre ce secteur vers la fin des années cinquante et au début des années soixante. En effet, Texaco savait bien que c'était l'objectif de la consignation au cours de la première période.

Il ressort d'une étude que Texaco a menée sur les conditions qui prévalaient à la fin des années cinquante et au début des années soixante que la société comprenait les buts des autres grands. Texaco y signalait que les détaillants à rabais avaient commencé, à cette époque, à croître très rapidement et qu'ils «ont occasionné des problèmes graves pour ce qui est de maintenir les prix à un niveau convenable pour qu'un concessionnaire d'une grande société pétrolière retire un rendement adéquat» (Document nº 57440)[570]. Les guerres des prix qui s'ensuivirent ont contribué à «réduire considérablement» les «revenus des sociétés» (Document nº 57440)[571]. Les profits des sociétés ont connu une réduction lorsque les grands ont voulu égaler les prix des fournisseurs indépendants, parce que le réseau des producteurs des grands avait proliféré. L'oligopole avait préféré livrer concurrence sans attaquer les prix plutôt que de soutenir la concurrence par les prix, et ses coûts moyens avaient atteint le niveau des marges de détail élevées que les grands avaient établies. Lorsque les fournisseurs indépendants ont fait leur apparition (alimentés par des approvisionnements étrangers ou par la production interne des raffineurs locaux), le réseau des producteurs a été gravement menacé.

Un document de Texaco signalait que les grands ont réagi à cette concurrence en abaissant leurs prix pour «ramener à l'ordre» les fournisseurs indépendants:

> «Mesures *correctives, méthodes d'établissement de prix*
>
> «La mesure corrective la plus récente relative à l'établissement des prix que les grandes sociétés pétrolières ont adoptée a été d'aligner leur prix sur celui des revendeurs indépendants. *La seule façon de stabiliser les prix semble être de 'ramener à l'ordre' les revendeurs indépendants afin de maintenir les prix au détail à un niveau qui permet aux stations-service d'obtenir un rendement raisonnable.*»
>
> (Document nº 57439, le 22 novembre 1962, Texaco, nous soulignons)[572]

Cette déclaration montre que les grands n'avaient pas l'intention d'adopter une stratégie de marketing plus efficace et de baisser les prix; ils visaient plutôt à protéger leur réseau de détail et à rétablir des prix plus élevés sans lesquels ce réseau ne pouvait survivre. Un autre extrait de la même étude renchérit également que les grands cherchaient à faire remonter les prix:

«La décision des grandes sociétés pétrolières de réduire les prix, qui a été prise par une des principales compagnies des grands marchés de Toronto et de Montréal en septembre et en octobre de cette année, cause de sérieux problèmes de rentabilité pour toutes les grandes sociétés pétrolières de ces marchés.

«La stratégie adoptée par cette compagnie importante semble consister à réduire les prix de façon à *obliger les revendeurs indépendants à remonter les leurs, afin d'égaler ceux des points de vente des grands. Dans de telles circonstances, la concurence serait fondée sur l'emplacement des points de vente, le type de service offert, les marques commerciales, etc.; ainsi, les revendeurs indépendants ne pourraient pas s'accaparer d'une aussi grande partie des ventes des grands que lorsque le prix constituait le seul élément de concurrence.*»

(Document n° 57439, le 22 novembre 1962, Texaco, nous soulignons)[573]

La pratique utilisée par les grands pour abaisser temporairement les prix et pour ramener à l'ordre les détaillants à rabais indépendants était la pratique de la consignation.

«Aujourd'hui, dans la majorité des grandes villes, la plupart des principales sociétés de marketing vendent de l'essence à leurs détaillants suivant la méthode de vente par consignation.»

(Document n° 57439, le 22 novembre 1962, Texaco)[574]

Texaco confirmait ainsi le fait qu'en dépit de l'arrivée de nouveaux venus sur le marché vers la fin des années cinquante et au début des années soixante, les grands ont eu recours à des programmes de consignation pour réduire leurs prix avec l'intention de ramener à l'ordre les fournisseurs indépendants. Ces pratiques avaient pour but de faire monter les prix des fournisseurs indépendants jusqu'à des niveaux qui n'entraîneraient pas de répercussions significatives sur le réseau des producteurs du marché.

Bien que cette politique ait permis de limiter la croissance des fournisseurs indépendants au début des années soixante, au début des années soixante-dix ce secteur a encore une fois provoqué une réaction punitive de la part des grands. Les fournisseurs indépendants ont commencé à proliférer après que le réseau des producteurs eut connu des marges de détail élevées. Comme auparavant, les grands avaient maintenant la tâche d'organiser une riposte au secteur des fournisseurs indépendants.

De nombreuses citations tirées de documents écrits pendant cette période confirment que c'était ce secteur et non pas la rivalité interne entre les grands qui inquiétait Texaco. Par exemple, dans une note de service du 19

novembre 1969, le vice-président des ventes faisait remarquer que les revendeurs indépendants «ont doublé leur part du marché ontarien au cours des deux dernières années, ce qui inquiète évidemment beaucoup les grandes sociétés pétrolières» (Document n° 46243)[575]. Texaco reconnaissait ainsi qu'elle n'était pas la seule à subir la menace des indépendants, mais que celle-ci visait également les autres grands. Deux ans plus tard, le 14 juin 1971, un rapport de la division de l'Ontario de Texaco revenait sur le problème des fournisseurs indépendants:

> «La concurrence offerte par les détaillants indépendants s'est accrue en Ontario, pour ce qui est du nombre de points de vente et du pourcentage du volume d'essence vendue au détail. Notre plus récente étude du marché, faite en mars 1971, montrait que les détaillants indépendants accaparaient 18,2% du volume d'essence vendue au détail dans les grandes villes, ce qui constitue une hausse de 4,2% par rapport à 1969. Dans chaque district, nous constatons que le nombre de points de vente des détaillants indépendants s'accroît et qu'à Ottawa, par exemple, nous croyons qu'en 1972, un gallon au détail sur trois sera vendu par l'entremise des détaillants indépendants. Les prix au détail, aux points de vente des détaillants indépendants, sont inférieurs, de $0,07 à $0,12, aux prix au détail des marques de producteurs.»
>
> (Document n° 58389, le 14 juin 1971, Texaco)[576]

En avril 1972, la structure des prix déterminée par les producteurs subissait des pressions intenses. Le directeur général adjoint (ventes au détail) de Texaco a de nouveau confirmé que la menace venait encore une fois du secteur des fournisseurs indépendants:

> «Les problèmes de commercialisation actuels sont imputables à la croissance des fournisseurs indépendants approvisionnés à la fois par les grandes et les petites sociétés de raffinage de produits pétroliers.»
>
> . . .
>
> «Par voie de conséquence, les stations- service des grands où l'essence est vendue à plein prix font l'objet de fortes pressions et perdent sans cesse du terrain sur le marché. Nous prévoyons que la viabilité et l'exploitation de ces points de vente dépériront à moins de pouvoir rétablir leurs possibilités de soutenir la concurrence.»
>
> (Document n° 8786-7, le 7 avril 1972, Texaco)[577]

Les recommandations relatives à la politique, avancées par les membres de son personnel, montrent également que Texaco a surtout réagi à la concurrence provenant du secteur des fournisseurs indépendants. Le directeur général adjoint (ventes au détail) a proposé qu'en adoptant une politique des prix, Texaco devrait «reconnaître que le fournisseur indépendant représente une menace de taille» (Document n° 8787)[578]. Ce faisant, Texaco a toutefois pris soin d'adopter des politiques semblables à celles qu'utilisaient les autres grands. A ce moment, les grands avaient mis au point une stratégie double pour provoquer et appuyer un écart considérable entre les prix de leurs marques et ceux des fournisseurs indépendants. D'un côté, ils ont eu recours aux lave-autos qui

nécessitent de gros capitaux pour protéger les prix élevés des marques de producteurs. D'un autre côté, ils ont fait appel à un programme vigoureux de stations-service, converties à une deuxième marque, faisant directement concurrence aux fournisseurs indépendants. Un document de Texaco résumait les faits importants qui se sont produits alors que les grands ont accru les marges de détail et de gros au début des années soixante-dix:

«1. Une hausse effarante du nombre de points de vente des fournisseurs indépendants causée par un excédent d'essence vendue moyennant un rabais de ,08 à ,10 par rapport au prix au détaillant par camion citerne.

La marge bénéficiaire du détaillant se situant entre ,08 et ,11, le point de vente d'un fournisseur indépendant pouvait compter sur une marge bénéficiaire totale d'environ ,17 ou ,18 [SIC] cents, de sorte qu'il pouvait vendre de l'essence en offrant un rabais variant de ,07 à ,13 [SIC] cents par rapport au prix au détail.

«2. Les grandes sociétés, comme Shell, Esso et Gulf, à un degré moindre, ont inauguré un programme massif de construction de lave-autos, genre tunnel, programme en vertu duquel elles offraient un lavage gratuit avec le plein.

Ce lavage gratuit correspondait à une valeur pour les consommateurs ou à un rabais sur un gallon d'essence de ,15 [SIC] cents.

«3. Par la suite, les revendeurs les plus prospères se lancent également dans la construction des lave-autos et offrent des lavages moyennant l'achat d'une essence déjà vendue à rabais.

B.P., Supertest, Sunoco, Irving se sont toutes mises de la partie.

«4. Les grands, comme Shell, Esso, Sunoco, B.P., Gulf et Texaco, se sont ensuite aperçus que le consommateur d'essence délaissait la station-service traditionnelle des producteurs et son plein prix au détail pour se tourner vers une station-service vendant au rabais, d'où un système de prix à deux paliers; ils ont converti à une deuxième marque un certain nombre de leurs stations-services de producteurs.»

(Document nº 45779-80, sans date, Texaco)[579]

Texaco reconnaissait que les fournisseurs indépendants constituaient la principale source de concurrence, mais, en même temps, aucun des chefs de file du marché, d'après Texaco, n'était disposé à concurrencer leur marque:

«Il semble qu'Imperial n'ait pas l'intention de soutenir la concurrence au niveau des prix dans les points de vente de son réseau de producteurs. . . .»

(Document nº 58391, le 14 juin 1971, Texaco)[580]

«Imperial et Shell ont apparemment adopté la stratégie de marketing suivante:

(1) Maintenir élevé le prix affiché au détaillant par camion citerne pour les points de vente des producteurs, permettant par le fait même une différence allant jusqu'à $0.13 le gallon sur le prix au détail par rapport aux points de vente des fournisseurs indépendants rivaux.»

(Document nº 8786, le 7 avril 1972, Texaco)[581]

Il ressort de la description que Texaco a faite de la situation que, face à cette concurrence de la part des fournisseurs indépendants, les grands fournisseurs en tant que groupe (ayant à leur tête Imperial et Shell) hésitaient à adopter le prix inférieur dont les fournisseurs indépendants avaient démontré la faisabilité. Les grands ont maintenu élevés les prix des producteurs et ils ont choisi certains instruments, comme des produits de deuxième marque, pour lutter contre les fournisseurs indépendants:

> «En fait, dans toutes les régions, la tendance suivante semble être la norme courante:
>
> «1. Les revendeurs indépendants et les détaillants indépendants vendant à des prix inférieurs à ceux des producteurs, les grands détaillants accaparent une part de plus en plus importante du marché.
>
> «2. Les grands, notamment SHELL et IMPERIAL, hésitent apparemment à soutenir cette concurrence par les prix en ayant recours directement au réseau des producteurs; ils préfèrent conserver leur part du marché en faisant appel à deux moyens:
>
> (a) ouvrir leurs propres points de vente indépendants;
>
> (b) accroître rapidement le nombre de lave-autos et de libre-service, les deux ayant pour effet de réduire sensiblement le prix au détail de l'essence.»
>
> (Document n° 58384, le 28 juin 1972, Texaco)[582]

En plus des produits de deuxième marque et des lave-autos, les grands ont décidé de riposter aux fournisseurs indépendants en subventionnant leurs vendeurs du réseau des producteurs, d'abord sur une base très sélective et ensuite de façon plus générale. D'après Texaco:

> «La station-service traditionnelle du réseau des producteurs a demandé de l'aide en signalant que sa viabilité était en danger; les grands sont donc intervenus en subventionnant un rabais.
>
> «Les revendeurs ont abaissé leurs prix . . ..
>
> «Les grands subventionnent de plus en plus de détaillants.»
>
> (Document n° 45781, sans date, Texaco)[583]

Vers la fin de 1971, les grands ont annulé toutes les subventions et ils ont remis en vigueur, encore une fois, le prix élevé des producteurs. Vers la même époque, ils ont inauguré un programme de conversion rapide à une deuxième marque, parce que, selon Texaco, c'était une meilleure façon de couper les prix pour égaler les fournisseurs indépendants:

> «C'est à cette époque que de nombreuses stations-service des producteurs ont été converties à une deuxième marque parce que les grandes sociétés pétrolières pouvaient convertir une station à une deuxième marque et abaisser leur prix, tandis qu'elles ne pouvaient se permettre d'abaisser les prix de tous les points de vente des producteurs sur le marché.

«Si un grand tentait d'abaisser le prix de vente d'une ou de deux stations-service des producteurs pour égaler le prix du revendeur, il devait abaisser le prix de vente de toutes les stations-service ou au moins leur offrir le prix subventionné; sinon, il était susceptible d'être accusé de discrimination.»

(Document n° 45782, sans date, Texaco)[584]

Par conséquent, en 1972, les grands étaient devenus à la fois plus sélectifs dans leur utilisation des subventions et plus agressifs en établissant des stations de deuxième marque. L'extrait suivant qui est tiré d'une note de service que le directeur général envoyait au président de Texaco, en 1972, fait ressortir les activités de conversion à une deuxième marque d'Imperial et de Shell:

«En ce qui concerne les prix de détail dans l'ensemble du Canada, nous devrions faire état d'une baisse constante des prix. *Sur certains marchés*, les grands ont dû offrir des remises aux détaillants afin que ceux-ci puissent abaisser leurs prix à $0,03 ou $0,04 de ceux des indépendants. Il reste de nombreux marchés au Canada où les grands subissent une baisse rapide de leur part du marché, un nombre toujours croissant de revendeurs indépendants perçant et exploitant une part considérable du marché.

«Imperial construit et ouvre actuellement des points de vente de type 'Econo' à un rythme accéléré. Shell continue de convertir à une deuxième marque ses points de vente du réseau des producteurs; elle leur donne diverses raisons sociales, la principale étant sa filiale en propriété exclusive appelée 'Beaver'.

«Shell et Esso et, à un degré moindre, Gulf et BP continuent de construire et d'ouvrir des lave-autos.»

(Document n° 53618, le 15 août 1972, Texaco, nous soulignons)[585]

Dans le même ordre d'idées, dans une note de service qu'il envoyait au président, le 25 avril 1972, relativement aux activités des concurrents pour ce qui est de la détermination des prix au détail, le directeur général aussi faisait ressortir le programme de conversion à une deuxième marque de Shell:

«Le marché des prix au détail est très mou. *Les grands perdent actuellement une part du marché au profit des indépendants qui connaissent une expansion rapide. Shell* a accéléré son programme de conversion de ses points de vente des producteurs à des indépendants. Ses stations-service 'GasMart' en Ontario sont rebaptisées 'Beaver' qui est une filiale en propriété exclusive.»

(Document n° 50278, le 25 avril 1972, Texaco, nous soulignons)[586]

Texaco faisait donc face au même type de situation que celle dans laquelle Gulf se trouvait. En tant que preneur de prix, Texaco avait adopté auparavant des politiques qui appuyaient celles qu'avait choisies Imperial et Shell. Toutefois, au cours de la première période, l'industrie avait mis en application un programme relativement direct de subventions pour ramener à l'ordre les indépendants: elle faisait baisser les prix du réseau des producteurs jusqu'aux niveaux des prix des indépendants dans des régions déterminées. Au début des années soixante-dix, la stratégie adoptée par Imperial et par Shell est

devenue plus raffinée. Elles ont d'abord investi des sommes considérables dans les produits de marque. Elles ont ensuite développé le marché des produits de deuxième marque. Enfin, le programme traditionnel de subventions est devenu plus sélectif.

Texaco, comme Gulf, a appuyé les interventions des chefs de file en concentrant son attention principalement sur un programme de subventions.

(d) *Programmes de remises de Texaco*

Texaco a largement utilisé les programmes de remises qu'elle appelait un régime d'aide aux vendeurs ou un régime d'aide aux détaillants, au cours de la période allant de 1968 à 1972, sauf au Québec, où elle a utilisé la consignation, presque exclusivement, à partir du début des années soixante. Dans les deux régions, les programmes d'aide visaient les indépendants. C'est ce qui ressort du document suivant qui compare la stratégie que Texaco a utilisée contre les indépendants au Québec à la stratégie utilisée en Ontario:

«Après des recherches approfondies et de nombreux entretiens, y compris la réunion du 2 mars tenue par le personnel de direction des divisions de l'Ontario et du Québec, l'auteur est persuadé que, de façon générale, la stratégie utilisée par la division du Québec est une politique défensive de détermination des prix plus efficace que les ripostes prises par la division de l'Ontario. La division du Québec aide pratiquement depuis quelque temps, d'une façon ou de l'autre, tous les 1 250 détaillants et il semble qu'elle ait pu préserver sa part du marché, sa rentabilité et la viabilité de ses détaillants, malgré des pressions très vives du marché. Suit un bref aperçu des principes de détermination des prix des divisions du Québec et de l'Ontario:

«(A) *DIVISION DU QUÉBEC*

(1) Aider les détaillants de Texaco à soutenir un prix au détail supérieur de $0,03 au prix des détaillants de Fina. Vu que la politique des prix de Fina consiste à égaler les points de vente des indépendants, et la société possède des points de vente au détail aux mêmes endroits que nous, en pratique, donc, nous soutenons des prix au détail de Texaco supérieurs, de $0,03, au prix des indépendants, en général.

(2) Une politique des prix conçue pour aider le plus possible les détaillants de Texaco.

(3) Décourager l'affichage des prix aux points de vente des détaillants.

. . .

«*Compte tenu de l'efficacité de la politique susmentionnée et réalisant que les indépendants forment l'élément de la concurrence contre lequel il faut se défendre*, l'auteur recommande que les détaillants de Texaco suivent notre politique et nos principes en matière de prix:

(a) Aider les détaillants de Texaco pour leur permettre d'exiger un prix au détail supérieur de $0,03 au prix des indépendants.

(b) Imaginer une politique des prix qui permettra aux détaillants de continuer à payer des loyers normaux, de participer à Starburst et à d'autres programmes publicitaires et, de façon générale, d'être à même de faire affaire selon les normes souhaitables. Sous ce rapport, une politique des prix permettant un écart de $0,03 plutôt qu'une différence de $0,02 sera d'un précieux secours.

(c) Décourager l'affichage des prix aux points de vente des détaillants.»

(Document nº 5674l, le l7 mars 1972, Texaco, nous soulignons)[587]

Il ressort de ce document que c'était le secteur des indépendants qui constituait la force dynamique derrière l'intensification de la concurrence par les prix et que les politiques de Texaco visaient ce secteur. Néanmoins, en mettant en application ses programmes d'indemnisation, Texaco n'agissait pas indépendamment des autres grands. Comme nous l'avons déjà établi, Texaco suivait la politique des prix de Shell et d'Imperial, ce qui supposait, non seulement d'adopter leurs prix habituels des producteurs, mais également de réagir de la même façon qu'elles, c'est-à-dire par des remises provisoires, à toute vague de concurrence.

Texaco a continué de suivre cette politique, même au début des années soixante-dix, alors que les indépendants prenaient de l'expansion. En avril 1972, le directeur général adjoint des ventes au détail faisait remarquer que Texaco continuait de suivre la politique des grands en accordant de l'aide, au cours de cette période:

«Notre politique actuelle nous permet d'aider nos détaillants pour qu'ils égalent le prix au détail qu'affichent uniquement les grands qui rivalisent avec nous.

«Les problèmes de commercialisation actuels sont imputables à la croissance des fournisseurs indépendants approvisionnés à la fois par les grandes et les petites sociétés de raffinage de produits pétroliers.»

(Document nº 8786, le 7 avril 1972, Texaco)[588]

Les indépendants étaient devenus un problème tel que ce directeur a recommandé que la politique d'aide de Texaco soit modifiée: au lieu de demeurer «un preneur de prix», la direction de Texaco pourrait soutenir directement la concurrence des indépendants. La recommandation se lisait comme suit:

«Reconnaître que le fournisseur indépendant constitue notre pire menace et aider nos détaillants pour qu'ils puissent afficher un prix au détail de l'essence supérieur, de $0,03, au prix de leurs concurrents indépendants immédiats.»

(Document nº 8787, le 7 avril 1972, Texaco)[589]

Si Texaco éprouvait des difficultés à arrêter une stratégie et envisageait de ne plus se cantonner dans son rôle de preneur de prix, cela est attribuable à la ligne de conduite suivie par les deux sociétés dominantes. Dans la même note de service, le directeur général adjoint des ventes au détail faisait remarquer qu'Imperial et Shell avaient adopté une stratégie qui avait tendance

à accorder plus d'importance aux produits de deuxième marque qu'aux accords de subventions du genre consignation. D'après Texaco, cette stratégie se résumait comme suit:

«(1.) Maintenir élevé le prix affiché au détaillant par camion citerne pour les points de vente du réseau des producteurs, permettant, par le fait même, une différence de $0,13 le gallon au-dessus du prix au détail des points de vente des concurrents indépendants.

(2.) Convertir certains points de vente du réseau des producteurs à des deuxièmes marques pour obtenir une part du marché de détail de l'essence vendue à rabais.

(3.) Construire des lave-autos, ce qui correspond à donner au client un rabais de $0,15 le gallon, en offrant un lavage gratuit avec les achats d'essence.

(4.) Convertir des stations en libre-service du réseau des producteurs, souvent conjugués à des lave-autos, et afficher un prix au détail, inférieur d'environ $0,03 le gallon au prix d'autres fournisseurs des grandes sociétés.»

(Document n° 8786, le 7 avril 1972, Texaco)[590]

Comme nous l'avons déjà souligné, au début, les grands n'ont pas fait dégringoler leur structure des prix du réseau des producteurs pour soutenir la concurrence des indépendants. Lorsqu'ils utilisaient un programme de subventions, les grands l'appliquaient de façon sélective. Texaco les a suivis, mais elle n'utilisait pas les autres armes auxquelles les chefs de file avaient recours. Elle se serait donc retrouvée en position désavantageuse dans certaines régions. A l'époque, Texaco avait comme politique de suivre la structure des prix des autres grands, sauf dans les régions où ces entreprises n'étaient pas «bien représentées» (Document n° 8789)[591]. Dans ces régions, Texaco s'est approchée à 2 ou 3 cents des indépendants. Étant donné qu'Imperial et Shell n'avaient pas un programme général de soutien des prix, Texaco, à cause de son rôle de preneur, se serait retrouvée sans stratégie dans les régions où ces deux sociétés étaient bien représentées. En septembre 1971, Texaco décrit ainsi son dilemme face aux indépendants:

«Le plus important, c'est que nous devons reconnaître que le gros de notre concurrence provient maintenant des points de vente de deuxième marque et des nombreuses stations-service qui offrent un lavage gratuit avec le plein. . . .

«Il faut également signaler que l'aide en matière de prix que nous accordons actuellement aux détaillants n'a pas été mise en application d'abord et avant tout pour égaler les prix de Shell et d'Esso. Bon nombre de nos recommandations ont été formulées et approuvées en fonction de la nécessité de soutenir la concurrence des points de vente de deuxième marque et d'autres grands comme Fina, B.P. et Supertest qui vendaient l'essence à des prix au détail réduits.»

(Document n° 58352, le 2 septembre 1971, Texaco)[592]

A cause de la croissance constante des indépendants, Texaco a dû réviser son programme d'aide. Au milieu de 1972, Texaco n'avait plus comme

politique de limiter l'octroi d'une aide temporaire aux régions où les autres grands n'étaient pas représentés. Une note de service, datée du 28 juin 1972, du directeur général adjoint (ventes au détail), intitulée «Politique et principes en matière de prix», ne faisait aucune allusion aux restrictions frappant l'octroi des remises:

> «Dans notre politique des prix actuelle, nous reconnaissons qu'il est nécessaire de soutenir la concurrence d'autres grandes sociétés pétrolières; cette politique nous permet d'aider nos détaillants sous ce rapport, le cas échéant. Lorsque les conditions actuelles de marketing au Canada menacent notre part du marché et la viabilité de nos détaillants, nous prenons les mesures défensives qui s'imposent.»
>
> (Document nº 58384, le 28 juin 1972, Texaco)[593]

Ces mesures défensives dont nous venons de parler ont été exposées de façon plus détaillée:

> «Lorsqu'il est apparu que notre part du marché ou que la viabilité de nos détaillants ont été menacées, nous avons approuvé un plan d'aide aux détaillants, en faisant appel aux directives de base suivantes:
>
> (a) Permettre aux détaillants de soutenir la concurrence des grands ou d'afficher un prix au détail supérieur, de $0,03, au prix au détail en vigueur des fournisseurs indépendants.
>
> . . .
>
> (d) Les détaillants du Québec n'ont pas affiché leurs prix, car ils croient que le fait d'annoncer l'écart favorise les fournisseurs indépendants et contribue à étendre l'instabilité du marché.»
>
> (Document nº 58385, le 28 juin 1972 Texaco)[594]

Ce sont les politiques que les cadres de Texaco avaient recommandées pour faire face à la «croissance des fournisseurs indépendants» (Documents nº 8786-7)[595] réalisant que les «indépendants forment l'élément concurrentiel contre lequel il faut se défendre» (Document nº 56742)[596].

C'est pourquoi la nouvelle stratégie adoptée par Texaco relativement à l'application de son programme de subventions pour lutter contre le secteur des indépendants a été plus vigoureuse. Comme nous l'avons déjà signalé, cette nouvelle orientation avait également été mise en application par les autres grands, vers la même époque. Cette aide que les grands accordaient à leurs détaillants pour lutter contre les indépendants était décrite dans une lettre du 15 août 1972 que le directeur général envoyait au président:

> «En ce qui concerne les prix de détail dans l'ensemble du Canada, nous devrions faire état d'une baisse constante des prix. *Sur certains marchés*, les grands ont dû offrir des remises aux détaillants afin que ceux-ci puissent abaisser leurs prix à $0,03 ou $0,04 de ceux des indépendants.»
>
> (Document nº 53618, le 15 août 1972, Texaco)[597]

Pendant que Texaco accroissait l'utilisation des remises provisoires, elle faisait également un usage plus sélectif de cet instrument. Les remises constituaient un moyen de réduire les prix de façon sélective parce qu'elles n'obligeaient pas à réduire le prix du camion citerne. Le directeur général adjoint (ventes au détail) de Texaco signalait que c'était la raison de ne pas abaisser le prix du camion citerne dans l'ensemble d'une région normale de marketing, soit une «zone de prix»:

> «Q. Lorsque vous disposez de ces remises, pourquoi les appliqueriez-vous plutôt que, disons, d'abaisser le prix du camion citerne?
>
> R. Eh bien, je vous le répète, si nous abaissions le prix du camion citerne, nous devrions l'abaisser dans l'ensemble d'une région de marketing et, encore une fois, je crois que, lorsque je parle de «région de marketing», il s'agit d'une zone des prix que nous avons décrite hier plutôt qu'une région de marketing dont j'ai parlé relativement à un détaillant particulier.»
>
> (Témoignage de M. R. Krantz, directeur général adjoint des ventes au détail, Texaco, audiences de Toronto, 1975, vol. VII, p. 756)[598]

Toutefois, l'importance de la discrimination par les prix résultant de l'utilisation des remises dépendait de la finesse de leur application. Texaco, comme Gulf et Shell, non seulement utilisait les remises, à cette époque, de façon plus vigoureuse pour abaisser ses prix du réseau des producteurs au niveau des indépendants, mais elle a également restreint la définition de la région à laquelle ces remises étaient offertes. Par le fait même, Texaco, comme les autres grands, diminuait le coût du «rappel à l'ordre» des indépendants en restreignant la zone d'octroi des remises. Cette stratégie réduisait également la possibilité que ses interventions poussent les autres grands à user de représailles contre elle. Ainsi, elle réduisait les probabilités que la zone où sévissait la concurrence par les prix ne s'étende. La direction de Texaco a analysé toutes ces questions. Dans un document du 28 juin 1972, le directeur général adjoint (ventes au détail) signalait que la politique selon laquelle on projetait d'accroître l'utilisation des remises provisoires comportait le problème particulier suivant: «la possibilité que l'introduction du programme d'aide contribue à envenimer la situation sur le marché» (Document n° 58385)[599].

Voici maintenant un extrait du Guide des procédures de Texaco, publié en 1962; il est intitulé «Programme d'aide aux détaillants» et il expose comment traiter une demande de subvention. Il montre pourquoi Texaco avait d'abord tendance à accorder de l'aide à une grande région géographique:

> «Lorsqu'un ou plusieurs détaillants doivent bénéficier du Programme d'aide aux détaillants à un moment donné, *c'est-à-dire plusieurs détaillants à l'intérieur d'une région globale de stations-service* ou d'une région renfermant plusieurs stations-service considérées globalement, le directeur du district, après en avoir reçu l'autorisation du directeur de la division ou du directeur adjoint de la division (ventes-mise en marché), préparera immédiatement la formule S-398 (révisée) sur laquelle figurent les comptes particuliers et le prix au détail affiché pour ces comptes à l'intérieur de la région.

. . .

«Après que ce bureau a approuvé l'octroi de l'aide à un détaillant particulier ou à plusieurs détaillants dans une municipalité particulière, *l'aide doit être accordée à tous les détaillants de cette municipalité.*»

(Documents nº 56627-8, le 15 février 1962, Texaco, nous soulignons)[600]

Dans une version ultérieure du Guide, on insistait sur la nécessité de traiter également tous les détaillants de la zone concurrentielle:

«Il est indispensable, après que l'aide a été accordée à un détaillant en ayant fait la demande, que cette aide soit accordée à tous les autres détaillants Texaco de la région concurrentielle et il est souhaitable que ces autres détaillants soumettent également leur demande d'aide par écrit.»

(Document nº 56635, sans date, Texaco)[601]

Texaco a défini la «région concurrentielle» à l'intérieur de laquelle la même subvention a été offerte à tous les détaillants comme «la région où sont situés le ou les détaillants (ne travaillant pas pour Texaco) et le ou les détaillants Texaco qui rivalisent avec le détaillant ayant fait une demande d'aide» (Document nº 56634)[602].

Cette politique a été modifiée au début de 1971 alors que de nouvelles dispositions ont été rédigées permettant de déterminer des «zones» à l'intérieur desquelles des remises provisoires pouvaient être accordées. Le concept d'une «zone» semble plus limitatif que la région commerciale ou concurrentielle qui avait été utilisée antérieurement. Voici maintenant les directives citées au long:

«4. *FAÇON DE TRAITER LES REMISES AUX DÉTAILLANTS — AGGLOMÉRATIONS MÉTROPOLITAINES*

A. Principes *généraux*

Les régions densément peuplées présentent des problèmes spéciaux qui nécessitent un traitement minutieux des remises aux détaillants. Il existe ordinairement, à l'intérieur de ces régions, des marchés secondaires ou des zones qui possèdent des caractéristiques concurrentielles uniques. La pratique nous a démontré qu'il est impossible, en fonction de la situation des prix au détail, de modifier les remises uniformément dans l'ensemble d'une agglomération métropolitaine et d'un même montant, puisque cette intervention ne conviendrait aux conditions concurrentielles que d'un ou de quelques marchés secondaires, tandis qu'elle créerait des problèmes additionnels pour la société ainsi que pour ses détaillants, soit en provoquant un affaissement dans des régions qui n'avaient pas déjà été touchées, soit en réagissant de façon inadéquate dans les régions touchées. Donc, dans leurs décisions relatives aux remises aux détaillants d'après la situation des prix au détail dans les agglomérations métropolitaines, les fondés de pouvoirs seront guidés par les principes suivants:

(a) Les conditions concurrentielles des prix au détail n'influent ordinairement pas sur tous les marchés secondaires d'une agglomération métropolitaine. Les intéressés sont touchés de différentes façons, à des moments différents et à des degrés divers.

(b) *Toutes les modifications apportées aux remises aux détaillants d'après les conditions concurrentielles des prix au détail dans les agglomérations métropolitaines doivent être centrées sur les marchés secondaires ou sur les zones plutôt que sur toute l'étendue d'une région.*

(c) En modifiant nos remises aux détaillants d'après les conditions concurrentielles des prix au détail, nous voulons: (1) aider chaque marché secondaire touché par ces conditions qui compte un détaillant Texaco ou plus; (2) rendre les modifications apportées aux remises, sur chaque marché secondaire, sensibles à l'effet concurrentiel qui se manifeste sur ce marché; (3) éviter toute concurrence dommageable avec un détaillant Texaco et (4) éviter d'accorder un avantage relatif aux prix au détail à une région qui n'est pas touchée par ces conditions concurrentielles des prix au détail.

«B. *Création de zones*

(a) Dans la plupart des agglomérations métropolitaines, nous avons défini des marchés secondaires et des zones (et nous en avons dressé le plan) qui reflètent exactement les réalités économiques et concurrentielles du marketing au détail de l'essence, réalités qui influent sur les marchés au détail actuels de Texaco. Nous complèterons ce zonage, le plus rapidement possible, dans les autres agglomérations métropolitaines. *Chaque zone doit* renfermer tous les points de vente au détail de Texaco dont l'expérience a montré qu'ils sont directement touchés par les mêmes conditions concurrentielles locales, environ au même moment et dans la même mesure. Dans la mesure du possible, de telles zones devraient refléter la nature et les répercussions véritables de la concurrence des prix au détail de l'essence à laquelle font face les points de vente de Texaco et, par conséquent, aucune zone ne devrait être étendue artificiellement pour inclure un point de vente de Texaco faisant face à une situation concurrentielle qui diffère de façon significative de celle qui contrôle les autres points de vente de Texaco à l'intérieur d'une telle zone.

. . .

«5. *FAÇON DE TRAITER LES REMISES AUX DÉTAILLANTS RÉGIONS NON MÉTROPOLITAINES*

(a) Nous préférons appliquer le zonage des prix uniquement dans les grands centres démographiques, mais nous réalisons qu'à l'occasion, il existe des villes [manuscrit: 'situations'] où les intérêts de la société peuvent être le mieux servis en zonant des municipalités [manuscrit: 'régions'] un peu moins peuplées que des agglomérations métropolitaines. Dans ces circonstances, nous envisagerons des recommandations relatives à ce type de zonage sous les réserves suivantes:

(i) Nous n'appliquerons le zonage des prix qu'après en avoir reçu l'autorisation du bureau du directeur général adjoint (ventes au détail).

(ii) Chaque recommandation sera appuyée par des cartes et des données concrètes, préparées conformément aux directives relatives aux agglomérations métropolitaines.

(iii) Chaque recommandation doit être assortie d'une explication détaillée de la nécessité des zones, dans le cas de la municipalité ou de la région intéressée.

(iv) La détermination des prix sera appliquée avec les mêmes précautions que dans les agglomérations métropolitaines, pour que tous les détaillants Texaco soient traités de la même façon dans les mêmes circonstances.

[remarque manuscrite en marge: 'Pourquoi limiter cette possibilité aux régions non métropolitaines?']

(v) Si certains détaillants Texaco sont situés à l'extérieur d'une région non métropolitaine particulière où un changement de prix entre en vigueur, les détaillants qui sont touchés directement ou indirectement, quoiqu'à un degré moindre et avec un certain retard, soit par un affaissement des prix rendant nécessaire notre changement de prix ou par notre changement de prix lui-même ou par les deux, *il peut être nécessaire* de réduire nos prix pour tous ces détaillants, lorsque cet effet se fera sentir, d'un montant qui est proportionnel à l'effet qu'ils subissent. De tels changements de prix peuvent être nécessaires dans des quartiers périphériques, des banlieues, des villes voisines ou, sur une certaine distance, le long d'une route où la circulation est très dense, pour neutraliser tout désavantage concurrentiel substantiel que subissent les détaillants Texaco de ces régions, indépendamment du fait que les conditions concurrentielles des prix dans ces régions ne reflètent pas la nécessité d'une telle réduction.»

(Document n° 53761-6, le 5 janvier 1971, Texaco, nous soulignons)[603]

En vertu de la nouvelle politique, une zone devait être définie en fonction «des conditions concurrentielles», non pas comme une «région concurrentielle» englobant tous les vendeurs de l'endroit. tant donné que Texaco admettait que la menace venait surtout des indépendants, l'expression «conditions concurrentielles» doit être interprétée comme une allusion à l'existence d'indépendants. Il ressort du fait que le service du contentieux de Texaco s'inquiétait «relativement à la création de zones de marketing» (Document n° 53756)[604] que ce changement de politique étant d'envergure, pour ce qui est de sa formulation et de son sens.

Cette modification relative au concept de la région dans laquelle Texaco pouvait accorder une remise permettait une discrimination plus subtile en matière de prix. Par exemple, Texaco pouvait désormais accorder une remise différente à un détaillant situé à proximité d'un indépendant par rapport à un autre détaillant Texaco plus éloigné d'un indépendant, même si les deux détaillants Texaco rivalisaient entre eux. Les nouvelles directives faisaient ressortir ce dernier point en reconnaissant que les modifications devaient être apportées en fonction d'un «marché secondaire» ou d'une «zone», plutôt qu'en fonction d'une région entière. Nous avons déjà décrit, dans la section portant sur les politiques de Shell, l'impossibilité de diviser les zones de prix en régions non concurrentielles s'excluant l'une l'autre. Par conséquent, Texaco ne faisait simplement qu'accorder un traitement de faveur à certains détaillants d'après *le*

*degré de concurrence que ces détaillants subissaient de la part des indépendants. L'objectif consistait à «éviter d'accorder un avantage de prix à toute région qui ne serait pas touchée par de telles conditions concurrentielles des prix au détail»* (Document n° 53762)[605]. Nous avons déjà souligné que Shell avait conçu son programme de remises dans le but de prévenir la prolifération de la concurrence par les prix.

En guise de conclusion, disons que Texaco, comme Gulf et Shell, a réagi à l'arrivée des indépendants sur le marché en rendant plus subtile la discrimination qu'elle pratiquait en matière de prix. Lorsqu'elle utilisait des remises provisoires, elle adoptait une politique qui était axée sur le prix des indépendants. Simultanément, les régions susceptibles de bénéficier de ces subventions étaient définies plus sévèrement, ce qui permettait à Texaco la mise en application, à un coût moindre pour la société, d'une politique plus vigoureuse contre les indépendants.

Le fait que cet instrument a été utilisé de façon temporaire et sélective contre les détaillants indépendants d'essence qui étaient des distributeurs plus rentables dénote une politique punitive ou des pratiques abusives. De plus, des données plus évidentes reflètent cet objectif. Nous avons déjà présenté des renseignements montrant que Texaco a suivi Imperial en 1968 et a mis en application des remises provisoires, qui visaient à «resserrer le marché» des indépendants. Lorsque le vice-président des ventes a été interrogé à l'occasion des audiences portant sur les faits de 1968, son explication de ce qui s'était produit confirmait que Texaco était tout à fait consciente de l'effet que sa stratégie aurait sur les indépendants. Elle laissait de plus entendre que cette stratégie n'était pas rare. Le vice-président avait répondu ce qui suit à une question relativement à l'effet qu'auraient la mise en application des remises ainsi qu'une hausse du prix par camion citerne:

> «Si un revendeur indépendant achète moyennant un rabais sur le prix par camion citerne et que ce prix s'accroît, son prix d'achat s'accroît également, mais si le prix au détail qu'exigent les détaillants d'Imperial demeure à 45,9, il subit un recul *et c'est là une des réalités de la vie dans le commerce du pétrole.*»
>
> (Témoignage de M. J.C. Wattie, vice-président, ventes, et directeur général, Texaco, audiences de Toronto, 1975, vol. VII, p. 820, nous soulignons)[606]

### (e) *Programmes de consignation de Texaco*

Au Québec, Texaco utilisait surtout la consignation pour soutenir les prix.[1] Comme les remises provisoires, en Ontario, le régime de consignation

1. En novembre 1969, sur les 308 détaillants qui étaient subventionnés en Ontario, 76 bénéficiaient du programme d'aide aux détaillants de Texaco, 162 recevaient des remises provisoires spéciales et 70 étaient en consignation (Document n° 46240)[607].

utilisé au Québec devait soutenir la concurrence par les prix provenant des indépendants (Document n° 56741)[608]. Dans les quelques régions de l'Ontario où la consignation était utilisée, elle servait les mêmes fins. Dans une note de service de 1969 dans laquelle il décrivait l'utilisation de la consignation en Ontario, le vice-président des ventes affirmait ce qui suit:

> «Pour ce qui est des quelques comptes en consignation, environ 70 dans l'ensemble de la division, ils sont ainsi établis uniquement parce qu'ils sont situés dans une région du marché vraiment affaissée, et nous recommandons fortement de laisser ces comptes particuliers comme ils sont. La plupart de ces comptes vendent bien en-deçà du maximum du barème des prix de leur accord de consignation et ils retirent des marges également inférieures. *Toute hausse du prix de détail de notre part sera nuisible à notre stratégie de marketing qui consiste à lutter contre certains producteurs privés dans leur région immédiate.*»
>
> (Document n° 46244, le 19 novembre 1969, Texaco nous soulignons)[609]

A la fin de 1972, les remises provisoires étaient toujours utilisées en Ontario, mais Texaco commençait à les remplacer par la consignation. En décembre, le directeur adjoint de la division de l'Ontario annonçait que Texaco commençait à «convertir au programme de consignation *tous* les détaillants actuellement subventionnés en vertu du programme d'aide aux détaillants» (Document n° 50256, nous soulignons)[610].

Pour justifier la conversion au régime de consignation, Texaco invoquait les mêmes raisons que Gulf et Shell. L'attaque contre les indépendants qui utilisaient des remises provisoires risquait d'étendre le champ d'action de la concurrence par les prix. De plus, c'était un instrument relativement coûteux pour exercer de la discrimination en matière de prix, même lorsqu'il était utilisé de façon sélective. On avait tendance à l'accorder dans une région plus vaste que la consignation pour réduire les possibilités de violer l'article portant sur la discrimination en matière de prix de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions. Un document du 28 juin 1972 du directeur général adjoint (ventes au détail) intitulé «Politique et principes en matière de prix» exposait l'inquiétude relative au coût du programme de remises. Relativement au programme de remises de Texaco, le directeur écrivait ce qui suit:

> «Voici les répercussions qui nous préoccupent: —
>
> 1. Que l'aide soit offerte à tous les détaillants d'une région concurrentielle pour respecter les exigences légales.
> 2. *La possibilité que l'introduction du programme d'aide contribuera à la prolifération de la situation actuelle du marché.*
> 3. Les locations réciproques coûteuses feront que certains de nos points de vente seront exploités à perte.
> 4. La rentabilité de la société.»
>
> (Document n° 58385-6, le 28 juin 1972, Texaco, nous soulignons)[611]

L'auteur de cet extrait a déclaré sous serment qu'il y faisait allusion au fait que les remises provisoires avaient tendance à faire proliférer «des prix inférieurs» et il en explicitait les raisons de la façon suivante:

«R. . . .pour que nous puissions nous conformer aux exigences relatives à l'octroi d'une aide à tous nos détaillants dans une région donnée, nous devrons peut-être envisager la nécessité d'accorder cette aide à des régions où elle n'est pas nécessaire ou bien où elle n'était pas nécessaire.

Autrement dit, l'octroi d'une aide à des régions qui n'en avaient pas vraiment besoin comportait un élément de coût.»

(Témoignage de M. R. Krantz, directeur général adjoint des ventes au détail, Texaco, audiences de Toronto, 1975, vol. VII, p. 747-9)[612]

Aux yeux des sociétés pétrolières, la consignation n'était pas la proie des imperfections reliées au régime de remises provisoires, car elle permettait aux sociétés de contrôler directement les prix au détail. Les éléments de «contrôle» qui rendraient la consignation si attrayante sont exposés dans le document suivant de Texaco:

«A cause de la prolifération actuelle des stations-service non conventionnelles comme les lave-autos, les libre-service, etc., il semble nécessaire d'instaurer une forme différente de détermination des prix.

«La station-service conventionnelle tire ses revenus de nombreuses sources différentes et, normalement, elle fonctionne bien d'après la détermination des prix et les marges normales du détaillant. Le point de vente non conventionnel, d'habitude, compte beaucoup sur les revenus tirés de la vente d'essence pour sa viabilité et, selon le volume, les frais généraux, etc., les exigences économiques peuvent ne pas être respectées par la détermination des prix et les marges normales du détaillant.

«Dans de telles circonstances, notre programme de consignation peut être envisagé puisqu'il offre ce qui suit:

1. La société est propriétaire des produits pétroliers jusqu'à ce qu'ils soient vendus à l'automobiliste; par conséquent, nous pouvons fixer le prix au détail.
2. Nous pouvons établir une commission pour le détaillant qui peut être supérieure ou inférieure à la marge courante du détaillant.

. . .»

(Document nº 5026l, le 19 avril 1972, Texaco)[613]

Le document suivant qui analysait la nécessité d'établir une gamme suffisamment variée de prix au détail volatile, Texaco puisse encore contrôler les prix au détail illustre également ces éléments de contrôle:

«*BARÈME DES COMMISSIONS*

Dans certaines régions comme Windsor, les prix au détail ont été accrus pour que les détaillants retirent toute leur marge sans le soutien de la société pétrolière. Cependant, il se peut (et c'est souvent ce qui se produit) que la ***hausse des prix ne soit***

*que temporaire et qu'il soit nécessaire de revenir à la consignation.* En vertu des barèmes actuels, notre seule méthode consiste à retirer les détaillants du système de la consignation lorsque les prix au détail dépassent le maximum et de les soumettre à nouveau à la consignation lorsque les prix inférieurs exigent d'être soutenus. Comme vous pouvez le constater, nous perdons beaucoup de temps en préparant les accords de consignation, les projections, etc. Pour réduire nos coûts, nous proposons de *réviser nos barèmes de commissions pour inclure des prix de vente autorisés plus élevés* et nous vous faisons parvenir, dans les annexes 1 et 2, des exemples de la révision des barèmes. Une fois que ce sera approuvé, nous réviserons tous les barèmes et nous vous ferons parvenir un exemplaire des barèmes qui s'appliquent à chaque zone des prix de la division.»

(Document nº 50287, le 22 mars 1973, Texaco, nous soulignons)[614]

Enfin, l'affirmation suivante de Texaco montre également que Texaco et les autres grands ont adopté à ce moment la consignation pour contrôler les prix:

«Nos concurrents et nous-mêmes utilisons la consignation pour les raisons suivantes:

1. Pouvoir contrôler le prix au détail, surtout si, dans le cas contraire, il y a un risque que s'installe la discrimination en matière de prix.»

(Document nº 45805, le 2 octobre 1972, Texaco)[615]

Le même document déclarait aussi que la consignation pouvait être utilisée pour contrôler les prix de détail lorsque se produisait la concurrence par les prix:

«Nous pouvons envisager la consignation dans les cas

(a) *Les marchés mous sur lesquels nous érpouvons des difficultés pour ce qui est de la structure de la détermination des prix au détail et, en particulier, où il existe une possibilité de discrimination en matière de prix.*

(b) Comme solution de rechange

(c) Lorsqu'elle peut occasionner une hausse des revenus de la société.

(d) Les emplacements où nous voulons contrôler les prix et d'autres aspects de l'exploitation.

(e) Les emplacements dont la rentabilité est imprévisible ou qui sont le théâtre d'expérience, c.-à-d. des libre-service, des dépanneurs, des lave-autos, etc. et dans le but signalé à l'article 2 ci-haut.

Les points de vente convertis à une deuxième marque doivent fonctionner en consignation.»

(Document nº 45805, le 2 octobre 1972, Texaco, nous soulignons)[616]

L'extrait suivant d'un document de Texaco révèle que la consignation était effectivement appliquée là où la concurrence s'était développée:

«Comme vous en êtes conscient, certains de nos districts sont l'objet d'une vive concurrence des prix au détail et nous proposons de rétablir notre programme de consignation pour que la société puisse mieux contrôler le marché.»

(Document nº 50259, le 27 septembre 1972, Texaco)[617]

L'utilisation de la consignation dans le but de contrôler les prix dans les régions en butte à une vive concurrence par les prix a été confirmée par le témoignage du vice-président des ventes (1961-71). Texaco, a-t-il signalé, utilisait la consignation plutôt que les remises provisoires lorsque le marché était particulièrement volatile:

«. . . en général, si les détaillants d'une vaste région éprouvaient un problème et que le mouvement des prix était très volatile, nous serions tous d'avis que la consignation serait le programme le plus approprié: nous pourrions apporter des changements plus rapidement parce que nous fixerions le prix de nos produits pétroliers.»

(Témoignage de M. J.E. King, vice-président, relations publiques, Texaco, audiences de Toronto, 1975, vol. VI, p. 667-8)[618]

L'utilisation de la consignation avait donc comme objectif sous-jacent d'investir la société d'un moyen de contrôle direct lorsque la concurrence devenait particulièrement vive, car, dans ces cas, les remises temporaires pouvaient devenir trop coûteuses ou étendre la concurrence par les prix au lieu de la restreindre. C'est cette situation qui existait vers la fin de 1972. C'est pourquoi Texaco est passée des remises provisoires à la consignation dans les régions où les remises avaient été utilisées pour lutter contre les indépendants.

Puisque l'avantage de la consignation par rapport aux remises provisoires se situait dans son application plus sélective, Texaco a poursuivi cette politique. En novembre 1969, le vice-président des ventes déclarait que Texaco utilisait la consignation contre les indépendants:

«Pour ce qui est de quelques comptes en consignation, environ 70 dans l'ensemble de la division, ils sont ainsi établis uniquement parce qu'ils sont situés dans une région du marché vraiment affaissée, et nous recommandons fortement de laisser ces comptes particuliers comme ils sont. La plupart de ces comptes vendent bien en-deça du maximum du barème des prix de leur accord de consignation et ils retirent des marges également inférieures. *Toute hausse du prix de détail de notre part serait nuisible à notre stratégie de marketing qui consiste à lutter contre certains producteurs privés dans leur région immédiate.*»

(Document nº 46244, le 19 novembre 1969, Texaco, nous soulignons)[619]

L'application de la consignation devait se faire de façon sélective, comme le déclarait le directeur adjoint de division (Ontario) dans une lettre qu'il envoyait, le 6 mars 1973, au directeur général adjoint des ventes au détail:

«Une étude a été menée à Toronto à la suite de la concurrence croissante due à la conversion à une deuxième marque de nos rivaux, en particulier Imperial Oil et Shell,

et de l'attitude vigoureuse qu'a prise Gulf, ces derniers temps, en vue de soutenir la concurrence sur le marché.

«Nous proposons, sous réserve de votre approbation, d'aider nos détaillants, dans *certaines régions de marketing*, pour qu'ils soient concurrentiels en exigeant $0,03 de plus que le prix au détail affiché par les points de vente convertis à une deuxième marque ou appartenant à des détaillants indépendants ou pour qu'ils soutiennent la concurrence du réseau des producteurs, comme Gulf, dans la région en question.»

(Document nº 50288, le 6 mars 1973, Texaco, nous soulignons)[620]

La consignation a donc été mise en application pour se soustraire aux dispositions antérieures à 1976 et portant sur le maintien du prix de revente ainsi qu'aux dispositions sur la discrimination en matière de prix de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions. La consignation était nécessaire parce que Texaco avait l'intention de favoriser, en matière de prix, certains détaillants, sur une base sélective, pour concentrer ses efforts sur les indépendants.

Nous avons déjà présenté des données portant que les hauts dirigeants de Texaco réalisaient que la consignation était utilisée, au début des années soixante, pour abaisser les prix dans l'intention de «ramener à l'ordre» les indépendants et «pour obliger les revendeurs indépendants à remonter les leurs (leurs prix) afin d'égaler ceux des points de vente des grands» (Document nº 57439)[621]. La mise en application de la consignation par Texaco, au début des années soixante-dix, était guidée par des motifs semblables. Texaco utilisait alors la consignation, de façon temporaire, pour entraver la croissance des fournisseurs indépendants. Texaco avait l'intention d'utiliser la consignation pour faciliter un rétablissement des prix.

C'est ce qui ressort de l'extrait, cité plus loin, d'une lettre que le directeur général adjoint (ventes au détail) envoyait au directeur général (ventes au détail), en octobre 1972. Dans la lettre, le directeur général adjoint signalait qu'on penchait pour la consignation parce qu'elle permettrait à Texaco de mettre en application un rétablissement des prix:

«La situation à Windsor et à Ottawa, pour ce qui est des prix, a été inquiétante au cours des quelques derniers mois; c'est pourquoi nous avons jugé nécessaire de réviser et de modifier plusieurs fois, au cours de cette période, notre programme d'aide aux détaillants, à cause des mesures adoptées par nos concurrents en matière de prix.

«Compte tenu du fait qu'il faudra probablement modifier le prix au détail sur ces marchés dans un avenir prévisible, l'auteur accepte les recommandations de la division, à savoir utiliser la consignation à Windsor et à Ottawa, pour les raisons suivantes:

1. Nos principaux concurrents semblent envisager l'aspect légal de la 'région concurrentielle' différemment de nous et, à mesure que les prix changent, nous éprouvons de plus en plus de difficultés à définir ces régions. C'est pourquoi nous sommes de plus en plus préoccupés par le fait qu'en tentant de demeurer concurrentiels en matière de prix, nous courons le risque de faire de la discrimination en matière de prix.

2. Nous ne pouvons pas contrôler les prix au détail dans le cadre du programme d'aide aux détaillants. En utilisant la consignation, nous pourrions établir un meilleur type de programme 'd'affichage des prix' dans nos stations-service.
3. *La consignation nous permettra de procéder plus efficacement au rétablissement des prix.*»

(Document nº 50258, le 2 octobre 1972, Texaco, nous soulignons)[622]

Texaco considérait donc la consignation comme une façon efficace de rétablir les prix. Texaco a peut-être utilisé la consignation pour abaisser les prix, face à la concurrence des indépendants; cependant, en dernière analyse, elle avait comme objectif de hausser ou de rétablir les prix à leurs niveaux antérieurs. Le fait qu'elle visait, avant tout, à faciliter le rétablissement des prix montre qu'elle désirait réduire et non pas encourager la concurrence.

La consignation était considérée non seulement comme un outil efficace qu'on pouvait utiliser contre les entreprises existantes, mais également comme une façon d'entraver l'arrivée de nouveaux venus sur le marché. Texaco, comme Shell, considérait l'adoption d'une politique consistant à ramener immédiatement à l'ordre les nouveaux venus comme un moyen efficace d'en réduire l'arrivée. Par exemple, le vice-président (Ontario), en 1972, décrivait de la façon suivante cet emploi de la consignation.

«Lorsqu'un détaillant indépendant s'installe dans une ville pour la première fois où le chemin a jusque-là été libre pour les produits du réseau des producteurs, nous devrions réagir vigoureusement et exiger le même prix que le détaillant indépendant, à partir du jour de l'ouverture de sa station-service ou, ce qui est préférable, dès le début de la mise en chantier, nous devrions abaisser notre prix au détail au niveau que pourrait exiger, *d'après nos prévisons*, le détaillant indépendant. Cette réduction aura pour effet de faire baisser la structure des prix des grands dans cette ville, *mais également de ralentir la croissance des points de vente où l'essence des détaillants indépendants sera disponible à prix réduits.* Pour faciliter des mouvements des prix de ce type, il serait souhaitable de rétablir le mécanisme de la vente d'"essence en consignation' aux détaillants, puisque c'est une façon plus efficace et plus rapide de faire monter ou de faire baisser les prix pour réaliser notre stratégie de marketing dans une région propice,. . . .»

(Document nº 45796, le 3 novembre 1972, Texaco, les soulignements simples sont de nous)[623]

Nous retrouvons dans ce document la même intention «punitive» qu'on trouve ailleurs (Document nº 57439)[624]. Texaco croyait que, si les indépendants étaient forcés de réaliser que les grands riposteraient à l'arrivée de nouveaux venus par la consignation, alors il y aurait moins de nouveaux venus.

Le comportement de Texaco au moment du rétablissement des prix en 1973 est conforme à son énoncé de principe prônant l'utilisation de la consignation pour lutter contre la concurrence par les prix, régir les prix, limiter l'entrée et en venir à rétablir les prix. Les prix ayant été rétablis en 1973, la consigna-

tion a été généralement éliminée. En 1973, l'offre se resserrant, les prix sur le marché au détail ont augmenté. Une lettre que le directeur de la division du Québec envoyait, le 31 juillet 1973, au vice-président des ventes et au directeur général décrivait ainsi ce mouvement à la hausse et l'intention qu'avait Texaco de mettre fin à la consignation:

«. . . nous avons cherché, depuis quelques semaines, quelle méthode utiliser pour annuler notre programme de consignation. Si la haute direction décidait, à une date ultérieure, de mettre un terme au programme, en totalité ou en partie.

. . .

«. . . depuis le rétablissement du programme de consignation, en décembre 1972, les prix au détail se sont accrus continuellement, sans qu'une réduction, due à la situation du marché, ne vienne compenser cette hausse. Comme vous le savez, nos prix au détail se sont accrus de $,04 à $,10 le gallon entre le 1er janvier 1973 et le 31 juillet 1973.»

(Document nº 56472, le 31 juillet 1973, Texaco)[625]

Une lettre que le directeur général adjoint (ventes au détail) envoyait, le 3 août 1973, au vice-président des ventes recommandait que l'on adopte une orientation sélective même en éliminant la consignation:

«Des analyses des marchés au détail des divisions du Québec et de l'Ontario montrent que nous pourrions maintenant commencer à éliminer la consignation dans certaines régions. Rien ne se profile à l'horizon montrant que la consignation devrait être discontinuée dans une ou toutes les régions importantes, comme un district; cependant, les prix au détail dans bon nombre de petites régions concurrentielles semblent s'être raffermis à un point tel que cela est maintenant possible.

«L'auteur propose d'autoriser les divisions à discontinuer la consignation lorsque les conditions concurrentielles le permettent. . . ..»

(Document nº 56471, le 3 août 1973, Texaco)[625]

C'est la politique que Texaco devait adopter. Une lettre envoyée aux directeurs de district de l'Ontario le 9 août les enjoignait d'éliminer la consignation sur une base sélective:

«Nous avons récemment terminé une étude des prix au détail courant de tous les points de vente en consignation de la division et il est évident que le raffermissement général des prix dans de nombreuses régions montre maintenant que nous devrions envisager de retirer, du programme de consignation, bon nombre de détaillants.

«Les points de vente en question devront faire partie des catégories générales suivantes:

«A. Les prix au détail courant seront près du maximum ou au maximum du barème 'A' en vigueur actuellement, et la commission du détaillant sera de $0,09 le gallon ou plus.

«B. Même si certains points de vente ne seront plus en consignation, nos détaillants pourront quand même conserver des prix au détail qui seront concurrentiels,

alignés sur d'autres points de vente du réseau des producteurs, sans voir leur marge diminuer, en achetant au prix au détaillant par camion citerne.

«C. *Notre objectif consiste à retirer la consignation uniquement dans les régions où il n'y a aucune concentration de la concurrence des indépendants. Avant d'éliminer la consignation dans les régions où la concurrence des indépendants est intense, veuillez communiquer avec l'auteur.*

«D. Le raffermissement des prix se fera à long terme et ne sera pas considéré comme une situation temporaire dont on peut s'attendre qu'elle changera dans un avenir rapproché.

. . .

«Veuillez vous mettre à l'oeuvre immédiatement en respectant directives susmentionnées et si vous avez des questions, sitez pas à communiquer avec nous.»

(Document n° 58395-6, le 9 août 1973, Texaco, nous soulignons)[627]

Ayant réussi à rétablir les prix, la consignation a été supprimée. Les mesures prises par Texaco en Ontario prix correspondent à son énoncé de principe. Il s'agissait d'une politique à court terme visant à limiter la croissance des indépendants et à faire augmenter les prix au niveau de ceux du réseau des producteurs. Cet objectif ayant été atteint vers la fin de 1973, cette politique n'était plus nécessaire et elle a été progressivement supprimée.

Bien que Texaco ait remplacé, en 1973, les remises provisoires par la consignation en Ontario, la situation était différente au Québec. Dans cette dernière province, Texaco a utilisé la consignation et non les programmes de remises provisoires de façon continue, de mai 1959 à décembre 1971 (Document n° 56472)[628]. Texaco suivait ainsi la politique générale qui consistait, jusqu'en 1970, à respecter la parité avec Imperial ou avec une combinaison de Gulf et de Shell (Document n° 46256)[629]. En 1970, cette politique a été modifiée pour permettre aux directeurs de Texaco d'égaler les prix des indépendants dans les régions où les trois autres n'étaient pas bien représentés (Document n° 8789)[630].

Après une brève période sans consignation, au début de 1972, la stratégie a été remise en application au Québec. Les raisons étaient identiques à celles qui ont déjà été citées pour son utilisation générale. D'après les directives envoyées aux directeurs des districts les enjoignant de remettre en application la consignation, il est évident que le contrôle exercé par la société était devenu nécessaire par suite d'un retour à un marché de prix instables:

«Le programme de consignation sera réintroduit dans toute la division du Québec à cause de l'instabilité actuelle des prix au détail de l'essence.»

Document n° 8772, le 7 décembre 1972, Texaco)[631]

Lorsque la stabilité est réapparue vers la fin de 1973, la consignation a de nouveau été supprimée au Québec (Document n° 8900)[632].

Le Québec était l'un des deux marchés régionaux où, au cours des années soixante, les indépendants avaient accès aux produits pétroliers étran-

gers. Les indépendants pouvaient s'immiscer sur ce marché plus facilement que dans l'Ouest parce qu'ils n'avaient pas à compter uniquement sur les raffineries intérieures pour s'approvisionner. Même si les grands avaient coordonné leur politique de gros, ils n'auraient pas réussi à contrôler les indépendants. Il est donc significatif que Texaco ait utilisé la consignation presque continuellement au Québec.

Il importe également de souligner les observations de Texaco sur le succès de son programme de consignation au Québec. Texaco croyait qu'elle avait pu utiliser efficacement la consignation au Québec. Dans son évaluation du programme de consignation au Québec, le vice-président (ventes) soulignait ce qui suit:

> «Après une analyse approfondie et de nombreux entretiens, y compris la réunion du 2 mars tenue par les cadres dirigeants et les chefs des divisions de l'Ontario et du Québec, l'auteur est persuadé que, de façon générale, la stratégie utilisée par la division du Québec est une politique des prix plus efficace et mieux fondée que les contre-mesures utilisées par la division de l'Ontario. *Depuis un certain temps, la division du Québec aide pratiquement, d'une façon ou de l'autre, tous ses 1 250 détaillants, et il semble qu'elle ait pu préserver sa part du marché, sa rentabilité et la viabilité de ses détaillants, malgré des pressions très intenses du marché.*»
>
> (Document nº 56741, le 17 mars 1972, Texaco, nous soulignons)[633]

Nous connaissons les objectifs que Texaco avait fixés pour son programme de consignation: régir les prix, freiner l'entrée, hausser les prix par un rétablissement éventuel. L'évaluation qu'elle a faite de l'efficacité du programme montre que ses pratiques punitives ont eu leur effet.

### (f) *L'utilisation des produits de deuxième marque par Texaco*

Texaco a suivi le chemin tracé par Imperial et Shell utilisant des produits de deuxième marque, ainsi que la consignation et les remises. Les documents démontrent que Texaco a étudié les mesures des autres sociétés dans ce domaine et qu'elle a adopté une politique semblable, mais de moindre envergure, relativement aux produits de deuxième marque. Les produits de deuxième marque ont permis à Texaco de raffiner encore plus le système de discrimination en matière de prix qui avait été conçu pour contrôler et ramener à l'ordre les indépendants. A ce titre, ces produits de deuxième marque constituaient un prolongement des programmes de vente en consignation et de remises provisoires.

Même si l'industrie n'avait pas uniquement utilisé les produits de deuxième marque au début des années soixante-dix, leur importance s'est accrue de façon marquée à cette époque. A mesure que s'intensifiait la concurrence avec les indépendants, Imperial et Shell ont commencé à convertir à une deuxième marque de plus en plus de stations-service. La raison en était, comme un document de Texaco le signalait que, grâce aux produits de deuxième

marque, une société était plus en mesure de façonner son plan géographique de discrimination en matière de prix pour lutter contre les indépendants tout en tentant de garder élevés, ailleurs, les prix de son réseau des producteurs:

> «En Ontario, en septembre 1971, les grands ont retiré aux détaillants toutes les subventions et sont revenus au plein prix au détaillant par camion citerne, et les détaillants ont adopté le plein prix au détail
>
> «Les revendeurs ont haussé leurs prix, tout en gardant un écart de ,05 [SIC] à ,08 et leur volume s'est encore accru. . .
>
> «C'est à cette époque que de nombreuses stations-service des producteurs ont été converties à une deuxième marque parce que les grandes sociétés pétrolières pouvaient convertir des stations-service à une deuxième marque et abaisser leurs prix alors qu'elles ne pouvaient se permettre d'abaisser les prix de tous les points de vente des producteurs sur le marché»
>
> (Document n° 45781-2, sans date, Texaco)[634]

Les cadres de Texaco ont suivi cette stratégie. Un rapport que le directeur général envoyait au président, le 8 novembre 1971, signalait que, pour ce qui est de la division de l'Ouest, «les prix se sont graduellement détériorés dans cette division, le nombre de points de vente Econo et celui des points de vente indépendants s'étant accrus rapidement. . . . On rapporte qu'Imperial Oil ouvre actuellement d'autres points de vente Econo, ainsi que des 'Pay Less', dans tous les grands centres» (Document n° 55908)[635].

Imperial et Shell ont continué leur stratégie de conversion à une deuxième marque. Dans un document du 7 avril 1972 intitulé «Station-service — considérations générales», le directeur général adjoint (ventes au détail) affirmait ce qui suit:

> «Les problèmes de commercialisation actuels sont imputables à la croissance des fournisseurs indépendants qu'approvisionnent à la fois les grandes et les petites sociétés de raffinage de produits pétroliers. Nos deux principaux concurrents, Imperial et Shell, ont apparemment adopté la stratégie de marketing suivante:
>
> . . .
>
> «(2.) Convertir certains points de vente du réseau des producteurs à des deuxièmes marques pour obtenir une part du marché de détail de l'essence vendue à rabais.
>
> . . .»
>
> (Document n° 8786, le 7 avril 1972, Texaco)[636]

Un rapport sur les activités concurrentielles que le directeur général envoyait au président, en avril 1972, soulignait que, dans le domaine des prix au détail, «les grands perdent actuellement une part du marché au profit des indépendants qui connaissent une expansion rapide» (Document n° 50278)[637]. Shell, faisait-il remarquer, a accéléré son programme de conversion des points de vente du réseau des producteurs à des indépendants et ses «stations-service

Gasmart, en Ontario, sont rebaptisées 'Beaver' qui est une filiale en propriété exclusive» (Document n° 50278)[638]. Sous le titre «Construction», le directeur général signalait ce qui suit:

> «Shell et Esso vont actuellement de l'avant en procédant à des conversions à des indépendants et en construisant des lave-autos. . . . Esso continue sa conversion des points de vente du réseau des producteurs à Econo en construisant de nouvelles installations.»
>
> (Document n° 50278-9, le 25 avril 1972, Texaco)[639]

Les dirigeants de Texaco ont fait d'autres observations sur l'établissement de réseaux de produits de deuxième marque qui confirment leurs premières impressions. Une note de service de juin 1972, intitulée «Politique et principes relatifs aux prix», rédigée par le directeur général adjoint (ventes au détail), faisait savoir qu'Imperial et Shell maintenaient encore élevés les prix du réseau des producteurs, mais qu'elles établissaient des deuxièmes marques pour rivaliser avec les indépendants:

> «En fait, dans toutes les régions, la tendance suivante semble être la norme:
>
> 1. Les revendeurs indépendants et les détaillants indépendants vendant à des prix inférieurs à ceux des producteurs, les grands détaillants accaparent une part de plus en plus importante du marché.
>
> «2. Les marques de producteurs, notamment SHELL et IMPERIAL, hésitent apparemment à soutenir cette concurrence par les prix en ayant recours directement au réseau des producteurs; les dirigeants de ces sociétés préfèrent conserver leur part du marché en faisant appel à deux moyens:
>
> (a) Ouvrir leurs propres points de vente indépendants;
>
> (b) Accroître rapidement le nombre de lave-autos et de libre-service, les deux ayant pour effet de réduire sensiblement le prix au détail de l'essence.»
>
> (Document n° 58384, le 28 juin 1972, Texaco)[640]

Dans un rapport intitulé «Faits nouveaux d'importance» qu'il envoyait au président, le 15 août 1972, le directeur général faisait encore ressortir l'importance croissante qu'Imperial et Shell accordaient à la conversion à une deuxième marque:

> «Imperial construit et ouvre actuellement des points de vente de type 'Econo' à un rythme accéléré. Shell continue de convertir à une deuxième marque ses points de vente du réseau des producteurs; elle leur donne diverses raisons sociales, la principale étant sa filiale en propriété exclusive appelée 'Beaver'.»
>
> (Document n° 53618, le 15 août 1972, Texaco)[641]

Texaco jouant un rôle de preneur de prix, son adoption d'une politique semblable, pour ce qui est d'un réseau des produits de deuxième marque, est conforme à ses interventions relatives aux deux programmes des remises provi-

soires et de la consignation. Le chef de file de l'industrie, Imperial, avait commencé à ouvrir, au début des années soixante, en Colombie-Britannique, ses stations-service Econo qui vendaient des produits de deuxième marque (Document n° 45787)[642]. L'utilisation, par Texaco, des produits de deuxième marque remonte à la même période. En 1962, le groupe d'étude sur la commercialisation proposait de tenter une expérience en exploitant un poste d'essence *indépendant* (Regent), parce que les indépendants avaient mis au point ce type de point de vente:

> «A mesure qu'apparaissait un nombre croissant de postes d'essence indépendants appartenant à des revendeurs et exploités par eux, particulièrement à Montréal, nous avons cru nécessaire de tenter une expérience et d'ouvrir un poste d'essence indépendant, . . .
>
> «Les plans finals ont été préparés et approuvés pour le poste d'essence Pie IX, le bail sera signé dans les prochains jours, et la construction commencera à la mi-avril.»
>
> (Document n° 7422, le 18 avril 1962, Texaco)[643]

Texaco a également tenté l'expérience de convertir à une deuxième marque une station-service Texaco pour en évaluer les répercussions sur une station-service indépendante avoisinante. Le but de Texaco était expliqué dans le même document:

> «Dans un certain nombre de cas, en particulier dans les grandes agglomérations métropolitaines, la concurrence des revendeurs indépendants empiète gravement sur le marché, tout en minant les points de vente du réseau des producteurs de Texaco. Grâce à un avantage de $,02 le gallon et parfois de $,03 le gallon, ces points de vente font souvent deux, trois ou même quatre fois le chiffre d'affaires d'une station-service du réseau des producteurs de Texaco située à proximité. Nous avons proposé, à titre expérimental, de convertir à la raison sociale Regent une station-service Texaco qui subit les répercussions d'une telle concurrence et d'exiger le même prix que les concurrents indépendants.
>
> . . .
>
> «La station-service n° 550 de Long Branch (Ontario), appartenant à la société, sera convertie à la raison sociale Regent.»
>
> (Document n° 7424, le 18 avril 1962, Texaco)[644]

Texaco a poursuivi cette expérience en mettant au point un réseau de distribution des produits de deuxième marque en Ontario en utilisant la raison sociale Regent et au Québec, la raison sociale Indépendant. Texaco avait fait l'acquisition de Regent en 1957 et la plupart des stations-service avaient été converties à des stations-service du réseau des producteurs de Texaco. Lorsque Texaco a décidé de créer son réseau de distribution des produits de deuxième marque, ces stations-service ont repris le nom de Regent. On a suivi un processus semblable au Québec (audiences de Toronto, 1975)[645]. De plus,

## TABLEAU 31

### RÉSUMÉ DES STATIONS-SERVICE DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION DES PRODUITS DE DEUXIÈME MARQUE APPARTENANT AUX GRANDS, LE 1er DÉCEMBRE 1972

| *Société* | *Nombre de stations-service du réseau de distribution des produits de deuxième marque* | *Volume estimatif des ventes (en gallons)* |
|---|---|---|
| Imperial | 81 | 38 515 000 |
| Shell | 82 | 31 755 000 |
| Gulf | 29 | 10 635 000 |
| Texaco | 28 | 3 535 000 |
| Sunoco | 16 | 6 800 000 |
| British Petroleum | 14 | 5 000 000 |
| Home | 3 | 1 690 000 |
| Standard | 1 | 360 000 |
| Autres sociétés | 3 | 456 000 |

Source: Document nº 45784, Texaco[647]

certaines stations-services Texaco qui, au début, ne faisaient pas partie du réseau Regent ont été converties à la deuxième marque Regent.

Bien que Texaco ait suivi les autres grands dans son utilisation des produits de deuxième marque, elle a limité leur application à une région relativement restreinte (audiences de Toronto, 1975)[646]. Par exemple, Texaco possédait moins de stations-service de deuxième marque que Shell ou Imperial. Comme le montre le tableau 31, les deux sociétés Texaco et Gulf utilisaient beaucoup moins les produits de deuxième marque qu'Imperial ou Shell.

En général, la politique de Texaco consistait à utiliser la consignation et les remises provisoires en suivant les autres grands et à n'utiliser les produits de deuxième marque que dans quelques régions où «la concurrence des deuxièmes marques était forte». Dans un document de juin 1971 de la division de l'Ontario, intitulé «Principes et autorité en matière de prix», le problème soulevé par la concurrence des deuxièmes marques était exposé de la façon suivante:

> «La concurrence offerte par les détaillants indépendants s'est accrue en Ontario, pour ce qui est du nombre de points de vente et du pourcentage du volume d'essence vendue au détail. Notre plus récente étude du marché, faite en mars 1971, montrait que les détaillants indépendants accaparaient 18,2 % du volume d'essence vendue au détail dans les grandes villes, ce qui constitue une hausse de 4,2% par rapport à 1969. Dans chaque district, nous constatons que le nombre de points de vente des détaillants indépendants s'accroît et qu'à Ottawa, par exemple, nous prévoyons qu'en 1972, un gallon au détail sur trois sera vendu par l'entremise des détaillants indépendants. Les

prix au détail, aux points de vente des détaillants indépendants, sont inférieurs, de $0,07 à $0,12, aux prix au détail des marques de producteurs.»

(Document nº 58389, le 14 juin 1971, Texaco)[648]

La politique de Texaco relative à la restriction de son utilisation des produits de deuxième marque à des situations très particulières était également exposée dans le même document:

«La politique de Texaco a été d'attendre qu'Imperial Oil ou Shell et Gulf, ou encore n'importe quelle combinaison de ces grandes sociétés, ait aidé leurs détaillants à fixer des prix de détail inférieurs.» *Dans des régions de marketing précises où la concurrence de détaillants indépendants a été intense ou lorsqu'il existe des points de vente de détaillants indépendants appartenant aux grandes sociétés pétrolières, nous avons ouvert des stations-service Regent qui vendent à des prix au détail concurrentiels.*»

(Document nº 58393, le 14 juin 1971, Texaco nous soulignons)[649]

Comme nous venons de le décrire, le réseau de distribution des produits de deuxième marque avait comme objectif de soutenir la concurrence par les prix des indépendants. Le directeur général adjoint (ventes au détail) a confirmé dans les termes suivants que c'était là leur objectif:

«Tenter simplement de soutenir les stratégies concurrentielles dans cette région particulière. . . .

. . .

«. . . dans presque toutes les régions où nous avons ouvert une station-service Regent, il y avait déjà des points de vente indépendants, soit qu'ils appartenaient à des indépendants, soit qu'ils avaient été établis par une des autres sociétés pétrolières.»

(Témoignage de M. R. Krantz, directeur général adjoint des ventes au détail, Texaco, audiences de Toronto, 1975, vol. VII, p. 754-5)[650]

D'autres affirmations font également ressortir que Texaco visait les indépendants en ouvrant des stations-service de deuxième marque:

«L'auteur propose que nous analysions la possibilité d'ouvrir des points de vente particuliers, appartenant à des revendeurs, qui, d'après nous, devraient exiger les prix des indépendants.»

(Document nº 56743, le 17 mars 1972, Texaco)[651]

«..., nous proposons de donner plus d'ampleur aux types suivants de stratégies de marketing:

(1.) Convertir à une deuxième marque certaines stations-service pour concurrencer directement avec le fournisseur indépendant et pas nécessairement sous les raisons sociales Regent ou Indépendant.»

(Document nº 8787, le 7 avril 1972, Texaco)[652]

«Nous avons proposé, à titre expérimental, de convertir à la raison sociale Regent une station-service Texaco qui subit les répercussions d'une telle concurrence [«les revendeurs indépendants»] et d'exiger le même prix que les concurrents indépendants.»

(Document nº 7424, le 18 avril 1962, Texaco)[653]

Hamilton était une région où Texaco a utilisé les deuxièmes marques pour lutter contre les indépendants. Un rapport de 1969 que le directeur du district envoyait au vice-président des ventes, au sujet des ventes d'essence au détail dans le district nº 3, Hamilton, signalait que le rendement de Texaco dans cette région, en matière de ventes, nous «préoccupait beaucoup» (Document nº 54343)[654] et que:

> «Les revendeurs indépendants ont une incidence directe sur nos ventes au détail. Dans la ville d'Hamilton, ils détiennent actuellement 18,9% du marché. . . comparativement aux points de vente du réseau des producteurs (Shell détient 16,6%, Imperial Oil, 15,3 %, et Texaco, 15,2%).»
>
> (Document nº 54343, le 12 septembre, 1969, Texaco)[655]

Le directeur du district a expliqué que, pour contrecarrer la croissance des indépendants, Texaco a elle-même ouvert plusieurs stations-service vendant des deuxièmes marques:

> «Pour nous aider à éliminer certaines des baisses que nous avons éprouvées, certaines mesures ont été adoptées:
>
> «(a) Deux nouvelles stations-service indépendantes au détail ont été établies et elles ont toutes deux ouvert leurs portes vers la fin du printemps de cette année.»
>
> (Document nº 54345, le 12 septembre 1969, Texaco)[656]

Lorsque Texaco a effectivement ouvert une station-service de deuxième marque dans le voisinage d'un indépendant, sa politique consistait à soutenir la concurrence par les prix des revendeurs indépendants sur le marché ou de fixer ses prix à un ou deux cents au-dessus des leurs. Le vice-président des ventes de Texaco, en 1975, a fourni le témoignage suivant:

> «Le prix au détail baissera pour égaler la société indépendante. Si nous ne croyions pas devoir baisser notre prix au maximum, nous serions un cent ou deux cents au-dessus du prix de la société indépendante.»
>
> (Témoignage de M. J.C. Wattie, vice-président des ventes et directeur général, Texaco, audiences de Toronto, 1975, vol. VII, p. 812)[657]

Un rapport du 27 octobre 1971 que le directeur général envoyait au président prouve comment les points de vente Regent ont été utilisés en ce sens. Dans le district nº 2, à savoir Toronto, les points de vente des deuxièmes marques affichaient soit 42,9 cents, soit 43,9 cents, tandis que Regent demandait 43,9 cents (Document nº 55921)[658]. Dans le district nº 3, à savoir Hamilton, les points de vente des deuxièmes marques vendaient leurs produits à 45,9 cents et à 46,9 cents, certaines zones de prix coupés exigeant 42,9 cents et 43,9 cents. Trois points de vente Regent avaient fixé leur prix à 42,9 cents ou à 43,9 cents (Document nº 55921)[659]. Dans le district nº 8, c'est-à-dire Belleville, un grand nombre de points de vente de deuxièmes marques exigeaient 44,9 cents, et certains, 43,9 cents et 41,9 cents, tandis que Regent affichait 44,9 cents

(Document n° 55923)[660]. Un document de Texaco du 14 juin 1971 intitulé «Principes et autorité en matière de prix», rédigé par la division de l'Ontario, signalait que les points de vente Go-Gas et Gas-For-Less d'Imperial vendent «à des prix au détail équivalant au plus faible des prix exigés par tout point de vente de deuxième marque dans la région» (Document n° 58389)[661]. Texaco et Imperial suivaient donc une politique analogue lorsqu'il s'agissait de fixer les prix de leurs produits de deuxième marque par rapport à ceux des indépendants.

Une des raisons principales pour lesquelles Shell est entrée sur le marché des deuxièmes marques était centrée sur le «contrôle» du marché qui, selon ses prévisions, s'ensuivrait. C'était également une des raisons avancées par Texaco pour l'établissement et le prolongement d'un réseau de distribution des produits de deuxième marque. Par exemple, une lettre que le directeur de la division de l'Ouest envoyait, en 1972, au directeur général proposait que Texaco n'exproprie pas les points de vente de revendeurs, mais qu'elle établisse son propre groupe «contrôlé» de points de vente:

> «Nous croyons que nous ne devrions pas exproprier ce type de points de vente des revendeurs, mais nous sommes également fortement convaincus que nous devrions tenter d'obtenir une partie de ce marché «de prix». Nous pensons pouvoir y arriver grâce à notre propre groupe contrôlé de points de vente, de préférence Regent.»
>
> (Document n° 56166, le 15 février 1972, Texaco)[662]

Il s'est également avéré que Texaco n'avait pas l'intention d'utiliser la méthode des deuxièmes marques autrement que comme un outil temporaire lui permettant de ramener à l'ordre les indépendants. Le directeur général adjoint (ventes au détail), en recommandant que Texaco utilise les points de vente des revendeurs indépendants, était convaincu que ce serait avantageux, puisque Texaco «ne construirait pas un réseau qui pourrait finalement prendre des dimensions colossales et, de façon générale, nous ne rehausserions pas l'image des indépendants» (Document n° 56743)[663]. Le directeur général adjoint (ventes au détail) a confirmé la nature provisoire de l'utilisation, par Texaco, des deuxièmes marques:

> «... les points de vente Regent ne servaient que de stratégie de marketing défensive en ce sens que, s'il nous apparaissait qu'il n'y avait pas d'autre moyen de demeurer concurrentiels sur le marché, nous avions la possibilité d'ouvrir un point de vente sous la raison sociale Regent ou de convertir un point de vente à cette raison sociale.
>
> «... il s'agissait strictement d'une stratégie de marketing à court terme, une stratégie qui nous permettrait de conserver notre volume de ventes à une station-service donnée, jusqu'à ce que nous puissions mettre au point un autre type de stratégie de marketing sous notre propre raison sociale.»
>
> (Témoignage de M. R. Krantz, directeur général adjoint des ventes au détail, Texaco, audiences de Toronto, 1975, vol. VII , p. 748-9)[664]

Le fait que Texaco utilisait la consignation à ses stations-service vendant des produits de deuxième marque est conforme avec son intention d'utiliser temporairement cet instrument. Le directeur général adjoint, dans une analyse des possibilités d'expansion des stations-service indépendantes de Texaco, faisait remarquer que «la consignation sera utilisée dans toutes les divisions, lorsqu'il sera nécessaire de convertir à une deuxième marque les stations-service» (Document nº 58386)[665]. Cette recommandation a été mise en pratique, au moins au Québec; en effet, en 1973, lorsque la région du Québec a été retirée du plan de consignation, on l'avait enjointe de ne pas le faire pour ses points de vente Pétrole Indépendant qui vendaient des produits de deuxième marque (Document nº 8900)[666]. Comme nous l'avons déjà démontré, la consignation était utilisée pour permettre à Texaco de contrôler les prix et pour «mieux mettre en application le rétablissement des prix». Il a déjà été démontré que, pour Shell, les produits de deuxième marque devaient être utilisés pour faire monter les prix des stations-service des indépendants. A la lumière de l'évaluation, faite par Texaco, de l'importance de la politique des autres grands en matière de produits de deuxième marque, de son interprétation de ce à quoi avait servi la consignation au début des années soixante et de sa propre évaluation du rôle de la consignation dans le rétablissement des prix, l'utilisation de la consignation dans ses points de vente de produits de deuxième marque, ainsi que sa reconnaissance de la nature provisoire d'un bon nombre de stations-service confirment que, pour Texaco, les produits de deuxième marque ne devaient être utilisés, comme les remises et la consignation, que dans le cadre de sa contribution au renforcement de l'oligopole.

Comme les remises provisoires et la consignation, chez Texaco, les produits de deuxième marque étaient donc des instruments temporaires dirigés contre les fournisseurs indépendants de produits de deuxième marque, pour que Texaco dispose de quelque moyen de contrôle sur ces entreprises et puisse rétablir les prix à un niveau élevé. La même stratégie punitive et les mêmes objectifs étaient suivis simultanément par les autres grands. L'effet global de ces stratégies a été de contribuer à maintenir les prix élevés qui avaient cours dans le secteur.

### 5. *Imperial Oil — pratiques de marketing*

#### (a) *Introduction*

Comme dans le cas de Shell, les politiques de marketing d'Imperial ont été très importantes compte tenu de la place que cette société occupe dans l'industrie pétrolière. Elle partage en effet avec Shell le rôle de chef de file dans le domaine du marketing. Nous avons déjà donné des exemples de cas où d'autres grandes sociétés ont rajusté leur stratégie sur celles de Shell et

Imperial. Cette dernière a également joué le même rôle vis-à-vis des grandes sociétés d'envergure régionale. Une de ces sociétés de taille intermédiaire, la British Petroleum, a reconnu avoir «aligné» sa politique des prix sur celle de Shell et d'Imperial au début des années soixante-dix:

> «. . . nous alignant sur les pratiques de *Shell et Imperial* en particulier, nous avons relevé les prix de détail à 49,9 cents le gallon au minimum dans les points de vente auxquels nous accordons notre aide, au Québec et en Ontario. . . .»
>
> (Document n° 11442, le 9 mai 1973, B.P., nous soulignons)[667]

Bien qu'elle ait été elle-même suffisamment importante et vigoureuse pour être considérée par d'autres sociétés comme chef de file au même titre qu'Imperial, la société Shell attribuait ce rôle à Imperial (Document n° 32916)[668]. Pour sa part, Imperial se considérait comme le chef de file. Le vice-président de la société l'a exprimé de façon directe en 1955: «Nous sommes l'entreprise dominante en matière de prix» (Document n° 128001)[669]. L'analyse du marché des Prairies a révélé que «les changements de prix effectués par I.O.L. ont eu pour effet de stimuler la concurrence» et qu'Imperial a été «reconnue comme l'entreprise qui faisait la pluie et le beau temps en matière de prix» (Document n° 123456)[670]. De même, une note de service d'Imperial portant sur l'incidence possible de modifications de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions fait allusion «au rôle de chef de file fréquemment adopté par Imperial» (Document n° 120670)[671].

Parce qu'elle était unanimement reconnue comme le chef de file, Imperial a élaboré ses politiques en conséquence. Par exemple, une étude du marché québécois faite par Imperial a révélé que l'objectif de la société en 1972 était de maintenir les prix élevés qu'elle avait réussi à établir. En vue de conserver les prix élevés pratiqués par son réseau de distribution, Imperial avait bien l'intention de se servir du pouvoir que lui conférait sa qualité de chef de file ainsi qu'en atteste la citation suivante:

> «Les objectifs (l'essence) visés exigent une action immédiate.
>
> 1. Maintenir les prix de détail élevés pratiqués par Imperial et établis de longue guerre, et encourager les concurrents attirés par ce type de politique (Shell) à persévérer.
>
> 2. Encourager les grands attirés par la politique de rabais à se montrer plus tolérants et à remonter leurs prix.»
>
> (Document n° IGDS 417, le 22 mars 1972, Imperial)[672]

D'autres exemples montrent qu'Imperial pouvait adopter une politique, en étant sûre que les autres grands allaient la suivre dans la même voie. En 1972, par exemple, Imperial a souligné le fait que «Shell a décidé de fragmenter le marché de l'essence pour moteur et est devenue le principal concurrent d'Imperial» (Document n° 120077)[673], mais qu'en raison de l'importance de ses investissements Shell souhaitait maintenir le niveau élevé des prix pratiqués sur

le réseau des producteurs» (Document n° 120077)[674]. L'objectif de Shell rejoignait donc celui d'Imperial exprimé dans la citation présentée plus haut. Après étude des politiques de Gulf, Imperial a noté que cette société «alignait ses prix sur ceux de Shell et Imperial» (Document n° 120089)[675]. Pour ce qui est de Texaco, Imperial a conclu que cette société «suivait les autres grands» (Document n° 120090)[676].

Si Imperial pouvait s'attendre en général à ce que les autres grands respectent ses politiques, elle ne pouvait avoir la même certitude avec les fournisseurs indépendants. Imperial, tout comme Shell, a élaboré des pratiques de marketing dirigées contre le groupe des indépendants. Imperial n'entrevoyait pas les autres grandes sociétés faisant partie de l'oligopole comme «des concurrents posant un problème sérieux» du fait que ces sociétés offraient «sensiblement les mêmes produits et services, et avaient donc à peu près les mêmes frais» (Document n° 180281)[677]. Pour Imperial, la «véritable menace venait des fournisseurs indépendants» (Document n° 180245)[678]. Imperial était particulièrement préoccupée par «l'avantage marqué des détaillants à rabais au niveau des coûts» (Document n° 180281)[679]. La citation suivante tirée d'une étude du marché ontarien effectuée en 1972 résume le point de vue d'Imperial:

*«ONTARIO — RÉSUMÉ DES CARACTÉRISTIQUES DE LA CLIENTÈLE ET DE LA CONCURRENCE*

| *CONCLUSIONS* | *INCIDENCES* |
|---|---|
| ... | ... |
| *LES GRANDS DE MÊME QUE LEURS RÉSEAUX DE DISTRIBUTION OFFRENT SENSIBLEMENT LES MÊMES PRODUITS ET SERVICES ET ONT DONC À PEU PRÈS LES MÊMES FRAIS..* | *LA CONCURRENCE DES GRANDES SOCIÉTÉS NE CONSTITUE PAR UN PROBLÈME SÉRIEUX.* |
| *LES DÉTAILLANTS À RABAIS ONT UN AVANTAGE MARQUÉ AU NIVEAU DES COÛTS.* | *SI L'ON N'Y PREND GARDE, LES DÉTAILLANTS À RABAIS PEUVENT S'ÉCARTER DE LA POLITIQUE DE S GRANDS.»* |
| ... | ... |

(Document n° 180281, non daté, Imperial, nous soulignons)[680]

Imperial était bien consciente de la faible valeur concurrentielle de sa propre marque de producteur, ainsi qu'elle l'a souligné dans un certain nombre d'études internes:

«Le réseau de distribution traditionnel de notre marque est en difficulté parce qu'il n'est pas en mesure de relever le défi de la concurrence.

— Nos stations-service ont des coûts très élevés en raison du type de construction et de l'éventail complet de produits et services offerts.

— Nos stations-services sont de type généraliste et ont de ce fait un faible taux de productivité; elles ont donc des difficultés à soutenir la concurrence des concurrents spécialisés et des magasins de grande surface dont les coûts d'exploitation sont bas et le taux de productivité élevé.»

(Document n° 118888, le 12 décembre 1972, Imperial)[681]

Le vice-président d'Imperial a défini le problème lié à la marque comme étant le résultat d'un manque d'efficacité:

«En ce qui concerne notre réseau de deuxième marque, on peut dire que son existence est due à l'inefficacité de notre réseau principal.»

(Document n° 118966, le 9 mai 1973, Imperial)[682]

Imperial a admis que les fournisseurs indépendants étaient plus efficaces et avaient un taux de productivité plus élevé qu'elle:

«Les concurrents nouvellement apparus font appel à la spécialisation et aux économies d'échelle pour s'assurer une efficacité et une productivité supérieures à celles du réseau de distribution d'Imperial-Esso.»

(Document n° 119930, non daté, Imperial)[683]

Étant donné que leurs frais étaient moindres, les indépendants pouvaient se permettre de pratiquer des prix de détail moins élevés que les grands. Il convient de souligner qu'Imperial, de même que Shell, ont reconnu que les prix moins élevés des indépendants n'étaient pas dus au fait que leurs approvisionnements leur revenaient moins cher, mais plutôt que leurs frais d'exploitation étaient moins importants. Une étude effectuée par Imperial à propos de quatre détaillants à rabais de l'Ontario qui lui faisaient une concurrence sérieuse a démontré que l'avantage des indépendants réside surtout dans le fait que leurs frais de mise en marché sont moins élevés:

«Nous avons étudié avec soin les divers types de points de vente à rabais qui nous font concurrence. Les quatre marques dont il est fait mention assurent plus de 40% de l'ensemble des ventes à rabais. Les deux détaillants les plus courants dans les centres urbains sont Canadian Tire, qui fait la promotion de l'essence en offrant des coupons gratuits valables sur l'achat de marchandises dans ses magasins, et les sociétés à succursales multiples comme Arrow qui vendent l'essence par l'entremise de distributeurs et d'installations de faible valeur. En comparaison, une station-service typique appartenant à Esso lui rapporte des bénéfices moindres et à un taux de rentabilité plus faible.

«Dans les régions rurales, nous trouvons une multitude de marques dont XL est un exemple typique. Elles ont quelques stations-service, qui écoulent un très gros

volume d'essence à un prix minimal; cependant la majorité de leurs points de vente appartiennent au détaillant, qui a généralement d'autres sources de revenu. . . .

«Si nous examinons les économies d'échelle de ces quatre concurrents, nous pouvons voir que le produit leur revient de 0,5 à 2,5¢ de moins par gallon que le SIRV. *Leur avantage au niveau du gros est de 2 à 3¢ par gallon, principalement à cause du coût élevé de nos installations, et au niveau du détail, il est de 3,5 à 8,5¢ par gallon, comparativement à la marge des détaillants du réseau.*

«*En somme, leur avantage économique n'est pas attribuable avant tout à des approvisionnements meilleur marché, mais au fait que les produits et services offerts au consommateur sont différents et que les frais de marketing sont donc moins élevés.* Ils ont choisi de baisser leur prix pour s'assurer un volume de ventes considérable et ont réussi à maintenir leurs frais au minimum et à réaliser d'importants bénéfices.»

(Document n° 118394-5, le 9 mars 1972, Imperial, nous soulignons)[684]

La même idée est reprise dans le texte suivant où Imperial résume les avantages des indépendants au chapitre des coûts:

«En fait, dans un système de gros et de détail, l'avantage qu'ont les indépendants au niveau du prix de gros n'est que d'environ 2,5 cents par gallon, par rapport au prix du réseau. *S'ils sont en mesure de vendre le produit à des prix très bas, ce n'est pas à cause de ce faible écart, mais parce qu'ils sont plus compétents tant dans le commerce du gros que dans celui du détail.* Par exemple, le détaillant Esso exploite sa station avec une marge de détail de 10,5 cents par gallon, alors que le détaillant Suny exploite son poste d'essence avec une commission de 2,0 cents par gallon, ce qui revient, au niveau du prix de détail, à une différence de 8,5 cents par gallon. Tandis que la marge de gros d'Imperial est d'environ 8 cents par gallon, celle des fournisseurs à rabais n'est que de 5 cents, ce qui représente une différence additionnelle de 3,0 cents sur le gallon au niveau prix du gallon. En résumé, il est possible qu'il y ait une différence maximum de 14 cents sur le prix de détail du gallon, puisque le détaillant à rabais peut vendre le produit 3 cents moins cher que Imperial et que le distributeur indépendant peut obtenir l'essence à 2,5 cents de moins. . . . Les indépendants sont en mesure d'afficher des prix moins élevés parce qu'ils ont mis sur pied un système peu onéreux, où les bas prix compensent le manque de certains services, de commodité, de crédit et de tous les suppléments faisant la renommée des stations Esso offrant tous les services».

(Documents n$^{os}$ 116604-5, sans date, Imperial, nous soulignons)[685]

Il est important de mentionner que le manque d'efficacité du réseau de distribution des grands n'a pas été découvert par Imperial seulement en 1972-73. En 1965 déjà, une étude effectuée par Imperial au sujet du marché de l'essence en Ontario révélait que les nouveaux détaillants «vendaient plus d'essence et avaient des coûts d'exploitation moindres» (Document n° 118982-3)[686]. Les indépendants, précisait Imperial, «peuvent maintenir leurs frais généraux très bas parce qu'ils n'offrent pas les services supplémentaires, comme le crédit, qu'offrent les grandes sociétés» (Document n° 118983)[687]. Alors même que cette situation laissait entrevoir le besoin d'apporter des change-

ments, Imperial était d'avis qu'il «fallait étaler un tel changement sur plusieurs années».

> «... en raison même de l'importance de nos investissements actuels, toute modification véritable apportée au marché devra porter sur une période relativement importante. Les changements effectués devront s'inscrire dans le cadre d'une évolution du marché et non prendre la formule d'une révolution.»
>
> (Document nº 118984, le mai 1965, Imperial)[688]

La politique arrêtée par Imperial et les autres grands visait a retarder l'adaptation malgré la nécessité bien établie d'un tel changement comme en fait foi l'entrée massive des indépendants. Un mémoire rédigé au début des années soixante-dix à l'intention du gouvernement ontarien soulignait le fait que les grands n'adaptaient que très lentement leur réseau de marketing aux nouvelles conditions:

> «Les grandes sociétés pétrolières, chargées du poids des investissements importants nécessaires pour l'exploitation des points de vente offrant une gamme complète de produits et services, ont réagi assez lentement aux nouvelles formes qu'a prises la concurrence.»
>
> (Document nº 119931, sans daté, Imperial)[689]

Les données sur les marges de gros et de détail des grands révèlent les difficultés que ces derniers percevaient à cette époque. Les comparaisons faites par Imperial entre ses propres coûts et ceux des indépendants accordent à ces derniers un net avantage. Selon une étude effectuée par Imperial en 1970, les marges de gros et de détail étaient pour les grands de 17,4 cents par gallon, pour les détaillants indépendants ordinaires, de 11,1 cents, et pour les détaillants à rabais de 7,8 cents (Document nº 120066)[690]. Une étude de 1972 établissant une comparaison entre les marges d'Imperial et celles des détaillants à rabais aboutit aux mêmes conclusions. La marge globale de gros et de détail était de 17,2 cents par gallon dans le cas d'Imperial, de 13,7 cents pour les détaillants offrant des prix minimum réduits et de 4,7 cents seulement pour les détaillants offrant des prix coupés (Document nº 180143)[691].

La comparaison des marges réalisées au niveau du marketing et du taux de rendement d'Imperial démontre également qu'aucun progrès réel n'a été effectué par les grands au chapitre de l'efficacité. Si ces derniers avaient cherché à appliquer les nouvelles formes de marketing, ils auraient dû réaliser au moins le coût d'option des capitaux investis dans le marketing. Or, tel n'a pas été le cas. En 1960-61, la marge globale de gros et de détail d'Imperial était d'environ 16 cents par gallon pour le Québec (Document nº IGDS 1777)[692]. Le rendement de ses ventes d'essence pour moteur était de près de 2,5 pour cent (Document nº IGDS 160)[693]. En 1971, sa marge bénéficiaire était de 16 cents par gallon, mais son taux de rendement sur le marketing était toujours inférieure à 2,5 pour cent (Document nº IGDS 160-1)[694].

## TABLEAU 32

COMPARAISON DES MARGES DE GROS ET DE DÉTAIL, ET RENDEMENT DU CAPITAL INVESTI D'IMPERIAL OIL SUR LE MARCHÉ ONTARIEN
1960-1970

| *Année* | *Total des marges de gros et de détail*[1] *(en cents par gallon)* | *Rendement du capital investi*[2] *(en pourcentage)* |
|---|---|---|
| 1960 | 11,1 | 2,5 |
| 1961 | 11,3 | 1,7 |
| 1962 | 10,4 | -3,5 |
| 1963 | 10,1 | -5,0 |
| 1964 | 10,2 | -2,0 |
| 1965 | 13,3 | -0,5 |
| 1966 | 13,4 | 3,0 |
| 1967 | 14,3 | 4,0 |
| 1968 | 13,4 | 5,0 |
| 1969 | 16,5 | 5,5 |
| 1970 | 17,6 | 5,7 |

Source: 1) Document nº 179672, Imperial[698] (Voir également le document nº 180269, Imperial, pour ce qui est du graphique),[699]

2) Établi à partir du graphique contenu dans le document nº 178129, Imperial[700]

Sa performance a été sensiblement la même dans les autres régions. Le tableau 32 compare les marges de gros et de détail réalisées en Ontario au rendement du capital investi d'Imperial. En 1970, le total des marges était de 17,6 cents par gallon, soit bien au-dessus du niveau des coûts des indépendants; malgré cela, le rendement du capital investi d'Imperial n'était que d'environ 5,7 pour cent, soit bien au-dessous de 9 pour cent, son taux minimum de rendement sur le capital investi.[1] Si Imperial a réalisé quelques progrès au niveau de l'efficacité, cela ne lui a nullement permis d'atteindre le taux de rendement requis sur le marché ontarien.

Imperial a donc joué le rôle de chef de file du groupe de sociétés qui totalisait la plus grande partie des ventes d'essence et pratiquait des prix élevés. Ce groupe s'est senti menacé par un certain nombre de nouveaux venus qui vendaient leur essence à des prix plus bas que les grands. Le fait que ces nouveaux détaillants arrivaient à maintenir leurs frais d'exploitation moins

1. La société avait établi en 1971 son taux minimum à 9 pour cent sur la MBA actualisée (Document nº 101204)[695]. La même année, elle fixait à 8 ou 9 pour cent le taux applicable aux produits pétroliers (Document nº 101208)[696]. Le taux de 7 pour cent était utilisé pour décider s'il fallait liquider une entreprise au Québec (IGDS nº 1394)[697].

élevés que les grandes sociétés à intégration verticale a causé quelque difficulté à ces dernières lorsqu'il s'est agi de faire face à la concurrence. Au début des années soixante, les grands ont adopté des politiques abusives et punitives. Dans la seconde partie des années soixante, les grands cherchaient toujours à limiter au minimum l'adaptation de leur politique de commercialisation aux nouvelles conditions du marché. La politique punitive adoptée jusqu'alors, si elle était efficace, était également très coûteuse parce que son champ d'application était considérable. Vers la fin des années soixante, sous la conduite d'Imperial, les grands ont donc opté pour une politique punitive plus sélective dont les caractéristiques sont expliquées dans les sections qui suivent.

### (b) *Politique punitive adoptée par Imperial M M vis-à-vis des indépendants durant la période de 1957 à 1964*

A la fin des années soixante Imperial Oil a modifié ses politiques de façon à accentuer la fragmentation du marché en se servant de ses marques secondaires. Tout comme l'ensemble des politiques répressives utilisées depuis le début des années soixante, celle-ci visait les fournisseurs indépendants. Toutes ces politiques ont été perçues comme punitives par les grandes sociétés. Les rudes guerres des prix du début des années soixante avaient, pour reprendre les termes de British Petroleum, «été allumées principalement par Imperial Oil» (Document n° 11414)[701]. Dans ses commentaires relatifs à cette période, Texaco soulignait que la méthode utilisée pour assurer la «stabilité des prix» consistait à «ramener à l'ordre» les indépendants en baissant les prix «dans le but de forcer les revendeurs indépendants à remonter leurs prix» (Document n° 57439)[702]. Les politiques adoptées par Imperial à la fin des années soixante visaient les mêmes objectifs, de l'avis des autres grandes sociétés. Gulf, par exemple, a constaté que «la marque Esso donne le ton en matière de prix» (Document n° 66186)[703] tandis que la deuxième marque d'Imperial était destinée à «livrer concurrence aux revendeurs» (Document n° 66186)[704] et était utilisée «comme arme contre les détaillants à rabais, au besoin», (Document n° 72354)[705]. Shell, également, a noté que le réseau de deuxième marque d'Esso avait été conçu pour lutter contre les détaillants indépendants (Document n° 38497)[706]. British Petroleum a décrit de façon tout aussi explicite l'objectif des réseaux secondaires d'Imperial et des autres sociétés:

> «Il ne fait aucun doute que cette tactique aura pour effet de relever les prix de tous les points de vente des indépendants et contribuera à les ramener sensiblement au niveau des prix pratiqués par le réseau des producteurs.»
>
> (Document n° 9807, le 20 et 22 juin 1972, B.P.)[707]

Par conséquent, dans la première comme dans la dernière période mentionnées, les autres sociétés prêtaient aux stratégies adoptées par Imperial l'objectif de

ramener à l'ordre les détaillants indépendants et de provoquer une hausse générale du prix de l'essence.

Étant donné que les politiques punitives d'Imperial en matière de prix du début des années soixante ont ouvert la voie à l'application de sa politique de deuxième marque vers la fin de la décennie, la stratégie de la société au cours de la première période éclaire considérablement les événements de la fin de la décennie. En particulier elle démontre qu'Imperial a délibérément mis sur pied sa politique punitive en matière de prix avec l'intention d'empêcher les indépendants de profiter de leurs coûts moindres pour accorder des rabais importants par rapport aux prix des grands. Imperial a conçu une stratégie qui visait à éliminer certains indépendants et à enrayer sérieusement l'expansion des survivants. De plus, Imperial a recherché la collaboration des autres grandes sociétés pour atteindre cet objectif.

Une des régions où la politique punitive d'Imperial a eu du de succès a été les provinces de l'Ouest. Shell, par exemple, a fondé sa décision d'absorber North Star Oil en partie sur la stabilité du marché des Prairies et a souligné qu'une des raisons de cette stabilité tenait à la stratégie utilisée par Imperial pour faire face aux indépendants dans les marchés urbains des Prairies. Parlant de la politique d'Imperial, Shell a fait observer qu'elle pouvait compter sur Imperial pour limiter les indépendants:

> «Le même comportement *serait* adopté à l'égard des indépendants, comme on l'a vu à Winnipeg, où les détaillants du réseau ont opposé une vive concurrence aux indépendants en vendant à des prix compétitifs.»
>
> (Document nº 41820, septembre 1959, Shell, nous soulignons)[708]

Les documents mêmes d'Imperial confirment la véracité des remarques de Shell sur les intentions d'Imperial. Ils décrivent en outre les communications entre les grands pour coordonner les mesures prises contre les indépendants.

La politique adoptée par Imperial pour réagir contre la concurrence par les prix dans une région donnée est décrite dans la proposition ci-après faite en 1960 concernant le marché de Winnipeg. Cette politique visait principalement à limiter les rabais consentis par les indépendants au cours de cette période. A cette fin, Imperial a appliqué une politique vigoureuse de détermination des prix pour forcer les indépendants à fixer leurs prix en fonction des prix des producteurs et non en fonction de leur propre prix de revient. Exprimés en rabais par rapport aux grandes marques, les prix ainsi visés par Imperial en 1960 sont énumérés dans l'extrait suivant:

> «Plutôt que d'envisager tout de suite une modification de nos prix de vente au détail, nous préférerions établir une série d'écarts avec les prix des indépendants dont la concurrence nous semble supportable. ... Voici la liste des écarts que nous considérons comme admissibles:

(a) Dominion Motors (produit importé des É.-U.) 2¢

(b) Hendersons Thriftway (produit fourni par B.A., filiale de Anglo Canadian) 2¢

(c) Simpson Sears (produit fourni par Texaco) 1¢

(d) John D. Oil (détaillant du réseau d'Anglo American) 1¢

(e) Beaver Oil (détaillant du réseau de Texaco) 1¢

(f) Roco Stations (produit fourni par I.O.L.) 1¢

(g) Consolidated Car Mart (détaillant du réseau d'I.O.L.) 1¢

(h) Polo Park (libre-service du réseau d'I.O.L.) 1¢

(i) Points de vente d'appartenance diverse comme Husky, probablement aussi un point de vente de North Star, Canadian Oil et quelques autres concurrents de faible volume avec lesquels nous n'avons pas l'intention d'entrer en guerre. 1¢»

(Essence dans l'Ouest, documents nos, le 27 juillet 1960, Imperial)[709]

Imperial pensait qu'en exerçant un tel contrle sur les écarts entre les prix des grands et ceux des détaillants à rabais, elle pourrait stabiliser les prix dans la région de Winnipeg. On en a la confirmation dans le fait qu'elle était disposée à dépenser une somme d'argent importante pour convaincre les détaillants à rabais de s'en tenir à ces écarts. L'extrait qui suit décrit la façon dont cette politique allait être mise en oeuvre:

«Conformément à la politique établie, toute baisse de prix réalisée par un de nos concurrents appartenant à l'une des catégories précitées sera accompagnée d'une baisse généralisée de nos prix. Puisque nous aurons été forcés de baisser nos prix, nous n'accorderons plus au détaillant en question l'écart que nous lui avions consenti au départ, mais lui livrerons bataille sur 'son propre terrain».[1] Nous ne chercherons pas à dissimuler nos intentions et notre attitude se résumera à ceci: nos concurrents devront respecter les écarts que nous leur aurons fixés ou bien nous abolirons toute différence de prix. Devant une telle politique et sachant que nous pouvons faire baisser les prix des détaillants de notre réseau du jour au lendemain, grâce à notre système de vente en consignation, nos concurrents feront leur possible pour respecter les règles du marché. Le fait de couper les prix ne présentera plus aucun avantage. Il ne fait aucun doute que cette politique risque de nous faire perdre de l'argent pendant une période relativement courte, car certains concurrents vont probablement penser que cet avertissement n'est pas sérieux. Nous ne croyons pas, toutefois, que telle sera la réaction d'aucun des fournisseurs indépendants ou semi-indépenants d'importance,

1. Un document daté d'avril 1961 révèle qu'Imperial a effectivement décidé de «livrer bataille aux indépendants sur leur propre terrain» au cours du printemps de 1960. (Essence dans l'Ouest, Document no 188)[710].

ni d'aucun des fournisseurs du réseau des producteurs. A notre avis, les prix devraient revenir à une certaine stabilité dans la région de Winnipeg au cours d'une période raisonnablement courte.»

(Essence dans l'Ouest, document nº 69, le 27 juillet 1960, Imperial)[711]

Ainsi, la politique d'Imperial supposait l'investissement de sommes considérables dans le but de convaincre les indépendants de respecter les écarts établis. Pour les cas où les détaillants à rabais refuseraient de s'en tenir à ces écarts, Imperial voulait les ramener à l'ordre en leur livrant bataille sur leur propre terrain.

L'objectif d'Imperial était virtuellement préjudiciable. La politique en question visait à nuire aux indépendants, à faire remonter les prix et à en revenir à une mise en marché fondée sur le service ou à une concurrence qui n'attaquait pas les prix. La politique d'Imperial devait donner les résultats suivants:

«(a) Réduire le volume de vente des indépendants pour plusieurs années.

(b) Augmenter leurs coûts de production par la réduction de leurs volumes de vente et, par voie de conséquence faire baisser leur rentabilité.

(c) Freiner l'ouverture de nouveaux points de vente indépendants en faisant prendre conscience à ces détaillants du poids des contraintes que représentent les écarts établis, particulièrement au moment du démarrage de l'exploitation.

...

(g) Forcer les principaux concurrents à se plier à la politique de vente en consignation ou à un autre système de même ordre afin d'abolir tout écart de prix, même minime, à l'intérieur de leur propre réseau.

(h) Accroître notre rentabilité sur une période de cinq années en dépit de l'éventualité de guerres de prix sordides.

(i) Établir un type de commercialisation méthodique mettant l'accent sur le service, la qualité du produit, etc.

(j) Éliminer les petits détaillants qui jouent à couper les prix, car ils n'apportent rien au marché mais, le plus souvent, sont la cause de problèmes sans proportion avec leur importance réelle.

(k) Établir un prix de détail réaliste qui permette à chacun d'encaisser des profits.»

(Essence dans l'Ouest, documents nos 69-70, le 27 juillet 1960, Imperial)[712]

Les allusions à des prix réalistes de même que le retour à un type de commercialisation mettant l'accent sur le service indiquent que l'objectif d'Imperial était bien de faire monter les prix. Conscient de ce que le groupe des indépendants faisaient face à des coûts moindres, Imperial a cherché un moyen d'entraver leurs opérations. Les sous-entendus concernant l'élimination de certains concurrents, la réduction du nombre de nouveaux venus et la majoration

des coûts des indépendants démontrent que la politique d'Imperial avait un but punitif.

La mise en oeuvre d'une telle politique devait se faire en trois étapes. Tout d'abord, Imperial a dû imposer une politique de prix à son propre réseau afin de mettre au pas les indépendants. A cette fin, elle a adopté la vente en consignation. Une fois qu'elle a été en mesure d'influer sur les prix, elle les a abaissés au niveau de ceux des indépendants jusqu'à ce qu'elle ait fait entrer dans l'esprit des concurrents la politique des écarts préétablis. L'extrait suivant explique la façon de procéder d'Imperial et évalue les résultats obtenus:

> «Ce qui suit est une présentation mise à jour des prix de détail de l'essence pratiqués dans la région métropolitaine de Winnipeg. Notre plan d'une série d'écarts de prix semble avoir été accepté par l'ensemble des fournisseurs, à quelques exceptions près. Bien entendu, il a fallu faire monter et baisser les prix, en particulier à Polo Park, pour faire comprendre à nos concurrents que nous avions vraiment l'intention de maintenir un écart d'un certain nombre de cents, peu importe le prix qu'ils affichaient. A l'heure actuelle, les prix de détail sont beaucoup plus stables qu'ils ne l'ont jamais été au cours des cinq dernières années.»
>
> (Essence dans l'Ouest, Document nº 73, le 19 août 1960, Imperial)[713]

Non seulement cette politique a permis de stabiliser les prix, mais encore les écarts réels correspondent aux objectifs fixés initialement. Le même rapport souligne que les indépendants avaient adopté des écarts ne dépassant pas 1 ou 2 cents par gallon:

> «Soulignons quelques points qui présentent un certain intérêt: Toutes les marques ont vendu leur essence 37,9 et 42,9 cents à quelques exceptions près.
>
> a. North Star vend son essence de catégorie 1 à 43,4 cents
>
> b. Consolidated Car Mart (I.O.L.) vend son esence à 36,9 et 41,9 cents
>
> c. Polo Park Garage (I.O.L.) vend son essence à 36,9 et 41,9 cents
>
> d. Deux points de vente Texaco vendent leur essence à 36,9 et 41,9 cents
>
> e. Un point de vente de la société Canadian Oil vend son essence à 36,9 et 41,9 cents
>
> f. Un point de vente de la société Canadian Oil vend son essence à 35,9 et 40,9 cents
>
> g. Trois points de vente Anglo American vendent leur essence à 35,9 et 40,9 cents
>
> h. Trois petites stations-services Husky vendent leur essence à 35,9 et 40,9 cents
>
> i. Dominion Motors (American Import) vend son esence à 35,9 et 39,9 cents
>
> j. Henderson Thriftway (B.A. Supply) vend son essence à 35,9 et 39,9 cents
>
> k. La société Radio Oil vend son essence à 35,9 et 40,9 cents. Nous savons que cela n'est pas acceptable pour une longue période.
>
> l. Simpson Sears (Texaco Supply) vend son essence à 36,9 et 40,9 cents*

. . .

* Simpson-Sears a relevé le prix de son essence de catégorie 1 à 41.9 cents le 18 août 1960. Ce point de vente pratique maintenant un écart que nous considérons acceptable.»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 73, le 19 août 1960, Imperial)[714]

Dans ses commentaires sur les écarts, l'analyste d'Imperial a souligné que la plupart d'entre eux respectaient les lignes directrices établies par la société:

«Il y a encore dans la liste précédente, quelques écarts que nous souhaiterions voir réduits, mais dans l'ensemble les conditions du marché se sont nettement améliorées ces derniers temps. Comme on peut le constater, les chiffres cités aux alinéas a) à e) correspondent aux écarts que nous avions préétablis. Ceux des autres alinéas, par contre, ne sauraient être considérés comme acceptables. Ainsi, l'écart correspondant à la catégorie 2 est satisfait dans le cas de Dominion, Henderson et Simpson-Sears, mais celui correspondant à la catégorie 1 est excessif!»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 73, le 19 août 1960, Imperial)[715]

Par la suite, un autre rapport sur les opérations régionales précisait que le problème concernant les écarts au niveau de l'essence de «catégorie 1» avait été réduit chez tous les revendeurs indépendants (Essence dans l'Ouest, Document nº 75-9)[716] Le même rapport souligne qu'en conséquence «les prix de détail pratiqués dans la région métropolitaine de Winnipeg sont devenus plus stables qu'ils ne l'ont jamais été au cours des cinq dernières années» (Essence dans l'Ouest, Document nº 75)[717].

D'autres évaluations faites six mois plus tard ont confirmé que cette politique était un succès. Par sa politique de vente en consignation, Imperial a contraint les autres sociétés d'accepter les écarts qu'elle leur avait fixés:

«En ce qui a trait à l'application de la politique de vente en consignation pour faire face à la concurrence, il convient de souligner que la facilité d'adaptation des points de vente d'I.O.L. a favorisé l'établissement d'une 'gamme d'écarts' qui a été acceptée par la plupart des détaillants à rabais importants de la région métropolitaine. Les écarts autorisés sont de l'ordre de 2 cents par gallon de moins que le niveau établi pour la majorité de ces sociétés. Il est entendu que si ces points de vente dépassent l'écart autorisé, Imperial diminuera alors ses prix pour les aligner sur les leurs, ne tenant plus compte de la marge de 2 cents initialement prévue. En dépit des activités de Radio Oil ces derniers temps et des suggestions faites par Texaco quant à l'attitude à adopter en retour, la stabilité du marché observée dans la région au cours des derniers mois semble indiquer que cette 'politique des écarts' donnera d'heureux résultats.»

(Essence dans l'Oeust, document nº 117, le 23 janvier 1961, Imperial)[718]

Bien que l'extrait ci-dessus attribue le succès de la politique d'Imperial à l'utilisation de la vente en consignation, on ne saurait sous-estimer l'effet des discussions qui ont eu lieu entre cette société et les autres. Elle a discuté de sa politique avec ses propres détaillants indépendants et avec les autres détaillants ainsi que leurs fournisseurs. Pour réaliser ses objectifs, Imperial a communiqué

avec chacun de ces groupes en vue d'harmoniser la stratégie des grands et de faire savoir aux indépendants ce qu'ils risquaient s'ils n'adoptaient pas les rabais qu'Imperial voulait imposer.

Dans certains cas, Imperial prenait des mesures pour faire passer un message aux autres sociétés. Les baisses de prix effectuées par Imperial en vue d'établir un certain écart de prix avec les indépendants tombent dans cette catégorie. Imperial a pensé que ce type d'action lui permettrait d'amener les autres sociétés à se mettre d'accord sur les écarts autorisés. C'est ce que révèle l'extrait suivant tiré d'un document d'Imperial:

> «l. Prix coupés par les grands et les indépendants; stabilité relative des prix de détail.
>
> «Les prix ont été relativement stables sur ce marché depuis le 6 juillet 1960. Toutefois, le 12 septembre, Henderson's Thriftway a baissé le prix de son essence de catégorie 2 de 35,9 cents à 34,9 cents. Cela aura pour effet d'entraîner rapidement une réduction des prix dans toute la ville. Depuis plusieurs années, les prix fluctuent beaucoup dans la région métropolitaine de Winnipeg. *Ci-joint la copie d'une proposition que nous avons faite à M. G.E. Kaumeyer en juillet et que la plupart des sociétés ont jugée acceptable.*»
>
> (Essence dans l'Ouest, Document n° 89, le 14 septembre 1960, Imperial, nous soulignons)[719]

Dans ses efforts de rétablissement des prix, Imperial a eu soin de communiquer ses objectifs aux autres sociétés. Examinons, par exemple, l'extrait suivant tiré d'une étude des événements qui se sont produits à Winnipeg en 1958 et dans lequel il est dit au sujet du retrait par Imperial du système de remise sur le prix de gros:

> «Cette décision a été prise le matin du vendredi 4 juillet, et la nouvelle devait être communiquée à nos détaillants le jour même de façon à ce qu'elle soit 'propagée' aux autres sociétés.
>
> «Nous avons décidé de supprimer toute la remise en une seule fois, plutôt que de le faire graduellement, pour les raisons suivantes. Tout d'abord, les conditions du marché pourraient peut-être permettre de rétablir des prix de détail normaux. Deuxièmement, si tel n'était pas le cas, la réaction des diverses entreprises serait davantage révélatrice de leur opinion que si nous avions procédé graduellement et qu'eles avaient suivi le mouvement.»
>
> (Essence dans l'Ouest, Document n° 580, le 8 septembre 1958, Imperial)[720]

Imperial ne s'en est pas tenue à des communications indirectes transmises par le biais de ses actions. Même si ses agissements avaient pu suffire à traduire ses intentions, il aurait pu être coûteux d'attendre que les autres en interprètent d'eux-mêmes la signification. Elle a eu recours à des méthodes plus directes pour supprimer les risques de malentendu. L'extrait présenté ci-après porte sur une discussion qui a eu lieu à Imperial Oil au sujet des avantages de chacun de ces types de communication, directe et indirecte. Alors que l'on avait

éliminé le principe d'un accord direct sur les prix, on a considéré favorablement celui des discussions en vue d'établir «un esprit de coopération» qui éliminerait la concurrence par les prix:

> «Je dois dire que j'ai eu une sérieuse discussion avec Jack sur la philosophie à adopter en matière de prix; on se souvient que ce dernier a vécu de très près la situation du marché de Winnipeg pendant un bon nombre d'années. A son avis, bien qu'il soit essentiel de déterminer une philosophie des prix dans le cadre d'une guerre des prix de détail, il ne pense pas que l'on puisse devenir l'entreprise dominante en matière de prix si l'on informe les sociétés concurrentes de la politique adoptée par le biais des faits accomplis plutôt que par communication directe. En d'autres mots, il estime qu'alors qu'il est souhaitable d'éviter de discuter de la question des prix avec les concurrents, il serait bon de continuer à échanger des opinions quant aux niveaux de prix souhaitables en vue de créer un esprit de coopération permettant d'éliminer autant que possible l'éventualité d'une mesure peu réfléchie de la part d'un concurrent suscitée par une mauvaise interprétation d'un acte posé par une société en particulier.»
>
> (Essence dans l'Ouest, Document n° 85, le 1er septembre 1960, Imperial)[721]

Il y a donc eu des rencontres à divers niveaux en vue de créer un esprit de coopération. Par ces rencontres, Imperial s'est assurée que les détaillants qu'elle approvisionnait adoptaient la stratégie établie. Durant cette période, la société a approvisionné deux détaillants importants de Winnipeg, Consolidated et Polo qui étaient utilisés pour faire face à la concurrence des indépendants. Ces deux clients ont collaboré étroitement avec Imperial pour fixer leurs prix. L'extrait suivant tiré d'un document d'Imperial précise que ces deux points de vente ont toujours coopéré et, par conséquent, n'ont jamais constitué une menace pour les grands:

> «. . . une analyse rapide du marché révèle qu'aucun de ces points de vente n'a posé de problème aux fournisseurs importants. En 1961, le nombre total de gallons vendus dans ces deux points de vente sera inférieur d'un million de gallons à celui de 1959. Bien entendu, cela correspond tout à fait à l'objectif que nous nous étions fixé en établissant cette politique des écarts. Quand vous et moi avons discuté de cette politique en juin dernier, nous avions le sentiment que les résultats escomptés apparaîtraient évidents à tous. Nous n'avions nulle intention de classer ces deux points de vente dans la catégorie des détaillants indépendants. Une telle décision aurait été suicidaire. Ils s'y classeraient d'eux-mêmes si ce n'était de l'écart d'un cent qui leur a été imposé. *Ces deux points de vente ont collaboré sans restriction avec notre société et alors que l'affichage des prix était systématique dans la ville, Consolidated n'a jamais érigé la moindre affiche.*»
>
> (Essence dans l'Ouest, Documents nos 170-1, le 25 mars 1961, Imperial, nous soulignons)[722]

La manière dont Imperial pouvait s'assurer cette coopération est illustrée par les pressions dont a fait l'objet un autre détaillant de la société. Ce

détaillant[1], qui exploite des libre-service indépendants, a observé que même en l'absence d'un régime de consignation, Imperial a graduellement réduit l'écart autorisé pour son prix de vente de 3 cents en 1957 à 1 cent en 1959:

> «En 1957 et 1958, Imperial m'a *autorisé à vendre mon essence 3 cents au-dessous du tarif général, étant donné qu'il s'agit de libre-service; cela a fait monter le volume des ventes. En 1959, Imperial a insisté pour que je ne descende pas mes prix à moins de 1 cent du tarif général. Vers le mois d'avril 1960, Imperial a autorisé Consolidated Motors à vendre son essence à un cent de plus que Dominion Motors et m'a autorisé à fixer mon prix à 2 cents au-dessus de celui de Consolidated. Cela constituait un gros handicap pour moi, étant donné que j'exploite des libre-service tandis que Consolidated est une station-service.*»[2]
>
> (Essence dans l'Ouest, Document nº 271, le 26 avril 1961, Imperial)[724]

Les représentants d'Imperial ont vraisemblablement brandi deux menaces pour obliger ce détaillant à respecter la politique du prix établie par la société. Tout d'abord, ils l'ont prévenu que s'il coupait les prix, son prix de gros serait relevé. En pratique, toute remise sur les prix du camion citerne dont il jouissait aux termes du régime de consignation devait lui être supprimée s'il ne se conformait pas au prix de détail suggéré. On se serait donc servi de la consignation pour freiner la concurrence par les prix. Deuxièmement, Imperial le menaçait de l'acculer à la faillite, de se servir de sa puissance financière pour le forcer à respecter les prix des producteurs. Ces faits sont relatés par le détaillant lui-même dans le passage suivant d'une lettre qu'il a adressée à Imperial à ce sujet:

> «En mars 1961, une guerre généralisée du prix de l'essence a éclaté. Consolidated Motors a été autorisée à aligner ses prix sur ceux de Dominion Motors et a reçu d'Imperial la garantie qu'elle toucherait un profit brut de cinq cents par gallon en plus de la somme fixe qu'elle percevrait chaque mois indépendamment du volume d'essence vendu. Cependant, Imperial a *insisté* pour que moi-même et mon locataire Sharman vendions notre essence au prix de détail normal, soit 39.9 cents le gallon. Je ne comprends comment il se fait que Consolidated ait eu un traitement de faveur quand, en fait, mon volume de vente était nettement supérieur au leur. Nous nous sommes soumis aux directives de la société et notre volume de vente s'est trouvé

(37,9 précision ajoutée à la main)

1. Lettre de M. Ignat.
2. En 1957, 1958 et 1959 M. Ignat n'était pas assujetti à la vente en consignation. Il achetait son essence au prix du camion citerne et «à titre de détaillant indépendant, fixait lui-même son prix de vente.» Ce n'est qu'en février 1960 qu'il a opté pour la vente en consignation. (Essence dans l'Ouest, Document nº 318).[723]

réduit de 40,000 gallons en un mois. Il est apparu clairement que si cela devait se poursuivre, Sharman et moi-même nous trouverions acculés à la faillite.[1]

«J'ai abordé ce sujet avec vous et Elliott, et vous m'avez dit que, si je ne maintenais pas mon prix à 39,9 cents le gallon, vous feriez en sorte que mon prix du camion citerne soit fixé de façon à ce que je ne fasse pas plus de six dixièmes de cent de profit par gallon. Autrement dit, j'allais droit à la faillite, que je suive votre politique de prix ou non. Je vous ai alors fait savoir que j'avais l'intention de m'aligner sur le plus bas prix pratiqué par Esso, c'est-à-dire le prix de Consolidated (alors que si vous voulez bien vous souvenir, Consolidated bénéficie de profits additionnels et d'une protection particulière ainsi que je l'ai mentionné précédemment).[2]

«Elliott est venu me voir le mardi 18 avril dans l'après-midi, et quand je lui ai dit que j'étais sérieux quand j'annonçais que j'allais réduire mes prix, il s'est fâché et m'a fait les remarques suivantes en présence de Sharman. Il m'a dit qu'il était chargé de faire une enquête sur les stations-service appartenant à la société, que celles qui ne faisaient pas partie du réseau des producteurs seraient fermées, qu'Imperial avait l'intention de faire tout en son pouvoir pour que tout le volume des ventes soit assuré par les stations-service appartenant au réseau des producteurs et que, d'ici deux à trois ans, il n'existerait plus aucun détaillant indépendant. Supposons par exemple, a-t-il ajouté, que vous vous montriez indocile et que nous vous laissions faire. Imperial achèterait un terrain à côté ou en face de votre station-service, à n'importe quel prix, et ferait en sorte de s'octroyer votre volume des ventes. Il ne faisait aucun doute qu'Imperial était prête à m'écraser. Elliott a également ajouté que si je baissais mes prix, il veillerait à ce que je ne puisse pas régler mon hypothèque. Il a enfin précisé qu'il disposait de l'argent d'Imperial pour livrer bataille et que mon avoir aurait vite fait de se dissiper.»

(Essence dans l'Ouest, Documents nos 271-2, le 26 avril 1961, Imperial)[727]

Pour que sa politique punitive ait tout le succès voulu, Imperial a également dû persuader les détaillants indépendants n'appartenant pas à son réseau d'adopter les écarts de prix préétablis. Dans le cas des indépendants de moindre importance, la politique de prix d'Imperial était suffisante pour les contraindre à respecter les écarts fixés; dans le cas des indépendants importants, la société a préféré leur expliquer les raisons d'être de cette politique afin de les convaincre d'adopter ou de conserver les écarts de prix voulus. L'extrait suivant expose la stratégie qui a été recommandée dans ce sens:

«Plusieurs choses restent à faire pour vérifier si la formule des écarts de prix exposée dans ma lettre du 27 juillet 1960 [voir l'extrait présenté plus haut] est applicable.

1. A cette époque, cette station-service était encore assujettie à un régime de vente en consignation. Ce n'est que le 17 avril que ce régime a été abandonné. M. Ignat a alors annulé son contrat avec son locataire, M. Sharman. N'ayant pas ensuite signé de nouveau contrat de vente en consignation, «il avait toute liberté de fixer le prix de son essence à son gré» (Essence dans l'Ouest, Document no 319)[725].

2. Selon les termes d'une lettre d'Imperial, M. Ignat a effectivement baissé ses prix. Le prix de gros demandé à ce détaillant devait être relevé dès que celui-ci renoncerait à la vente en consignation (Essence dans l'Ouest, Document no 319-20)[726].

a. Anglo-American de Calgary doit être mise au courant de cette politique étant donné qu'elle a des stations-service à Winnipeg; il s'agit nommément des deux stations-service situées dans la North Maine près de North Maine Drive-In. Elle doit hausser d'un cent le prix de chacun de ses produits; il en va de même pour ses stations d'Archibald et de Provencher, à la différence que, dans ces deux cas, elle doit hausser de deux cents le prix de son essence de catégorie 1. S'ils n'acceptent pas de se plier à ces conditions, nous ne pourrons leur permettre de s'écarter, si peu cela soit-il, du prix de détail normal.

b. Husky de Calgary doit également être tenue au courant de cette politique des écarts.

c. Radio Oils jouit d'un écart de deux cents depuis deux mois. Cela va à l'encontre de la politique établie. Les concurrents n'accepteront pas cet état de chose bien longtemps. Nous suggérons que l'on avise M. Hector des nécessités du commerce.

d. Dominion Motors et Henderson doivent réduire l'écart du prix de leur essence de catégorie 1. Nous veillerons à ce qu'il en soit ainsi dans la mesure où un certain nombre des alinéas précédents auront été respectés.

e. Nous devons être très sûrs de nous dans toutes nos discussions avec nos concurrents portant sur cette politique. L'alinéa f de la page un de ma lettre du 27 juillet 1960 est toujours impératif. [Cet alinéa se lit comme suit: «toute grande société qui approvisionne un détaillant indépendant doit considérer que le volume d'essence ainsi vendue entre dans sa propre part de responsabilité dans le cadre d'un marché fondé sur les écarts de prix préétablis.» Essence dans l'Ouest, Document nº 68][728]

Voici un autre extrait qui laisse entendre la nature des actions d'Imperial:

«En résumé, j'estime que s'il doit y avoir un autre épisode à cette guerre des prix, c'est nous qui devrons en être les instigateurs au nom de la défense d'un principe. Cependant, je crois que dans la mesure où nous travaillons tous dans le même sens, une nouvelle guerre des prix peut être évitée parce qu'il n'est nullement nécessaire de perpétuer les guerres de prix locales. S'il y en a eues jusqu'ici, c'est en partie parce qu'en tant que société nous n'avions pas une idée très claire de ce que nous voulions et, lorsque nous l'avions, nous avons été trop lents à passer à l'action. Au point où nous en sommes, nous devons adopter la politique des écarts dans la région visée comme étant nôtre et nous battre pour la défendre, ou bien alors la renier. Il ne saurait y avoir de solution mitigée à l'heure actuelle! De toute évidence, les sociétés refuseront de nous prendre au sérieux à l'avenir, si nous ne sommes pas résolument déterminés dans notre adoption ou notre rejet de la politique des écarts.

«P.S. Vous serait-il possible de discuter personnellement de la politique des écarts avec Anglo et Husky? J'espère que vous n'y verrez pas d'objection.»

(Essence dans l'Ouest, Documents nºs 80-1, le 27 août 1960, Imperial)[729]

Imperial a accepté de discuter de la question avec ces autres sociétés. Des contacts ont été établis entre Imperial et Anglo de Calgary ainsi qu'en atteste l'extrait suivant d'un document d'Imperial:

«Suite à notre conversation téléphonique de l'autre jour, j'ai discuté avec Jack Nunn de votre point de vue concernant les prix du marché de détail de Winnipeg et je lui ai suggéré d'entrer en rapport avec Anglo pour leur faire part de votre politique.

«Ainsi que vous le savez probablement, les opérations d'Anglo à Winnipeg sont dirigées à partir de leur bureau de Calgary, mais comme il apparaît dans le cas présent et dans d'autres cas antérieurs, les responsables de Calgary sont parfois assez mal informés de ce qui se passe à Winnipeg. Le représentant d'Anglo à Calgary a été très surpris, ou du moins a paru l'être d'apprendre que les trois points de vente que vous citiez vendaient leur essence trois cents en dessous du prix pratiqué par les grands et a assuré Jack Nunn qu'il interviendrait auprès des personnes concernées. Nous ne nous attendons pas à être tenus au courant des résultats de cette intervention, mais du moins nous avons fait notre possible pour remédier à une situation qui, selon vous, pourrait de nouveau perturber le marché de Winnipeg.»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 85, le 1er septembre 1960, Imperial)[730]

Ce type de discussions s'est perpétué tout au long des années soixante. L'extrait qui suit indique que le même représentant d'Imperial qui a communiqué avec Anglo-American au sujet des prix à Winnipeg a exercé des pressions auprès de Shell, Husky et d'un autre fournisseur en gros (Tidewater) pour modifier les prix de Dominion Motors à Winnipeg. Un représentant de Tidewater parle d'une rencontre qu'il a eue avec le représentant d'Imperial au sujet du marché de Winnipeg et de la menace proférée par Imperial:

«Je *me suis entretenu avec Jack Nunn, au bureau d'Imperial à Edmonton, et ce dernier était au courant que nous fournissions de l'essence à Dominion. Selon ce que j'ai cru comprendre, il a exercé des pressions sur Shell à Winnipeg afin qu'elle demande à Husky de cesser d'approvisionner Dominion.*[1] Je ne saurais dire pour le moment ce qui va se produire. Nous avons passé le reste de l'entretien à discuter de la situation du marché de l'essence à Winnipeg et je pense que nous avons réussi à nous entendre. . . .

«Je crois que cela va se poursuivre aussi longtemps que Doug Everett acceptera nos suggestions concernant le prix de vente. Il s'est engagé à collaborer comme il l'avait fait par le passé. Compte tenu de tous ces faits, je suis confiant que nous pourrons reprendre nos livraisons d'essence.»

(Essence à Winnipeg II, Document nº 60, le 12 juillet 1965, Tidewater (Veedol Oil Co.), nous soulignons)[731]

Enfin, Imperial a eu des entretiens avec d'autres grands. Ici, certains faits démontrent que les sociétés ont pris soin de s'informer mutuellement des mesures qu'elles prenaient dans certains secteurs du marché afin d'éviter tout malentendu. L'objet de ces discussions entre sociétés était de convaincre chacun des grands que le non-respect des prix convenus avait été le fait d'un détaillant «perturbateur» et non d'un grand. C'était la seule façon de créer la confiance nécessaire à l'harmonisation des politiques.

---

1. Étant donné que Tidewater recevait de Husky des produits qu'elle revendait entre autres à Dominion, Imperial la menaçait de couper ses approvisionnements.

L'exemple qui suit démontre que les directeurs d'Imperial et de B.A. (Gulf) se sont consultés pour s'assurer mutuellement que la baisse de prix dans une station Gulf n'était pas une initiative de Gulf. Ces événements ont été rapportés par un représentant d'Imperial:

«Le 3 janvier, on nous a informés que B.A. et Minto avaient réduit le prix de détail de leur essence de 43,7 cents et 48,7 cents à 38,0 cents et 43,0 cents le gallon respectivement. Nous avons immédiatement tenté d'entrer en contact avec le directeur de district de B.A.; nous avons alors appris qu'il était à l'extérieur de la ville et qu'il ne serait pas de retour avant vendredi. Nous avons ensuite téléphoné à M. U.G. Boyd pour lui exposer les faits et nous avons décidé d'essayer de vérifier si le détaillant B.A. recevait la commission normale de 6 cents ou s'il devait la débourser lui-même. . . .

«Le 5 janvier, M. Boyd nous a téléphoné pour nous informer qu'il avait communiqué avec M. Carey de B.A. qui a prétendu tout ignorer de l'affaire, mais a affirmé qu'il s'adresserait au directeur de district de B.A. pour obtenir plus de renseignements.

«Le 6 janvier, nous avons réussi à joindre le directeur de district de B.A. qui a soutenu que sa société ne subventionnait absolument pas ce détaillant et qu'elle n'était pas au courant de la situation, mais qu'il y donnerait suite et nous tiendrait au courant. . . .

«Dans l'après-midi du 6 janvier, le directeur de district de B.A. nous a téléphoné pour nous informer qu'il avait réussi à convaincre le détaillant d'augmenter ses prix à 42,1 cents et 47,1 cents le gallon, . . . »

(Essence dans l'Ouest, Document n° 108, le 6 janvier 1961, Imperial)[732]

Ces entretiens entre grands visaient à s'assurer que l'une ou l'autre ne coupaient pas les prix et que des mesures seraient prises pour que les prix des détaillants retournent à un niveau qui convenait aux deux parties.

Il ne s'agit pas là du seul cas où des discussions suivies ont porté sur les prix. L'extrait ci-dessous, tiré d'un document d'Imperial, résume les conversations qui ont eu lieu entre Imperial et plusieurs autres sociétés, à savoir deux indépendants et Gulf:

«M. H. Everett, [un détaillant de Dominion Motors,] m'a téléphoné après s'être entretenu avec M. W. Henderson de [Henderson Thriftway,] un autre indépendant. Il semble qu'ils soient tous deux intéressés à augmenter leur prix d'un cent.

«M. J. Carey [B.A.] nous a téléphonés pour nous informer que Texaco allait afficher ses prix. Texaco a soutenu que, parce qu'elle maintient ses prix grâce à son programme de subventions, elle est obligée, d'après son service du contentieux, d'afficher les prix. Nous ne sommes pas au courant de cela.

«J'en ai fait part à M. A.E. Elliott.

«J'ai conféré des prix de Minto avec M. Carey. Il a prétendu tout ignorer de l'affaire, mais a promis de communiquer avec Brandon et de me tenir au courant.»

(Essence dans l'Ouest, Document n° 109, non daté, Imperial)[733]

Imperial et Texaco ont également eu des entretiens à cet égard. L'extrait qui suit rapporte les discussions relatives à la concession de rabais près de Brandon au Manitoba.

«Depuis la rédaction de la première partie de la présente lettre, nous avons réussi à entrer en communication avec le représentant régional de Texaco qui nous a informés que sa société ne leur offrait aucune aide soit-elle, bien que le commandant du camp lui en ait fait la demande, et qu'il avait fait part du fait que leurs prix étaient égaux à ceux de Brandon à son bureau de Winnipeg qui devait se mettre en contact avec North Star Oil et vous-même pour décider des mesures à prendre.»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 114, le 16 janvier 1961, Imperial)[734]

L'extrait qui suit est un autre exemple des échanges concernant le maintien des prix. Il relate les entretiens qu'ont eus Imperial et North Star en vue d'éviter une vague de concurrence dans la région de Brandon:

«Le 6 janvier, nous avons reçu un autre appel téléphonique de notre représentant de Rivers nous informant qu'un détaillant de North Star (Decker & Sons) venait tout juste de baisser son prix pour égaler les prix de détail de Brandon et qu'il avait déjà affiché son nouveau prix. Nous avons communiqué sur-le-champ avec le représentant de North Star Oil à Brandon qui nous a précisé que la région de Rivers n'était pas de son ressort. Il nous a toutefois indiqué que North Star Oil ne subventionnait pas ce détaillant et qu'il porterait ce fait à l'attention du représentant de North Star à Neepawa en vue de forcer le détaillant de Rivers à augmenter ses prix.

«Le 7 janvier, l'auteur a reçu un appel du représentant régional de Canadian Oil Company qui a également un point de vente à Rivers et, lui ayant fait part de son inquiétude au sujet de l'initiative du détaillant de North Star, il s'est interrogé sur les mesures à prendre. Nous lui avons expliqué que nous allions laisser quelques jours à North Star Oil pour qu'elle persuade son détaillant de remonter ses prix.

«Le 9 janvier, nous avons communiqué avec vous pour vous exposer la situation, et vous nous avez informé qu'au cours d'un entretien avec la direction de North Star Oil à Winnipeg, celle-ci vous a affirmé que sa société ne subventionnait absolument pas ce détaillant et qu'elle tentait de l'amener à augmenter ses prix.

«Le 10 janvier, nous avons réussi à entrer en contact avec M. Tom Woods, le représentant de North Star Oil à Neepawa, qui nous a certifié que la société ne subventionnait pas le détaillant de Rivers, qu'elle était très inquiète au sujet de ce régime de prix et qu'elle emploierait tous les moyens pour corriger la situation.»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 160, le 11janvier 1961, Imperial)[735]

En somme, ce qui s'est produit au Manitoba démontre comment le chef de file a pu endiguer la prolifération de la concurrence livrée par les indépendants. D'une part, il a pris les devants pour adopter une politique de prix qui visait à réduire les ventes des indépendants, à accroître leurs coûts et établir éventuellement un prix de détail réaliste qui permettrait à tous de réaliser des profits. D'autre part, il a pris part à des entretiens destinés à garantir que les autres entreprises respecteraient les règles du jeu, c'est-à-dire les écarts à maintenir entre les prix des grands et ceux des indépendants. Pendant qu'elle

menait le jeu en vue de maintenir les prix, Imperial a délibérément appliqué une politique de prix qui devaient être abusifs et qui l'ont été effectivement.

Winnipeg n'a pas été la seule région où Imperial a adopté une politique énergique pour empêcher les indépendants de fixer leurs prix à des niveaux proportionnels à leur rendement supérieur et à leurs coûts inférieurs. Dès 1957, la concurrence avait pris naissance à Vancouver; Imperial avait alors élaboré une politique afin de faire obstacle aux indépendants dans cette ville et de faire monter leurs prix de détail. Voici un extrait tiré d'un énoncé de principe d'Imperial rédigé à cette époque:

> «*Proposition*
>
> S'implanter sur le marché actuel des prix coupés dans la région de Whalley, tant à Totem qu'à Trans Canada et Beckstrom où notre nouveau point de vente pourra ouvrir ses portes dès le 15 septembre, ainsi que vendre des produits pétroliers de marque à 6 cents de moins que le prix de détail habituel.
>
> «*Objectif*
>
> Faire en sorte que les points de vente à prix coupés reviennent aux prix de détail courants dans la région.»
>
> (Essence dans l'Ouest, Document n° 1454, le 9 septembre 1957, Imperial)[736]

A Vancouver comme à Winnipeg, Imperial a convaincu les autres grands d'endosser sa politique pour alourdir la pression exercée sur les indépendants. Au sujet de la concurrence par les prix, le directeur des ventes à Vancouver a fait remarquer qu'Imperial avait «réussi à obtenir la collaboration de B.A. [Gulf] et de Home» (Essence dans l'Ouest, Document n° 1461)[737].

L'objectif d'Imperial a été le même à Winnipeg qu'à Vancouver; il fallait accorder des rabais limités seulement aux indépendants, et provoquer une hausse de leurs prix. Le directeur des ventes à Vancouver a exposé la politique d'Imperial dans une note de service:

> «Il convient de souligner que nous appliquons un programme de prix coupés dans le seul but de tenter de ramener à la normale la situation du marketing de l'essence. Il est peu probable qu'Henderson soit complètement lessivé, mais s'il pratiquait des prix d'environ 3 cent de moins que les nôtres, il est fort probable que nos détaillants endureraient cette situation.»
>
> (Essence dans l'Ouest, Document n° 1471, le 22 novembre 1957, Imperial)[738]

Comme cela a déjà été fait ailleurs, Imperial a eu recours aux communications pour stabiliser le marché. Par exemple, elle a discuté de l'écart qu'elle considérerait comme acceptable et a arraché des promesses du détaillant à rabais quant au prix que ce dernier pratiquerait. L'extrait ci-dessous relate une situation similaire en 1959 mettant en cause Imperial et un important indépendant, Henderson's Thriftway. Voici ce que déclarait un représentant d'Imperial:

«Grâce aux renseignements fournis par M. Bob Van de Kerkhoven qui, comme vous le savez, est directeur de Henderson's Thriftway, un accord est intervenu, selon lequel Henderson's Thriftway augmenterait son prix coupé affiché à 36,9 cents si les détaillants à rabais du réseau de la région revenaient au prix affiché accepté qui a été fixé à 39,9 cents le gallon pour l'essence ordinaire.»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 1479, le 4 février 1959, Imperial)[739]

Lorsqu'elle ne parvenait pas à négocier un accord avec les indépendants, Imperial continuait d'appliquer sa politique punitive. L'extrait qui suit est tiré d'une proposition formulée par le bureau de Vancouver à l'intention de celui de Toronto au sujet d'un programme de mesures punitives qui avait été proposé au milieu de l'année 1959:

«Notre plan consite à mettre à commission tous les points de vente énumérés, de fixer le prix de façon à égaler le prix au détail du concurrent le plus proche et d'imiter ce dernier s'il décide de couper ses prix encore davantage. *Nous tenons à souligner l'importance de respecter le plan tant et aussi longtemps que le jeu de la concurrence l'exigera.* Autrement dit, si le concurrent baisse ses prix, nous réduisons les nôtres; s'il les augmente, nous faisons de même. Ainsi, notre politique sera de soutenir la concurrence et de ne pas provoquer une chute des prix.

. . .

«Nous devons être prêts à réduire rapidement nos prix de détail affichés et à implanter des stations dans les limites des régions stratégiques et ce, en fonction du jeu de la concurrence.»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 1485-7, le 25 mai 1959, Imperial)[740]

Il s'agit précisément de la politique de détermination des prix exposée dans la section consacrée à Shell, politique qui consistait à égaler le prix des indépendants, à réduire son prix chaque fois qu'ils essayaient d'établir un écart entre les prix et à ouvrir d'autres stations à peu de distance de celles des indépendants. La différence est que dans le cas de Shell, ces politiques n'ont été appliquées que vers la fin des années soixante, tandis que dans celui d'Imperial, elles l'étaient déjà vers la fin des années cinquante.

Imperial a continué d'appliquer sa politique visant à contenir les indépendants de même que d'avoir des entretiens avec d'autres sociétés. L'extrait ci-dessous porte sur une conversation entre Imperial et l'un des plus importants indépendants de Vancouver au sujet d'une entente conclue par l'industrie à cet endroit relativement aux écarts de prix admissibles:

«Durant ma conversation avec M. Van Dreal, celui-ci m'a affirmé que M. Singlehurst et lui-même avaient rencontré un représentant de Richfield Oil Co. le 16 septembre dernier, et avaient obtenu une baisse du prix de l'essence.

«M. Van Dreal a également indiqué qu'il avait communiqué avec les sociétés Standard, Texaco et Shell Oil et que celles-ci lui auraient laissé entendre qu'elles seraient prêtes à accepter un écart de 2 cents sur le prix de vente au détail. Il a de plus

ajouté qu'il avait rencontré M. Woodward des magasins Woodward et que ce dernier consentirait à un écart de 2 cents sur le prix de vente au détail.»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 1515, le 17 septembre 1959, Imperial)[741]

Cette rencontre a eu lieu juste après que les indépendants ont retiré tous leurs panneaux d'affichage des prix et ont fait savoir qu'ils attendraient que les grands affichent de nouveaux prix. Comme cette document l'indique, l'importance des rabais que pourraient accorder les indépendants a été au coeur des négociations durant cette période.

Il semble que l'écart de quelque 2 cents par gallon soit entré en vigueur. Dès le début de 1960, Imperial a précisé qu'il s'agissait dans l'ensemble de l'écart auquel elle consentirait à Vancouver sa politique de prix au détail étant celle-ci:

«1. Maintenir les prix à 35,9 cents et 40,9 cents dans l'agglomération de Vancouver.

2. Ne prendre aucune mesure punitive contre les concurrents indépendants dont les prix sont inférieurs de 2 cents à ceux d'Imperial (35,9 cents et 40,9 cents).

3. Lorsque l'écart entre les prix des indépendants et ceux d'Imperial dépasse 2 cents, aligner ses prix à mesure des besoins selon la région en cause. Appliquer ces mesures punitives uniquement dans le cas de l'essence ordinaire.

4. Éviter pour l'instant d'avoir à prendre des mesures punitives contre Vancouver Motors.

5. Évaluer séparément les mesures punitives à prendre contre Woodwards et Simpson-Sears.

. . .»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 1533, le 26 janvier 1960, Imperial)[742]

Vers la fin de 1960, Imperial a été en mesure d'affirmer que sa politique avait donné beaucoup de résultats. En effet, elle avait réussi à nuire considérablement aux petits indépendants en réduisant le volume de ventes de leurs stations, ce qui était l'objectif même de la politique dès 1957. Dans une de ses évaluations, Imperial a formulé les observations suivantes:

«Si nous considérons leur période d'expansion, nous constatons que le nombre moyen de gallons vendus par station [indépendante] est passé de 400 000 en 1957 à 326 000 en 1960. Dans la mesure où Woodwards, Simpson-Sears et Henderson vendent de 600 000 à 1 200 000 gallons par station, il apparaît donc sans l'ombre d'un doute que les petits indépendants ont subi des pertes énormes durant cette période.»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 1540, le 26 août 1960, Imperial)[743]

Six mois plus tard, Imperial a procédé à une autre évaluation confirmant à nouveau le succès de sa politique. A l'exception des détaillants indépendants importants et des grands magasins, les indépendants ont vu leur expansion limitée. De plus, Imperial a attribué directement son succès à son propre programme de vente en consignation:

«Une comparaison plus détaillée du chiffre de ventes des détaillants indépendants en 1959 et 1960 révèle que les ventes des points de vente des grands magasins ont augmenté, tandis que ceux des autres indépendants ont diminué. Le nombre moyen de gallons vendus par station indépendante, y compris Henderson, (à l'exclusion des grands magasins) est passé de 330 000 en décembre 1959 à 251 000 en décembre de l'année suivante. Le volume moyen d'essence vendue par station indépendante (à l'exclusion des grands magasins et des stations Henderson) est tombé de 268 000 gallons en décembre 1959 à 225 000 gallons en décembre 1960. Dans l'ensemble, les points de vente des détaillants indépendants n'ont pas les mêmes volumes aujourd'hui qu'au moment où les problèmes liés à la guerre des prix ont surgi, et nous croyons que cette régression est en grande partie due à notre programme de vente en consignation.

. . .

«Compte tenu des données qui précèdent, nous estimons être parvenu à contenir l'expansion des indépendants en 1960, ce qui représente un progrès considérable.»

(Essence dans l'Ouest, Document n° 1555-7, le 24 janvier 1961, Imperial)[744]

Imperial n'a toutefois par réussi à atteindre tous les objectifs qu'elle s'était fixés. Dans ses évaluations, elle a admis que les détaillants dont le volume est considérable posaient encore une menace. L'extrait qui suit décrit le projet de politique qu'Imperial se proposait de suivre pour régler le cas des indépendants en exerçant des pressions sur ceux qui les approvisionnaient:

«En somme, il nous semble que les grands magasins et l'indépendant Henderson sont les deux plus importants vendeurs d'essence sans marque, les grands magasins étant de loin ceux qui promettent le plus. Il apparaît également que les petits détaillants indépendants ressentent nettement les effets des pressions et qu'ils sont pour l'instant bien coincés. Par conséquent, la solution serait de trouver une arme contre les grands magasins et la chaîne Stellarene. A première vue, il semble que les fournisseurs de pétrole disposent probablement de la meilleure arme qui soit, la réduction des bénéfices.»

(Essence dans l'Ouest, Document n° 1542, le 26 août 1960, Imperial)[745]

Imperial a par conséquent concentré ses efforts sur les exploitants plus importants dans le but de faire pression sur ces derniers par l'entremise de leurs fournisseurs.

Les grands ont dirigé leurs pratiques abusives contre plusieurs indépendants importants. L'extrait ci-dessous d'un document de Royalite indique la nécessité de forcer à la hausse les prix de Vancouver Motors et de Henderson pour provoquer une hausse générale des prix:

«L'augmentation de la taxe en Colombie-Britannique entrera en vigueur le 31 mars 1961 ce qui a eu tendance à compliquer toute hausse éventuelle du prix de détail. Il se peut cependant que les prix à Vancouver commencent à augmenter sous peu. Tous semblent prêts à monter leurs prix dès que Vancouver Motors et Henderson en auront pris l'initiative.»

(Essence dans l'Ouest, Document n° 1091, le 20 février 1961, Royalite)[746]

L'extrait ci-dessous qui est tiré d'un document de Royalite met l'accent une fois de plus sur le rôle prépondérant de ces sociétés. Royalite souligne également le fait qu'Imperial a dirigé son offensive contre un des plus grands indépendants, Henderson, afin de forcer ce détaillant à fixer son prix de façon à établir l'écart à moins de 3 cents par gallon:

«Les prix ont de nouveau baissé à Vancouver. Imperial Oil refuse qu'Henderson affiche un prix inférieur de 3 cents au sien.»

(Essence dans l'Ouest, Document n° 1076, le 6 juin 1961, Royalite)[747]

Les documents d'Imperial confirment qu'elle n'accepterait pas un écart de 3 cents. Dans l'extrait qui suit (document d'Imperial), il est question de la politique des prix de Dominion (un autre indépendant) en avril 1961.

«Dominion Motors affiche un prix inférieur de 3 cents à celui de notre station-service. Cet écart est inadmissible.»

(Essence dans l'Ouest, Document n° 186, le 2 avril 1961, Imperial)[748]

La position de Henderson explique comment les autres sociétés l'ont écrasé et tenté par la suite de le forcer à hausser ses prix. Nous voyons également que l'attaque a été menée en même temps par les fournisseurs, ce qui concorde avec le plan d'Imperial.

Le cas de Henderson[1], donne un aperçu des mesures prises contre lui, des menaces et des pressions faites, ainsi que des accords conclus. En 1960, Imperial a décidé d'exercer des pressions sur les principaux indépendants en coupant les prix de ses stations voisines de celles des sociétés qui vendaient en gros aux indépendants. Henderson a souligné que c'était pour cette raison qu'il avait dû se contenter d'un écart de 2 cents par gallon cette année-là.

«*1960* - Avant l'acceptation de l'écart de 2 cents — Comme Anglo-Canadian est notre fournisseur et qu'elle est une filiale de B.A., elle a dû faire l'objet de beaucoup de pressions de la part des autres sociétés pétrolières pour provoquer une hausse de nos prix. Les autres sociétés réduisent leur prix dans la région où Anglo approvisionne les indépendants et ce, de toute évidence pour forcer cette dernière à ne plus nous vendre ou à hausser nos prix.»

(Essence dans l'Ouest, Document n° 1595, sans date, Henderson Thriftway Petroleum)[749]

Les grandes sociétés pétrolières ont fait des pressions sur Henderson de même qu'elles ont communiqué avec lui; les deux parties sont finalement parvenues à un accord sur les prix:

«A la suite d'un certain nombre de rencontres entre les représentants des grandes sociétés pétrolières et H.T.P. durant l'été de 1960, les parties en cause ont finalement

1. Henderson avait des points de vente à Vancouver et à Winnipeg. Par conséquent, les pressions exercées ont eu des effets sur les deux marchés.

convenu qu'à partir du 26 septembre 1960, le prix de l'essence vendue dans les libre-service H.T.P. serait inférieur de 2 cents à celui de l'essence dans les autres stations.»

(Essence dans l'Ouest, Document n° 1597, 1961, Henderson Thriftway Petroleum)[750]

Durant cette période, les deux grandes sociétés qui ont discuté des prix avec M. Henderson étaient B.A. (Gulf) et le fournisseur d'Henderson, Anglo-Canadian Oil. M. Henderson rapporte les pressions dont il a fait l'objet sur le marché de Winnipeg:

«Durant l'année 1959-1960, les prix de l'essence à Winnipeg ont oscillé, Thriftway essayant d'afficher un prix inférieur de 3 cents à celui des grands. Il s'agissait d'une entreprise impossible dans cette région particulière étant donné que North Star et d'autres s'alignaient sur nos prix.

«Au début de 1960 et au cours de l'été de la même année, M. Vern McKinnon de B.A. Oil ainsi que M. Jack Carey, directeur des ventes de B.A., se sont présentés à plusieurs reprises à notre bureau. M. Wiley a assisté à ces rencontres où il a notamment été question de stabiliser les prix de l'essence. Autrement dit, nous de Thriftway, afficherions un prix inférieur de 2 cents à celui des grands. Les prix augmenteraient lentement pour atteindre éventuellement 40 ou 42 cents le gallon d'essence ordinaire. De l'avis des grands, Dominion Motors consentirait à cet écart de 2 cents pour l'essence sans marque.

«Ils nous ont informés que leur société n'accepterait pas un écart de 3 cents dans le cas des libre-service pas plus que les autres n'y consentiraient à son avis.

«Vers la fin du mois d'août ou au début du mois de septembre 1960, M. Carey, le vice-président de notre fournisseur, Anglo-Canadian Oil, m'a téléphoné pour savoir si j'accepterais d'aller dîner à l'hôtel Fort Garry avec le directeur des ventes de B.A. Oil, M. Jack Carey.

«Nous avons discuté de l'écart de 2 cents proposé entre les prix des indépendants et des grands. Le gérant des ventes de B.A. m'a précisé que sa société refuserait un écart de 3 cents pour les libre-service.

«Après un long entretien, j'ai déclaré qu'il me semblait que nous n'avions pas d'autre choix que celui d'accepter l'écart de 2 cents ou de fermer nos portes. J'ai ajouté que je le mettrais au courant de notre décision.

«L'écart des prix est entré en vigueur le 26 septembre 1960 et a pris fin le 31 mars.»

(Essence dans l'Ouest, Document n° 1598, non daté, Henderson Thriftway Petroleum)[751]

Des faits présentés plus tôt ont démontré qu'Imperial a exercé des pressions similaires sur Shell, Husky et Veedol pour influencer Dominion Motors, un autre indépendant du même marché, et révèlent par conséquent l'application d'une politique punitive uniforme.

Au cours de l'année suivante, les discussions se sont poursuivies entre Henderson et les grands. Comme Imperial l'a d'ailleurs admis, l'écart imposé à Henderson lui a nui. Dans un document de 1960, Imperial fait les observations suivantes:

«Le chiffre de ventes d'Henderson a enregistré une baisse considérable parce qu'au cours des quelques derniers mois, sa politique de prix n'a pas été aussi énergique. Cette attitude est peut-être le résultat des pressions de son fournisseur.»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 1534, le 3 juin 1960, Imperial)[752]

Henderson a donc insisté pour que l'écart soit de 3 cents par gallon au lieu de 2 cents comme il avait été prévu. Il a reçu une visite d'un représentant de Gulf, en l'occurrence M. Carey, qui l'a informé que les sociétés pétrolières considéraient l'écart de 3 cents comme inacceptable.

«M. C. Carey nous a rendu visite à 13 h 30. MM. Wiley et Henderson étaient présents.

«Il a abordé la question de l'écart de 2 cents proposé par B.A. et mentionné que Dominion et H.T.P. seraient les seuls à afficher leurs prix. En effet, les grands devaient enlever leurs affiches. Thriftway vendrait son essence 24,9 cents le gallon et les grands 26,9 cents le gallon. Si nous refusions cet écart de 2 cents, ils feraient en sorte d'égaler nos prix.

«Nous lui avons dit que nous ne pouvions accepter un écart de 2 cents étant donné que l'expérience a démontré qu'un écart plus grand était plus avantageux. Nous lui avons proposé à notre tour d'enlever nos affiches de prix tout comme les grands et d'en placarder d'autres qui indiqueraient uniquement qu'il s'agissait de libre-service, le tout moyennant un écart de 3 cents.

«M. Carey a indiqué qu'il ne croyait pas que les sociétés pétrolières accepteraient cette contre-proposition, mais qu'il la leur présenterait et nous ferait part des résultats durant l'après-midi. Il a ajouté qu'à son avis nous avions tort et que les prix tomberaient.

«M. Carey ne nous a pas donné de ses nouvelles cet après-midi-là.

«Le soir même, vers 17 h, tous les grands de la région affichaient le même prix que nous, soit 22,9 cents.»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 1601, le 21 avril 1961, Henderson Thriftway Petroleum)[753]

Après avoir fait l'objet de mesures punitives, Henderson a une fois de plus reçu la visite d'un représentant de Gulf qui lui a demandé d'augmenter son prix et de ramener ainsi l'écart à 2 cents. Henderson a exposé sa position:

«Nous avons refusé de nous plier à cette demande, estimant que l'écart devrait être de 3 cents dans le cas des libre-service.

«M. Carey a affirmé que, selon lui, les autres sociétés n'accepteraient pas cette position. Sa société était absolument contre l'écart de 3 cents. Il a ajouté qu'il nous

fallait afficher notre prix à 38,9 cents, sinon les grands réduiraient leurs prix de façon à égaler les nôtres et cela signifierait une guerre des prix générale dans tout Winnipeg.»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 1599, le 20 avril 1961, Henderson Thriftway Petroleum)[754]

Henderson a continué de s'entretenir avec les autres sociétés au sujet de sa politique des prix à Winnipeg et à Vancouver comme l'indique l'extrait suivant:

«Avant cette rencontre, M. Anderson, le vice-président de Royalite, m'a téléphoné pour me dire que MM. Meyers et Young seraient à Winnipeg le 7 courant et pour me demander si j'accepterais de les rencontrer. J'ai acquiescé à sa demande. M. Meyers m'a téléphoné vers 14 h 30 pour m'informer qu'il était descendu à l'hôtel Fort Garry. J'ai donc pris des dispositions pour l'y rencontrer avec M. Wiley.

«Nous avons discuté de la guerre des prix à Vancouver et à Winnipeg. Il voulait connaître la raison pour laquelle nous avions réduit notre prix, en mai, à 35,9 cents à Vancouver. J'ai déclaré que nous l'avions fait parce que notre volume de ventes diminuait et que nous ne pouvions pas espérer conserver notre clientèle en affichant un prix inférieur de 2 cents à celui des grands et égal à celui d'autres indépendants. Je lui ai dit que les clients se rendraient sûrement au bout de la rue à une des stations-service ordinaires des autres indépendants pour obtenir à crédit leur essence au même prix que le nôtre et se voir offrir les mêmes services que ceux des points de vente ordinaires des grands.

«Il nous a lu l'extrait d'un rapport sur la guerre des prix à Vancouver qui mentionne que nous avons été les premiers à baisser les prix et que les autres indépendants, les stations-service ordinaires, Simpson Sears et Woodwards nous ont suivis. Les conclusions du rapport indiquent que tout aurait été parfait si Henderson n'avait pas décidé de les imiter. De plus, quant à la réduction des prix à Vancouver, le rapport précise que les grands avaient fixé leur prix à 37,9 cents partout dans la vallée, établissant ainsi un écart de 2 cents avec le nôtre. Imperial Oil ne permettrait pas aux grands magasins d'afficher un prix inférieur de plus de 1 cent.

«M. Meyers a ajouté que je ne verrais jamais le jour où nous pourrions vendre notre essence 3 cents de moins qu'eux ou que les grands. Je lui ai demandé si c'était là également l'opinion d'Imperial Oil et lui ai rapporté la conversation que j'avais eue en janvier dernier avec un certain M. Elliot d'Imperial qui m'avait indiqué que la société estimait que sa station Polo Park avait droit une réduction de 1 cent parce qu'il s'agissait d'un libre-service; j'étais tout à fait d'accord avec M. Elliot sur ce point. M. Meyers a déclaré n'être au courant de rien, mais m'a expliqué qu'Imperial ne nous laisserait pas vendre notre essence plus de 2 cents de moins le gallon que la sienne, au même titre que Royalite et les autres grands.

«M. Meyers m'a conseillé de ne pas dépasser l'écart de 2 cents afin que nous puissions tous réaliser des bénéfices. . . .

«M. Meyers a dit qu'il avait un marché à nous proposer. Ils nous approvisionneraient en essence selon un programme de vente en consignation en échange de quoi ils fixeraient un écart de prix par camion citerne, possiblement de 4 ou 5 cents. Par

ailleurs, ils devaient fixer notre prix de vente à 2 cents en dessous de celui des grands; en outre, ils étaient intéressés à conclure un tel marché à condition qu'il soit ratifié. Avant de donner suite à ce projet, il fallait le soumettre à Imperial Oil, ce qui ne devait poser aucun problème.»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 1603, le 7 juin 1961, Henderson Thriftway Petroleum)[755]

La dernière phrase de l'extrait indique le rôle primordial d'Imperial dans les politiques de prix. En effet, les grands ayant continué d'appliquer des politiques punitives en matière de prix, Henderson a demandé à rencontrer un représentant d'Imperial Oil; Royalite s'est chargée d'organiser la rencontre (Essence dans l'Ouest, Document nº 1607)[756]. Henderson affirme qu'Imperial lui a de nouveau confirmé la position des grands:

«M. Cormier [d'Imperial] m'a rendu visite avec un de ses vendeurs, M. McMillan. Je souhaitais discuter avec lui de la position de sa société au sujet de la guerre des prix actuelle. . . . Je lui ai demandé ce que les grands pensaient de l'écart de 3 cents que nous avions proposé dans le cas des libre-service. Il a déclaré qu'il ne pouvait répondre au nom des autres sociétés, mais que sa société ne consentirait qu'à un écart de 2 cents. Je lui ai rappelé notre conversation ainsi que celle que j'avais eue avec M. Elliott au sujet de l'écart de 1 cent dont jouissait leur station Polo Park et que, contrairement à B.A., j'approuvais. Il a affirmé que tout cela était bien vrai, mais que sa société n'accepterait rien de plus qu'un écart de 2 cents pour les libre-service.»

(Essence dans l'Ouest, Document nº 1609, le 9 juin 1961, Henderson Thriftway Petroleum)[757]

Somme toute, le fait qu'Imperial ait appliqué des méthodes de vente en consignation sur les marchés de Winnipeg et de Vancouver vient confirmer les observations des autres grands quant aux pratiques abusives d'Imperial. Imperial a utilisé un programme de vente en consignation pour ramener à l'ordre les indépendants. Son but était de supprimer certains détaillants et d'en forcer d'autres à hausser leurs prix. Elle a fait savoir aux détaillants indépendants, tant de façon tacite qu'officielle, qu'ils devaient établir un écart de prix acceptable pour les grands. D'après les nombreux échanges entre les grands, il ne fait pas de doute que ceux-ci ont forcé les indépendants qui restaient à augmenter les prix et limiter la concurrence. Les événements de Vancouver et Winnipeg montrent bien comment les mesures prises contre les indépendants ont permis aux grands de rétablir, au milieu des années soixante, les marges à des niveaux élevés dans la plupart des marchés urbains du Canada.

### (c) *Stratégie de distribution de produits de deuxième marque adoptée par Imperial en vue d'enrayer la concurrence des indépendants.*

A la fin des années cinquante et au début des années soixante, Imperial a choisi de subventionner les prix de son propre réseau afin de lutter contre les fournisseurs indépendants. En baissant ses prix à des niveaux bien

inférieurs aux coûts pendant plusieurs années, Imperial a jugulé l'expansion du groupe des indépendants et réussi à rétablir ses prix forts à la fin des années soixante. Toutefois, la politique punitive qui consistait à couper les prix de façon générale s'est révélée très coûteuse. Lorsque les sociétés ont relevé leurs prix vers la fin des années soixante, Imperial a décidé de faire face à la concurrence des indépendants en utilisant une arme plus sélective. Suivie par Shell, elle a mis sur pied une stratégie de distribution de produits de deuxième marque qui a favorisé la segmentation du marché en plusieurs zones distinctes en fonction des prix pratiqués.

Imperial, tout comme Shell, a divisé le marché en trois catégories pour les besoins de la planification (Document n° 119933)[758]. Tout d'abord, le marché où les prix étaient les plus élevés était caractérisé par un produit coûteux assorti d'une gamme complète de services offerts à la clientèle. Esso se classait dans cette catégorie (Document n° 19933)[759]. Venait ensuite, d'après Imperial la catégorie des stations-service proposant[1] des «offres spéciales», ou des «boni» ou encore des «rabais», qui appartenaient à des entreprises comme Canadian Tire, Woodwards, Eaton, Arrow et Spur (Document n° 118887, 119763)[761, 762]. La dernière catégorie décrite par Imperial comprenait les détaillants à rabais offrant les prix les plus bas du marché, c'est-à-dire ceux qui pratiquaient les «prix coupés», comme XL, Martin, Calex, Suny's et Turbo (Document n° 118887)[763].

La stratégie initiale d'Imperial reposait sur la création de plusieurs types de stations-service exploitées par des détaillants indépendants; cette société s'est lancée dans ce genre d'exploitation en pratiquant des prix à mi-chemin entre ceux des grands et les prix les plus bas offerts sur le marché. Le réseau Econo en Ontario est un exemple typique de la politique de distribution de produits de deuxième marque par Imperial, encore que le nom adopté ait varié selon la région, par exemple Relais au Québec (Document n° 72354)[764]. Imperial a lancé cette marque dans les régions où se trouvaient des détaillants à rabais (R.G. Reid, audiences de Toronto, 1975)[765]. L'objectif visé était d'«attirer la clientèle des détaillants à rabais des régions urbaines» (Document n° 118407)[766]. Imperial a ensuite ouvert des stations-service de troisième marque qui offraient les prix les plus bas du marché. Ce type de stations-service pouvait faire partie d'une chaîne, comme Gain, ou encore porter un nom très simple comme «Gas». Ainsi que l'a précisé le président d'Imperial, les stations-service Gain devaient être utilisées dans les régions où les détaillants à rabais étaient une menace chronique (R.G. Reid, audiences de Toronto, 1975)[767]. Au Québec,

1. Imperial reconnaît que les politiques de fixation des prix n'étaient pas absolument homogènes dans cette catégorie. Certains calquent leurs prix sur ceux des grands, mais offrent des bonis; d'autres appliquent un régime mixte de rabais et de coupons; d'autres offrent des rabais mais projettent une bonne image et offrent de bons services (Document n° IGDS, 675)[760].

Imperial a rabaissé les prix pratiqués dans les «points de vente Champlain au niveau le plus bas du marché» (Document n° 11591)[768]. Les faits révèlent clairement que les stations-service de deuxième et de troisième marques visaient directement à enrayer la concurrence des indépendants. Par exemple, le service du marketing d'Imperial a révélé que certaines stations-service Esso qui offraient un service complet mais n'étaient pas rentables seraient transformées en «points de vente portant tout simplement le nom 'Gas' et dont les prix seraient alignés sur les plus bas prix proposés par les détaillants à rabais installés dans la région»[1] (Document n° 93136)[769].

Le document suivant, rédigé par le service des relations publiques d'Imperial à l'intention du gouvernement de l'Ontario, résume la manière dont cette société a divisé le marché de l'essence:

> «Dans son analyse du marché de l'essence, Imperial divise ce dernier en trois catégories. La première se rapporte aux stations-service offrant au consommateur un service complet, c'est-à-dire à la fois la qualité, une variété de services et de nombreuses facilités. La marque d'Imperial dans cette catégorie sera Esso. La deuxième catégorie est celle des stations-service proposant des 'offres spéciales' ou des 'boni' et dont la clientèle recherche un prix de l'essence moins élevé assorti de coupons pour l'achat de marchandises ou d'une réduction du tarif du lave-auto. Imperial a choisi la marque Econo pour cette catégorie; elle offrira de l'essence à rabais et des coupons pour l'achat de certaines marchandises. Enfin, la troisième catégorie comprend les stations-service à rabais ou à prix coupés dont la clientèle ne cherche qu'à payer les plus bas prix possibles. Imperial est en train de mettre sur pied une troisième marque d'essence qui s'appellera Gain et qui livrera concurrence au niveau des prix uniquement.»
>
> (Document n° 119933, non daté, Imperial)[770]

La politique d'Imperial peut être interprétée de deux façons. On peut prétendre qu'Imperial visait simplement à s'adapter aux divers marchés existants, chacun étant caractérisé par une demande particulière de services, des coûts distincts et, par conséquent, des prix différents. Bien sûr, les exigences des consommateurs varient beaucoup, mais cela ne suffit pas à prouver que la politique d'Imperial visait à favoriser la concurrence plutôt qu'à la modifier. En effet, un programme fondé sur la fragmentation du marché peut également être considéré comme un moyen d'établir une politique optimale de discrimination en matière de prix, c'est-à-dire de retirer un prix élevé d'un segment du marché.

Pour déterminer laquelle de ces interprétations est la bonne, on peut évaluer dans quelle mesure la distinction entre les différentes catégories de marché est un phénomène réel ou bien correspond à une distinction artificielle établie par les grands dans le cadre d'une politique punitive fondée sur la

---

1. Les commentaires de Shell sur la politique d'Imperial confirment l'application de cette politique.

distribution de produits de deuxième marque. Il ne s'agit pas uniquement de savoir si différents groupes de consommateurs ont des goûts différents, mais plutôt de voir si, sans les pratiques punitives mises en oeuvre par les grands, on aurait observé les mêmes différences au niveau de l'offre pour répondre aux tendances naturelles de la demande.

L'éloignement géographique des marchés ne suffit pas à prouver qu'ils sont nécessairement distincts les uns des autres, ainsi que l'ont remarqué les grands eux-mêmes. D'après les faits rapportés par d'autres grandes sociétés, les réductions de prix opérées dans une région donnée ont vite fait de s'étendre à d'autres marchés. Imperial a fait la même observation; dans une étude du marché de l'essence en Ontario effectuée en 1965, Imperial soulignait:

> «Dès que l'instabilité des prix se manifeste, elle a tendance à s'étendre rapidement, car les prix pratiqués par une station-service ont un effet sur les ventes des stations voisines.»
>
> (Document nº 118996, mai 1965, Imperial)[771]

Un marché unifié, c'est-à-dire une région où les prix sont calqués les uns sur les autres, peut dépasser les limites d'une agglomération urbaine. Imperial a admis que l'érosion des prix avait tendance à s'étendre à plusieurs villes. En 1970, par exemple, le directeur des ventes d'Imperial pour la région d'Ottawa a demandé une réduction des prix de détail pratiqués dans cette ville (Document nº 123068)[772]. Or, cela créait un problème, car une différence de prix entre Ottawa et Hull était impensable, puisqu'une diminution des prix à Hull aurait très vraisemblablement eu un contrecoup sur les prix de Montréal. Voici comment un représentant d'Imperial décrit le problème:

> «L'état de nos ventes me porte à penser que nous ne devrions pas baisser nos prix étant donné qu'une telle baisse se répercutera sur le marché de Montréal. Il serait bon d'informer le bureau central de notre attitude en la matière vu qu'il est tout à fait irréaliste de maintenir des écarts de prix entre Ottawa et Hull.»
>
> (Document nº 123067, le 30 septembre 1970, Imperial)[773]

De façon analogue, lors de la planification de sa stratégie pour l'Ontario, Imperial a reconnu que si les prix étaient réduits dans les zones urbaines, cela aurait des répercussions sur tout le marché du Sud de l'Ontario:

> «La stratégie des prix établie pour l'Ontario vise les marchés urbains et suburbains, ainsi que les banlieues immédiates où, dans bien des endroits en Ontario, sont localisés les points de vente au détail qui pratiquent des prix coupés. . . .
>
> «Lors de la mise en oeuvre des réductions de prix, il faudra étudier soigneusement chaque marché afin de s'assurer que les prix ne sont pas réduits inutilement. *En dépit de toutes ces précautions, il sera pratiquement impossible d'éviter que la baisse de prix gagne le sud de la province une fois qu'elle aura été instaurée dans les grandes régions urbaines.*»
>
> (Document nº 178166, le 10 février 1972, Imperial, nous soulignons)[774]

Si cela souligne le fait que la distinction entre les marchés ne dépasse pas le niveau géographique, c'est également une preuve que le service et l'image de marque des grandes sociétés n'attirent pas autant les consommateurs que les grands le voudraient. En 1965, un responsable d'Imperial faisait remarquer que l'image de marque valait probablement guère plus d'un cent le gallon.

> «On a admis pendant longtemps, en vertu d'une règle fondée sur l'expérience, qu'une station-service de marque pouvait très bien vivre à côté d'un détaillant qui vendait son essence deux cents moins cher. Toutefois, à cause de ces guerres de prix futiles, dans beaucoup d'endroits, l'automobiliste est devenu bien plus sensible aux prix et, à l'heure actuelle, bon nombre de détaillants appartenant aux grands se sentent mal à l'aise lorsque leurs prix dépassent d'un cent ceux de concurrents de ce type.»
>
> (Document nº 135380, le 1er juin 1966, Imperial)[775]

Quelque six ans plus tard, Imperial a adopté une attitude semblable lorsqu'elle a établi sa stratégie en Ontario, et a toléré un écart d'au plus 2 ou 3 cents par gallon entre ses propres prix et ceux de ses concurrents indépendants, comme le faisaient les autres grandes sociétés:

> «AVEC DES ÉCARTS DE 2 OU 3 CENTS, LES VENTES DES INDÉPENDANTS NE FERONT QUE SUIVRE L'ACCROISSEMENT DU MARCHÉ.
>
> SI L'ÉCART DÉPASSE 3 CENTS, LES INDÉPENDANTS COMMENCERONT A PRENDRE LA CLIENTÉLE DES GRANDS INSTALLÉS DANS LE VOISINAGE.
>
> SI L'ÉCART EST DE 7 A 10 CENTS, LEURS VENTES ENREGISTRERONT DES HAUSSES ANORMALEMENT IMPORTANTES.»
>
> (Document nº 178014, non daté, Imperial)[776]

Cependant, vers la fin des années soixante-dix au moment de la mise sur pied de sa stratégie de deuxième marque, Imperial a porté l'écart entre les prix des grands et ceux des indépendants à quelque 8 cents par gallon au Québec et en Ontario. D'après le propre jugement d'Imperial sur l'écart de prix qui inciterait le consommateur à se détourner des produits de marque, cette mesure ne pouvait être maintenue que si Imperial et d'autres utilisaient des pratiques abusives pour tirer parti de leur pouvoir commercial et imposer leur programme de discrimination en matière de prix.

Étant donné que la discrimination en matière de prix est l'explication la plus plausible de la conduite d'Imperial, il convient de l'étudier en profondeur. Toute politique de discrimination en matière de prix entraîne une restriction des approvisionnements. S'il est établi qu'Imperial a cherché à empêcher les divers groupes de fournisseurs d'arriver à un équilibre des prix et des quantités conforme aux conditions du marché, cela constituera la preuve que la politique de distribution de produits de deuxième marque visait à enrayer la concurrence. Pour établir que telle était la véritable intention d'Imperial, il faudrait prouver que les réseaux de deuxième et troisième marques avaient été conçus comme des

«marques de combat», qu'ils s'inscrivaient dans le cadre d'une politique punitive et que l'objectif poursuivi était de relever les prix, ou encore qu'Imperial admette qu'il s'agissait d'une stratégie temporaire qui ne visait nullement à satisfaire, à long terme, les besoins du groupe de consommateurs qu'Imperial prétendait vouloir servir.

Il est clair que la mise sur pied d'un réseau de distribution de produits de deuxième marque a entraîné un accroissement graduel des marges de gros et de détail de la marque du producteur. Le fait que cet accroissement ait commencé à se manifester précisément quand Imperial a attaqué le marché avec sa deuxième marque est révélateur de l'intention véritable des promoteurs. De plus, le fait que cette société ait également assorti le lancement de sa deuxième marque d'un resserrement des prix en augmentant ses prix de gros et en accordant simultanément des subventions à ses concessionnaires, prouve bien qu'elle n'était pas dénuée d'intention belliqueuse.[1] Enfin, le fait que ces deux politiques aient été mises en oeuvre en même temps est significatif.

Le deuxième groupe de preuves attestant que les politiques d'Imperial visaient à perturber l'évolution concurrentielle du marché nous vient des autres sociétés. Les autres grands, en effet, avaient pour habitude d'étudier soigneusement les agissements du chef de file car ils tentaient de modeler leur stratégie sur la sienne.

Ces sociétés confirment que la stratégie adoptée par Imperial et Shell consistait à éviter toute concurrence généralisée avec les indépendants. Ainsi, Texaco rapporte que les prix du réseau d'Imperial ne cherchaient nullement à relever la concurrence des indépendants au cours de cette période:

> «Il semble qu'Imperial n'ait pas l'intention de livrer concurrence par les prix dans les points de vente de son réseau de producteur . . ..»
>
> (Document nº 5839l, le l4 juin 1971, Texaco)[777]
>
> «. . . Imperial et Shell semblent avoir adopté la stratégie de marketing suivante:
>
> (l.) Maintenir élevé le prix affiché au détaillant par camion citerne pour les points de vente du réseau des producteurs, permettant, par le fait même, une différence de $0,13 le gallon au-dessus du prix au détail des points de vente des concurrents indépendants.»
>
> (Document nº 8786, le 7 avril 1972, Texaco)[778]
>
> «Les marques de producteur, notamment SHELL et IMPERIAL, hésitent apparemment à soutenir cette concurrence par les prix en ayant recours directement au réseau des producteurs. . . .»
>
> (Document nº 58384, le 28 juin 1972, Texaco)[779]

---

l. Voir la section antérieure concernant Texaco (pp. 286-352 et passim) pour une analyse plus détaillée de cette situation.

En contrepartie, ainsi que l'explique Texaco, Imperial, comme Shell, s'est servie de détaillants indépendants pour relever la concurrence des indépendants:

«Les grands, notamment SHELL et IMPERIAL, hésitent apparemment à soutenir cette concurrence par les prix en ayant recours directement au réseau des producteurs; ils préfèrent conserver leur part du marché en faisant appel à deux moyens:

(a) ouvrir leurs propres points de vente indépendants;

(b) accroître rapidement le nombre de lave-autos et de libre-service, les deux ayant pour effet de réduire sensiblement le prix au détail de l'essence.»

(Document n° 58384, le 28 juin 1972, Texaco)[780]

«Imperial construit et ouvre actuellement des points de vente de type 'Econo' à un rythme accéléré. Shell continue de convertir à une deuxième marque ses points de vente du réseau des producteurs; elle leur donne diverses raisons sociales, la principale étant sa filiale en propriété exclusive appelée 'Beaver'.

«Shell et Esso et, à un degré moindre, Gulf et BP continuent de construire et d'ouvrir des lave-autos.»

(Document n° 53618, le 15 août 1972, Texaco)[781]

Gulf donne la même description de la mise en place d'un réseau de deuxième marque par Imperial:

«— la marque Esso conserve les caractéristiques des marques de producteurs. . . .Les prix du réseau du producteur ont été maintenus au même niveau, mais la promotion s'est faite par le biais des lave-autos;

«— la marque Econo, créée à l'intention des consommateurs sensibles au prix des produits, correspond à un type particulier de poste d'essence qui allie la vente d'essence à celle d'une gamme variée de pièces et d'accessoires pour automobiles et autres marchandises, et même, à l'occasion, de produits d'alimentation. . . .

l'usage du panneau *Gas for Less* ou même de points de vente non identifiés fournissent à Esso plus de souplesse dans les secteurs ou la concurrence par les prix est particulièrement aigüe.»

(Document n° 69268, le 21 juin 1972, Gulf, nous soulignons)[782]

Gulf a également souligné la différence entre la politique de prix appliquée par Imperial dans son réseau de producteur et dans son réseau indépendant:

«La marque Econo est utilisée pour faire face directement à la concurrence des revendeurs, tandis que la marque Esso permet d'être le chef de file en matière de prix.»

(Document n° 66186, le 4 octobre 1971, Gulf)[783]

«Esso exploite Econo et Gas for Less, Shell exploite Gas Mart et Texaco exploite Regent. Sunoco a aussi des points de vente convertis à une deuxième marque connus sous le nom de Consumer Fuels. La politique des prix transmise à tous ces points de

vente est de faire concurrence aux détaillants indépendants de leurs secteurs en appliquant le même niveau de prix. Shell, Texaco et Imperial ont maintenu leurs prix élevés aux points de vente de leur réseau et ont utilisé les points de vente convertis à une deuxième marque pour faire concurrence aux détaillants à rabais.»

(Document nº 69427, le 10 avril 1972, Gulf)[784]

Ainsi, d'après ces sociétés, Imperial utilisait son réseau de producteur pour provoquer une hausse des prix et son réseau de deuxième marque, pour combattre les indépendants. Tout comme dans la période antérieure, les autres grands ont relevé le caractère abusif et punitif des mesures d'Imperial.

C'est Texaco qui a souligné que les grands, sous l'impulsion d'Imperial, avaient mis au pas les indépendants durant la période précédente. En contrepartie, Texaco a fait valoir que cela allait contribuer à relever les prix et «assurer un rendement satisfaisant» (Document nº 57439)[785] De fait, les prédictions de Texaco se sont avérées. Les grands ont relevé les prix de leur réseau de producteur à la fin des années soixante.

Lorsqu'Imperial a lancé son réseau de deuxième marque, les autres grands ont compris que son effet était le même qu'antérieurement, c'est-à-dire la mise au pas les indépendants. Shell, par exemple, a qualifié le réseau de deuxième marque d'Esso au Québec de «marque de combat»:

«Esso, par le truchement de Home et de sa filiale Econo, est en train de s'infiltrer sur le marché des indépendants. Elle utilise à l'occasion sa marque Champlain comme *marque de combat*.»

(Document nº 38497, le 19 septembre 1969, Shell, nous soulignons)[786]

Gulf a parlé de la deuxième marque d'Imperial comme d'une «arme» utilisée pour faire face à l'offensive des détaillants à rabais:

«Sa stratégie [il s'agit d'Imperial] semble être de garder la marque Esso relativement à l'écart du marché des rabais tout en créant une autre marque distincte par ses prix (Relais au Québec, Econo dans le reste du Canada) qui peut être utilisée, au besoin, comme *une arme contre les détaillants à rabais indépendants*.»

(Document nº 72354, le 30 septembre 1969, Gulf, nous soulignons)[787]

British Petroleum a également précisé que la raison pour laquelle Imperial et les autres grands ont mis sur pied un réseau de distribution de produits de deuxième marque, étendant du même coup leur degré d'intégration verticale au secteur du marketing était que cela leur permettait de faire monter les prix dans tous les points de vente indépendants:

«Je crois sincèrement, messieurs, que les sociétés vont devoir vendre les plus gros volumes possibles dans leurs propres points de vente. C'est la raison pour laquelle Shell, Imperial Oil et Sun ont décidé d'enlever tout signe d'identification d'un certain nombre de leurs points de vente afin d'y écouler la production de leurs raffineries et de se trouver à court de stock au moment d'approvisionner les revendeurs à bas prix.

*Il ne fait aucun doute que cette tactique aura pour effet de relever les prix de tous les points de vente indépendants et contribuera à les ramener sensiblement au niveau des prix pratiqués par le réseau des producteurs.»*

(Document n° 9807, le 20 — 22 juin 1972, B.P., nous soulignons)[788]

Certains événements qui permettent de prouver que le comportement d'Imperial visait à enrayer la concurrence se sont produits en 1973 lorsque, à la suite du resserrement du marché mondial du brut, les approvisionnements en brut étranger sont devenus difficiles. Il s'agissait précisément d'une source d'approvisionnement qui fournissait un léger avantage financier aux indépendants et qui, surtout, leur permettait de ne pas être tributaire de l'oligopole canadien. British Petroleum souligne qu'en raison de la perte de cette source d'approvisionnement;

«. . . les indépendants se trouvent dans une situation précaire et les grandes sociétés récupèrent à une vitesse remarquable la part du marché que ces derniers leur avaient ravie.»

(Document n° 11427, le 11juillet 1973, B.P.)[789]

Les difficultés auxquelles les indépendants devaient faire face n'étaient pas dues uniquement à l'accroissement de leur coûts. En effet, leur avantage par rapport au réseau des producteurs ne tenait pas essentiellement au fait que leurs coûts d'approvisionnement étaient moindres ainsi qu'en ont convenu les grands eux-mêmes. Leur situation était devenue précaire parce qu'Imperial utilisait son réseau de distribution de produit de deuxième marque pour mater le secteur des indépendants. En mai 1973, Gulf soulignait que l'important réseau de deuxième marque d'Imperial exerçait une pression croissante sur tous les exploitants de stations-service indépendantes (Document n° 69143)[790]. La tactique de resserrement utilisée par Imperial est décrite dans les commentaires de Shell. Lorsque les indépendants relevaient leur prix, Imperial fixait le prix de détail de ses réseaux de deuxième et troisième marques à un niveau *inférieur*:

«— Ces derniers mois, nous avons constaté très peu de détérioration des prix des indépendants. Les prix de ces derniers tendent à demeurer aux environs de 45 ± 1 cents.

. . .

«— Gain, qui appartient à Esso a été dynamique, maintenant ses prix 1 à 2 cents sous le prix de toutes les régions commerciales mais jamais à moins de 41,9 cents.»

(Document n° 28377, le 30 avril 1973, Shell)[791]

La nature de ce resserrement a également été décrite par le directeur général de Shell qui soulignait dans une déclaration qu'alors qu'Imperial affichait des prix de gros «qui obligeaient les indépendants à pratiquer des prix de l'ordre de 46,9 à 47,9 cents» (Document n° 27087)[792], le deuxièmes marques d'Imperial, Gain et Econo, «pratiquaient des prix souvent inférieurs» (Document

n° 27087)[793]. Dans le même document, le directeur général de Shell poursuit en décrivant l'incidence de cette politique:

> «. . . il est évident que cette catégorie commerciale [les indépendants] fait l'objet d'une pression importante de la part d'Esso, pour ce qui est des prix.
>
> . . .
>
> «Cette situation produira la compression de la hausse des volumes, hausse qui a permis aux indépendants de maintenir une faible marge bénéficiaire tout en réalisant des revenus grâce à l'accroissement du volume.»
>
> (Document n° 27087, le 9 mai 1973, Shell)[794]

La même observation, à savoir qu'Imperial appliquait délibérément une politique de resserrement vis-à-vis des indépendants en fixant leurs prix à un taux inférieur à ceux du fournisseur indépendant le moins cher dans toutes les régions, est exprimée dans l'extrait suivant tiré d'un autre document de Shell:

> «Esso semble prête à collaborer au relèvement des prix du réseau des producteurs, sauf si Gulf refuse d'emboîter le pas. Toutefois, cette société se montre très dynamique au niveau de son réseau de distribution de produit de deuxième marque. Elle a ouvert un nombre important de points de vente sous la marque Gain au cours des derniers mois et semble utiliser la situation actuelle du marché pour:
>
> . . .
>
> «— soumettre les indépendants à une politique de resserrement en relevant les prix de gros et en provoquant une réduction du volume d'essence mise en marché;
>
> . . .
>
> «Dans un certain nombre de cas, les prix pratiqués sont inférieurs à ceux des indépendants les moins chers de la région.»
>
> (Document n[os] 34427-8, non datés Shell)[795]

Par conséquent, même si Imperial alignait ses prix sur ceux des indépendants, elle subirait des pertes, à moins de réduire les coûts de ses réseaux de deuxième et de troisième marque à un niveau égal ou inférieur à ceux des indépendants. C'est ce qui s'est produit.

En Ontario, l'exploitation du réseau Econo s'est faite à perte tout au long de cette période. Le tableau 33 illustre la rentabilité de la Division des produits pour automobiles d'Imperial en Ontario en 1970. Pour l'ensemble des opérations, le rendement du capital investi en 1970 a été de 4,6%. Deux secteurs se sont révélés particulièrement peu rentables, les lave-autos et le réseau Econo, qui étaient précisément les deux armes qu'Imperial s'était données pour faire face aux indépendants à cette époque. Les lave-autos avaient été conçus pour faire la promotion du réseau de la marque du producteur et le réseau de deuxième marque permettait, en offrant des prix plus bas, de livrer concurrence aux détaillants à rabais. Dans les deux cas, le rendement du capital investi a été *négatif*, soit -26%.

Le réseau Econo du Québec a eu des résultats analogues. En 1971, Imperial se servait de ces stations pour vendre à un prix de 6 à 8 cents inférieur au prix de sa propre marque (Document n° IGDS 227-8)[793] et faire la lutte aux indépendants. Imperial avoue que, de ce fait, «la majorité des points de vente subissent des pertes d'exploitation» (Document n° IGDS 227-8)[794]. Une analyse de commerce de détail effectuée par Imperial et portant sur sept stations-service Econo au Québec fait état de bénéfices nets négatifs (Document IGDS 227-33)[795]. Imperial s'est donné une autre arme au Québec, son réseau Champlain. En 1971, elle y appliquait la politique suivante:

*«1971*

— À MAINTENIR UN ÉCART DE 2 c/gal. PAR RAPPORT À LA MAJORITÉ DES AUTRES DÉTAILLANTS À RABAIS DANS LES ZONES OU LES PRIX SONT TRÈS BAS

— À MAINTENIR LES PRIX DES GRANDS DANS LES ZONES STABLES»

(Document n° IGDS 1602, non daté, (1972), Imperial)[799]

Cela signifie que toutes les activités de Champlain à titre de mandataire, car, dans les zones où se pratiquaient des rabais, on établissait des mandataires, «vendaient à perte» (Document n° IGDS 238)[800]. De plus, Imperial avouait que sa politique de formation des prix dans cette zone conduisait à des pertes:

«— Le réseau Champlain peut atteindre les taux de rendement fixés là où les prix demeurent stables.

— Sur les marchés où les prix sont à la baisse, des stations libre-service subissent des pertes si elles offrent des rabais de 6,00¢/gal. et rapportent très peu si le rabais oscille entre 3,00-5,00¢/gal.»

(Document n° IGDS 486, non daté, (1972), Imperial)[801]

Ainsi, en 1970 et 1971, les deuxièmes marquea d'Imperial subissaient des pertes d'exploitation au Québec et en Ontario.

Le fait que le réseau Econo de l'Ontario a été exploité à perte en 1970 n'est pas dû à des circonstances exceptionnelles. Ainsi, la stratégie mise au point pour l'Ontario au début des années soixante-dix prévoyait d'atteindre un certain niveau de pertes en 1971 et 1972 et des profits minimaux de 1973 à 1976. Les profits prévus pour les opérations Econo étaient de l'ordre de -1,89 cent par gallon en 1971, de -0,72 cent en 1972, de ,20 cent en 1973, de ,92 cent en 1974 et de 1,36 cent en 1975 (Documents n$^{os}$ 180338-40)[802]. Pour 1970, le capital investi a été estimé à 39,8 cents par gallon (Documents n$^{os}$ 181072-5)[803] et, selon diverses projections concernant la performance d'Econo, le capital investi devrait tomber à des niveaux variant entre 20,9 cents le gallon (Document n° 127228)[804] et 25,2 cents le gallon (Document n° 179479-83)[805] avant 1975-1976.

## TABLEAU 33

### RENTABILITÉ DE LA DIVISION DES PRODUITS POUR AUTOMOBILES D'IMPERIAL, 1970

| | *S.S.E.C. Location* | *S.S.E.C. Rémunération* | *Centres de service* | *Lave-autos* | *S.S.E.C. Total* | *Détaillants* | *Écono* | *Indépendants* | *Total* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Volume d'essence | 171 077 | 5 514 | 11 197 | 4 176 | 191 964 | 106 936 | 1 209 | 1 289 | 301 398 |
| Recettes du marché de gros | 56 672 | 2 820 | 8 195 | 1 871 | 69 558 | 32 568 | 372 | 277 | 102 775 |
| Marge bénéficiaire totale | 20 733 | 1 447 | 4 576 | 1 031 | 27 787 | 11 592 | 164 | 66 | 39 609 |
| Total des dépenses de la Division | 7 911 | 1 203 | 4 272 | 1 266 | 14 652 | 3 201 | 388 | 5 | 18 246 |
| Contribution | 12 822 | 244 | 304 | (235) | 13 135 | 8 391 | (224) | 61 | 21 363 |
| Aide | 7 236 | 215 | 527 | 205 | 8 183 | 4 754 | 44 | 34 | 13 015 |
| Profit (après taxe) | 2 637 | 14 | (105) | (208) | 2 338 | 1 716 | (127) | 13 | 3 940 |
| Capital, Division | 48 323 | 2 495 | 9 026 | 625 | 60 469 | 14 826 | 438 | 45 | 75 778 |
| Capital, aide | 6 012 | 194 | 393 | 147 | 6 746 | 3 758 | 43 | 45 | 10 592 |
| | 54 335 | 2 689 | 9 419 | 772 | 67 215 | 18 584 | 481 | 90 | 86 370 |
| R.C.I. % | 4,9 | 0,5 | (1,1) | (26,9) | 3,5 | 9,2 | (26,4) | 14,4 | 4,6 |

Note: S.S.E.C.: station-service exploitée par la compagnie.

Source: Documents nos 181072-5, Imperial[808]

En conséquence, même vers le milieu des années soixante-dix, soit quelque six à sept ans après que l'opération Econo ait été lancée comme un investissement important, le taux prévu du rendement du capital investi par Imperial se limitait à 5 ou 6%, c'est-à-dire bien en-dessous du coût du capital. (Document n[os] 127228, 179479)[806, 807].

Il faut souligner que les prévisions concernant le taux de rendement du capital investi dans le cadre des opérations Econo étaient très incertaines. Selon la politique établie par Imperial, les prix de ses réseaux de deuxième et troisième marques devaient suivre ceux des indépendants quelles qu'en soient les conséquences du point de vue de la rentabilité:

> «Les prix du réseau de distribution des produits de troisième marque seront établis en fonction de ceux des fournisseurs à rabais et à la suite de négociations. Les prix établis pour le réseau Econo répondront également aux variations des conditions du marché de chaque région.»
>
> (Document n° 118061, le 3 et 4 octobre 1972, Imperial)[809]

En conséquence, il a été établi que le prix prévu sur lequel étaient basées les prévisions relatives à la rentabilité risque fort de ne pas être exact:

> «Les prix sont très vulnérables: dans le cas de l'essence, c'est en raison de notre implication sur le marché de détail et de la nécessité de réagir face aux prix pratiqués par les indépendants; . . ..»
>
> (Document n° 119963, le 13 août 1971, Imperial)[810]

Le tableau 34 illustre à quel point les calculs effectués par Imperial sur la rentabilité des diverses méthodes de commercialisation est sensible aux variations du marché. Le réseau Econo est beaucoup plus sensible aux variations de prix ou de volume que le réseau de stations-service traditionnelles ou celui des stations-service avec lave-auto.

Le fait que le rendement du capital investi prévu pour le réseau Econo a été très faible ou négatif, ainsi que le caractère incertain de ces prévisions sont une indication que l'objectif poursuivi par Imperial dans le cadre de ses opérations de deuxième marque n'était nullement d'atteindre un rendement normal. Ainsi que l'ont souligné les autres sociétés, Imperial cherchait plutôt à relever la concurrence des indépendants et à provoquer une hausse des prix. On peut prétendre que la société pensait que ses réseaux secondaires allaient tôt ou tard devenir rentables, que s'ils avaient été exploités à perte pendant cinq années les profits envisagés entre la sixième et la douzième années pourraient compenser les pertes du début. Par contre, si les réseaux secondaires ont été conçus dans le cadre d'une politique de pratiques abusives, dans les plans d'Imperial ces pertes devaient vraisemblablement être suivies de profits. Ce ne sont donc pas les pertes elles-mêmes qui sont une preuve qu'il s'agit d'une politique punitive ou d'une politique de pratiques abusives. Ce qui est révélateur c'est que ces pertes

confirment les allégations des autres sociétés quant aux intentions d'Imperial d'appliquer une politique de prix abusifs. Ces deux éléments de preuve se renforcent mutuellement et confirment qu'Imperial, tout comme Shell, a utilisé ses réseaux secondaires comme instruments de sa politique punitive visant les fournisseurs à rabais indépendants.

**TABLEAU 34**

SENSIBILITÉ DU RENDEMENT DU CAPITAL INVESTI, RÉSEAU TRADITIONNEL, RÉSEAU ÉCONO ET RÉSEAU AVEC LAVE-AUTO

| *Variation du marché* | *Traditionnel* | *Écono* | *Lave-auto* |
|---|---|---|---|
| Investissement, 10 % | 0,7 % | 0,9 % | 1,3 % |
| Prix, 1¢ | 1,2 % | 2,2 % | 1,4 % |
| Volume, 10 % | 0,8 % | 2,9 % | 1,7 % |
| Lavage d'auto gratuit | | | 4,0 % |

Source: Documents nos 119962-4, Imperial[81]

Un autre élément qui prouve que l'intention d'Imperial était bien d'appliquer une politique de prix abusifs est le cadre temporel de l'application des politiques relatives à ces réseaux secondaires. Les deuxième et troisième marques ont été conçues comme des instruments temporaires. Le fait qu'Imperial ait envisagé ses politiques de conversion à court terme uniquement peut être attribué à l'une ou l'autre des raisons suivantes. Tout d'abord, Imperial, tout comme Shell, peut avoir eu dans l'idée qu'une fois qu'elle aurait réussi à faire monter les prix des indépendants, elle pourrait fermer la plus grande partie des stations-service de ses réseaux secondaires, n'en gardant qu'un petit nombre à titre de mise en garde. Deuxièmement, Imperial peut avoir conçu ses réseaux secondaires comme une mesure provisoire lui permettant de s'insérer sur le marché des indépendants et d'empêcher l'expansion de ce groupe pendant le temps voulu pour réduire les coûts de son réseau de producteur. Pour ce qui est de Shell, le fait que les politiques relatives aux réseaux de deuxième et de troisième marques aient été conçues à court terme est une preuve supplémentaire qu'elles s'inscrivaient dans le cadre d'une politique punitive. Les stations-service qui étaient converties à une deuxième marque pouvaient très facilement retrouver leur statut antérieur une fois que les indépendants avaient été ramenés à l'ordre. Il a été démontré également que la politique de distribution de produits de deuxième marque d'Imperial a elle aussi été envisagée à court terme uniquement, ainsi qu'en témoigne la déclaration suivante du vice-président d'Imperial:

1. Voir les documents 695, 696 et 697.

«En ce qui concerne notre réseau de deuxième marque, on peut dire que son existence est due à l'inefficacité de notre réseau principal. Si tel est le cas et si nous parvenons à améliorer notre réseau principal à long terme, il est fort possible que nous ne conserverons pas nos réseaux secondaires à long terme. . . .

«Il a été prévu d'utiliser les postes d'essence Gain uniquement lorsque nous ne pouvons utiliser notre marque Esso. Il ne s'agit nullement d'une politique à long terme dans la mesure où nous parviendrons à amener les coûts et la rentabilité des stations-service de marque Esso au niveau de ceux de Gain et à en tirer des avantages pour les consommateurs.»

(Document n° 118966, le 9 mai 1973, Imperial)[812]

Tel était l'objet de la stratégie d'Imperial qui visait à «freiner l'expansion des indépendants et à favoriser celle du réseau des producteurs» (Document n° 179237)[813]. Initialement, cette stratégie, fondée sur l'utilisation des réseaux de distribution de produits de deuxième et de troisième marques, a donc été envisagée à court terme. Ainsi, un représentant d'Exxon à qui l'on a soumis la stratégie d'établissement des prix des réseaux secondaires en fonction des prix les plus bas pratiqués par les indépendants a fait remarquer que cette politique ne saurait être que temporaire:

«Il [M. Larkins, d'Exxon] n'a pas été particulièrement enthousiasmé par le réseau de troisième marque. Il a fait valoir que si nous lançons une telle opération sur les marchés ruraux, il nous faudrait le faire également sur les marchés urbains. *Selon lui, il ne saurait s'agir que d'une stratégie à court terme* dont les effets sur l'image de marque de la société autant que sur ses politiques pourraient être considérables. Il s'est montré encore plus réticent vis-à-vis de l'achat de Martin, parce qu'il ne voyait pas très bien quel était l'enjeu du marché. *Il n'a pas posé de questions qui n'avaient déjà été posées.*»

(Document n° 180061, le 8 mars 1972. Imperial, nous soulignons)[814]

En fait, les deux raisons avancées pour justifier la politique de deuxième marque à court terme d'Imperial ont très probablement présidé à la prise de décision de la société. Assurément, les commentaires des autres grands soulignent que la ligne de conduite suivie par Imperial visait à faire monter les prix des indépendants et, une fois cela fait, éventuellement de reconvertir ses réseaux secondaires. En même temps, il est certain qu'Imperial était consciente que si sa politique échouait, il lui faudrait réduire les coûts de marketing de son réseau principal; mais cette éventualité ne devait être envisagée qu'en dernier ressort. L'allégation selon laquelle il s'agissait là d'une stratégie de deuxième choix ou d'un mécanisme auxiliaire ressort implicitement de la manière dont la politique punitive a été mise en application ainsi que par les changements opérés en 1973 lorsque les indépendants ont effectivement relevé leurs prix.

Un des principaux désavantages du réseau de producteurs des grands en matière de coûts a été le niveau élevé des coûts en capital pour chaque gallon vendu. Cela tenait à ce que les grands avaient construit un nombre important de

stations-service de faible volume à la suite de leur accord mutuel de non-concurrence par les prix. Toutefois, la stratégie adoptée par Imperial en Ontario n'a pas entraîné la suppression d'un nombre important de stations-service ni un accroissement considérable du volume des ventes par station pour le réseau principal. Le tableau 35 expose les objectifs qu'Imperial s'était fixés en Ontario. Six stations-service seulement ont été déclarées comme supprimées pour chacune des années 1973, 1974 et 1975.

**TABLEAU 35**

OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE ADOPTÉE EN ONTARIO
IMPERIAL OIL:
(Vente en 000 gallons)

| *Division* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *Esso* | | | | | |
| Volume des ventes | 292,7 | 299,5 | 301,5 | 310,9 | 319,8 |
| Nombre de stations-service | 527 | 533 | 533 | 533 | 533 |
| *Écono* | | | | | |
| Volume des ventes | 5,3 | 8,3 | 14,7 | 21,7 | 29,4 |
| Nombre de stations-service | 16 | 24 | 34 | 42 | 50 |
| *Troisième marque* | | | | | |
| Volume des ventes | 4,8 | 8,3 | 14,2 | 19,9 | 25,8 |
| Nombre de stations-service | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| Suppr. | — | — | 6 | 6 | 6 |

Source: Documents n[os] D 180328-50, Imperial[815]

Le fait qu'Imperial ait réduit considérablement ses programmes de distribution de produits de deuxième et de troisième marques en 1973, à la suite des résultats satisfaisants de sa politique punitive à l'endroit des indépendants, est un indice de l'intention punitive inhérente à son programme de deuxième marque. Une note de service rédigée par le vice-président (M. Reid) à l'intention du directeur général adjoint (M. Wisener) indique qu'Imperial avait modifié sa politique de deuxième marque à cette époque:

«Nous sommes donc tombés d'accord sur les points suivants:

. . .

2) Il n'y aura aucun nouvel effort d'expansion des opérations de la société sauf en ce qui concerne les lave-autos et les libre-service.

. . .

4) L'expansion du réseau Gain sera ralentie.

. . .»

(Document n° 118057, le 18 mai 1973 Imperial)[816]

Dans le même ordre d'idée, une note de service rédigée le mois suivant au sujet des réseaux Gain et Econo spécifiait qu'il fallait «suspendre tout nouvel investissement et toute conversion de stations-service de marque Esso» (Document n° 118584)[817]. Nous avons des témoignages confirmant que cela a été fait. En 1975, alors qu'on lui demandait si Econo et Gain devaient être considérées comme des opérations «à long terme», le directeur général adjoint a répondu:

> «Non, nous n'avons fait aucun effort d'expansion au cours des deux dernières années....
> ...
>
> «Nous nous en tenons au statu quo et nous n'avons pas déterminé notre politique à long terme.»
>
> (Témoignage de M. G.R. Wisener, Directeur général adjoint Service de la commercialisation, Imperial Audiences de Toronto 1975, Volume XI, p. 1152)[818]

En résumé, Imperial a utilisé son réseau de deuxième marque de la même façon que Shell. Pour faire face à la nécessité de réprimer la concurrence des indépendants alors qu'elle faisait monter les prix de l'essence du réseau des producteurs, cette société s'est lancée sur le marché à rabais pour une courte période. Ses deuxième et troisième marques ont été conçues comme des marques de combat, et sa politique des prix a été utilisée comme politique de resserrement, lorsque l'occasion s'est présentée en 1973, pour mater les indépendants. En adoptant cette attitude, Imperial a visé les mêmes objectifs que ceux que nous avons décrits en rapport avec les périodes précédentes.

### (d) *La consignation et l'utilisation de la marque de producteur pour complémenter la stratégie portant sur les produits de deuxième marque.*

#### (i) *La façon dont Imperial a utilisé la consignation.*

Imperial, tout en mettant au point et en appliquant sa stratégie portant sur les produits de deuxième marque, provoquait en même temps une hausse des prix de la marque de producteur en poussant les marges de gros et de détail aux niveaux élevés que l'on avait connus à la fin des années cinquante. Imperial et Shell, en tant qu'entreprises dominantes en matière de prix, ont provoqué des hausses successives des prix de la marque de producteur jusqu'en 1971 où l'écart médian entre leurs prix et ceux des fournisseurs indépendants a atteint huit cents le gallon au Québec (Document n° IGDS 1176)[819] et en Ontario (Document n° 179166)[820]. Encore faut-il dire qu'Imperial disait jusqu'en 1972 que ses objectifs pour le marché québécois étaient de «hausser les prix» (Document n° IGDS 411)[821] et de faire des pressions pour «maintenir et remonter les prix et à provoquer une hausse de prix» (Document n° IGDS

412)[822]. Les «objectifs reconnus de commercialisation de l'essence qui exigent une 'action immédiate'» étaient fixés comme suit:

> «1. Maintenir les prix au détail élevés pratiqués par Imperial et difficilement établis et encourager les concurrents attirés par cette politique (Shell) de 'persévérance'.
>
> «2. Encourager les grands attirés par la politique du rabais à se montrer plus tolérants et à remonter leurs prix.»
>
> (Document nº IGDS 417, le 22 mars 1972, Imperial)[823]

En 1972-1973, Imperial a modifié la méthode utilisée pour contenir l'expansion des indépendants et complété son programme de produits de deuxième marque par un vaste programme de subventions pour les produits de son réseau. Elle voulait (du moins provisoirement) réduire l'écart entre les prix de l'essence des indépendants et ceux de son réseau pour limiter le nombre des fournisseurs indépendants. Imperial avait déjà appliqué cette politique au début des années soixante.

Imperial, comme nous l'avons déjà souligné, avait été le premier des grands à prendre des mesures pour ramener à l'ordre et contenir les indépendants. Les observations faites par Shell à Winnipeg en 1959 sur les agissements d'Imperial indiquent que cette entreprise croyait qu'Imperial réussirait à contenir les indépendants ailleurs dans les Prairies comme elle l'avait fait à Winnipeg en réduisant les prix des produits de son réseau d'une façon sélective. Commentant les agissements d'Imperial, Shell faisait remarquer ce qui suit:

> «Esso fixe le prix du camion-citerne et obtient approximativement le tiers du volume global grâce à des points de vente qui lui appartiennent et à des points de vente qui appartiennent à des détaillants. Pour protéger ses gros investissements, Esso doit avoir pour politique d'être concurrentielle par rapport à tous les fournisseurs importants. *La même attitude était adoptée envers les indépendants comme cela a été le cas à Winnipeg ou l'expansion des détaillants indépendants a été contenue au moyen de points de vente avoisinants du réseau qui vendaient à des prix concurrentiels.*»
>
> (Document nº 41820, septembre 1959, Shell, nous soulignons)[824]

Au début des années soixante, quand les prix du réseau ont été réduits dans le cadre de programmes de consignation, Texaco observait que cette mesure avait pour but de ramener les indépendants à l'ordre et de provoquer une hausse des prix des indépendants:

> «La mesure corrective la plus récente relative à l'établissement des prix que les grandes sociétés pétrolières ont adoptée a été d'aligner leur prix sur celui des revendeurs indépendants. *La seule façon de stabiliser les prix semble être de 'ramener à l'ordre' les revendeurs indépendants afin de maintenir les prix au détail à un niveau qui permet aux stations-service d'obtenir un rendement raisonnable.* La décision des grandes sociétés pétrolières de réduire les prix, qui a été prise par une des principales compagnies des grands marchés de Toronto et de Montréal en septembre et en octobre de cette année, cause de sérieux problèmes de rentabilité pour toutes les grandes sociétés pétrolières de ces marchés.

«*La stratégie adoptée par cette compagnie semble être de réduire ses prix de façon à obliger les revendeurs indépendants à remonter les leurs afin d'égaler ceux des points de vente des grands.*»

(Document n° 57439, le 22 novembre 1962, Texaco, nous soulignons)[825]

Même si Texaco indiquait seulement que c'était une des «principales» compagnies qui avait provoqué une baisse des prix des grands pour essayer de ramener les indépendants à l'ordre, British Petroleum reconnaissait explicitement que c'était Imperial qui était le chef de file dans cette offensive. En 1966, British Petroleum a évalué ses chances de vendre l'essence sous la marque B.P. dans les points de vente Canadian Tire:

«Cette entente aurait pu être possible il y a dix-huit mois [c'est-à-dire à l'automne 1964] quand nous savions que *Canadian Tire était très en difficulté en raison d'intenses guerres de prix déclenchées principalement par Imperial Oil...*»

(Document n° 11414, le 25 février 1966, B.P., nous soulignons)[826]

La justesse de ces observations est confirmée par les documents d'Imperial qui décrivent son comportement à Winnipeg et à Vancouver. Une fois de plus, à la fin des années soixante, on a pu observer qu'Imperial utilisait un programme de subventions pour réduire provisoirement les prix des produits de son réseau pour ramener les indépendants à l'ordre. La section portant sur Texaco démontre qu'Imperial a utilisé conjointement une hausse des prix de gros et l'application de remises provisoires pour ramener les indépendants à l'ordre. Texaco rappelait de la façon suivante les effets que cette politique a eus sur les indépendants en Ontario:

«Les mesures d'Imperial nuisent au revendeur indépendant qui s'approvisionnait en produits pétroliers à rabais fixes sur le prix au détaillant par wagon citerne. En d'autres mots, cette entreprise a haussé le coût des produits pétroliers du revendeur de ,008 et a provoqué une baisse des prix au détail de ,01, réduisant ainsi la marge du revendeur de ,018.

Imperial a aussi modifié certaines zones de prix, ce qui lui a permis d'exercer plus de pressions sur les revendeurs. . . .»

(Document n° 46279, le 7 février 1968, Texaco)[827]

Texaco reconnaissait non seulement qu'Imperial exerçait délibérément des pressions sur les indépendants, mais elle avait aussi remarqué jusqu'à quel point cette pratique était répandue. Par exemple, la même politique était aussi appliquée à Montréal:

«C'est exactement la même stratégie qu'Imperial Oil a adoptée à Montréal pour imposer le prix au détail de 0,419 et il est certain qu'elle pourrait faire accepter cette stratégie partout où elle le désire, en particulier lorsqu'elle exploite, en consignation ou sur rémunération, des points de vente au détail situés en des endroits assez stratégiques pour amener les prix au détail aux niveaux qu'elle croit 'convenables'.»

(Document n° 46276, le 14 février 1968, Texaco)[828]

D'après Texaco, Imperial a placé en consignation des stations-service situées à des endroits stratégiques pour obliger les autres de grands à adopter une politique qui permettait d'exercer des pressions sur les indépendants.

Les documents d'Imperial montrent que des programmes de consignation ont été utilisés contre les indépendants pendant cette période. Imperial, dans le cadre d'une étude effectuée en 1965 sur le marché de l'essence en Ontario, expliquait comment elle avait baissé les prix grâce au programme de consignation afin d'exercer des pressions sur les indépendants qui vendaient à plus bas prix. Cette étude confirme aussi qu'Imperial était parfaitement consciente de la plus grande efficacité des indépendants. En faisant remarquer qu'il y avait alors plusieurs catégories de fournisseurs indépendants sur le marché, «des magasins de grande surface tels que des magasins à rabais et des grands magasins», l'étude expliquait de la façon suivante le prix attrayant affiché par les indépendants:

> «Ils sont surtout situés dans les secteurs où la densité de population est suffisante pour que des installations peu coûteuses aient des volumes élevés. Ils maintiennent souvent au minimum les frais généraux en n'offrant aucun des services additionnels, tels que le crédit, qu'offrent les grandes sociétés.»
>
> (Document nº 118983, mai 1965, Imperial)[829]

Même si Imperial reconnaissait la plus grande efficacité des indépendants, elle faisait remarquer que les indépendants essayaient parfois «de maintenir des prix tellement concurrentiels que les autres, y compris Imperial, ne pouvaient en offrir de semblables» (Document nº 118995)[830]. La même étude, qui décrit la ligne de conduite d'Imperial à Sudbury, montre de quelle façon cette entreprise a réagi en se servant de la consignation. L'étude de 1965 sur le marché ontarien indique qu'à cause de l'expansion des deuxièmes marques à Sudbury, surtout par Flash[1] et Canadian Tire, Imperial a adopté la consignation.

> «Pour clarifier les événements les plus récents survenus à Sudbury, il faut remonter à l'arrivée et à l'expansion des indépendants sur ce marché. Ces détaillants indépendants sont Flash et Canadian Tire Corporation et l'augmentation du nombre de leurs points de vente est illustrée ci-dessous.

| *Année* | *Flash* | *Canadian Tire Corporation* |
|---|---|---|
| 1960 | 1 | |
| 1961 | 3 | |
| 1962 | 3 | 1 |
| 1963 | 5 | 1 |
| 1964 | 8 | 1 |

1. Flash a été achetée par Gulf en février 1961.

«L'expansion rapide des concurrents a diminué le volume des ventes et la part du marché d'Imperial, les plus grandes répercussions s'étant fait sentir entre 1962 et 1963 avec l'arrivée de Canadian Tire Corporation. . . .

. . .

«En 1960, par suite de cette expansion des détaillants indépendants, Imperial a proposé à ses détaillants de conclure une entente de consignation. En vertu de cette entente, Imperial s'engageait à verser aux détaillants des commissions variant entre 5,5 cents et 7,5 cents le gallon selon le niveau des prix au détail et à fixer le prix au détail de l'essence.»

(Document nº 119061-7, mai 1965, Imperial)[831]

Le programme de consignation mis en oeuvre en 1965 à Sudbury a amené le niveau des prix d'Imperial à un écart d'environ deux cents par rapport à ceux de Canadian Tire, et elle a été suivie par les autres grands. Certaines stations-service «compensatrices» ont vu leurs prix réduits à un écart d'un cent le gallon par rapport à ceux des indépendants. En septembre 1963 par exemple, la structure des prix à Sudbury était la suivante:

| | |
|---|---|
| «CTC | 44.9 cents moins 5 % |
| Flash | 42.9 cents |
| Grandes sociétés | 44.9 cents (y compris 25 points de vente Imperial Oil Limited) |
| *Exceptions:* | Imperial Oil Limited: *7 points de vente à 43.9 cents compensant Flash — 1 point de vente à 44,9 cents compensant CTC.»* |

(Document nº 119020, mai 1965, Imperial, nous soulignons deux fois)[832]

Lorsque les prix ont remonté à la fin d'octobre, Imperial a continué de maintenir le même rapport, encore qu'en établissant cette fois deux stations-service à commission qui faisaient concurrence aux indépendants par les prix:[1]

«Le deuxième événement se rapporte au prix de gros d'Imperial. Reconnaissant la pression exercée sur le prix au détail, Imperial a affiché une remise de ,08 cents le gallon prélevée sur le prix de gros. Lorsque les prix à Sudbury se sont raffermis au niveau susmentionné, Imperial a décidé de supprimer cette remise et elle a mis cette décision en vigueur le 30 octobre, *haussant en même temps le prix au détail de l'essense ordinaire dans les deux stations-service à commission de 44,9 cents à 45,9 cents et rétablissant ainsi l'ancien rapport concurrential entre ses prix au détail et ceux de CTC.* La suppression de la remise de gros affichée a occasionné une nouvelle hausse du prix au détail à 47,9 cents pour la plupart des détaillants de Sudbury pendant la première semaine de novembre. Les prix s'établissaient alors comme suit:

1. Imperial a adopté cet écart parce que ses détaillants de marque avaient formé une association pour s'opposer à la consignation et aux subventions.

| | |
|---|---|
| Canadian Tire Corporation | 46,9 cents moins 5 % |
| Flash | 45,9 cents |
| Grandes sociétés | 47,9 cents (74, y compris 14 points de vente Imperial Oil Limited) |
| *Exceptions:* | |
| Imperial Oil Limited | — 2 stations à commission à 45,9 cents<br>11 détaillants à 46,9 cents |
| Autres grandes sociétés | 47 points de vente à 46,9 cents» |

(Document nº 119021-2, mai 1965, Imperial, nous soulignons)[833]

Un peu plus tard, Canadian Tire a haussé ses prix à 47,9 cents le gallon, moins 5%, et Imperial a rajusté une fois de plus les prix de ses stations-service à commission pour que les indépendants bénéficient d'un écart d'environ un cent le gallon.

«Un peu plus tard, CTC a affiché des prix de 47,9 cents, moins 5%. En résumé, les prix à ce moment s'établissaient comme suit:

| | |
|---|---|
| CTC | 47,9 cents moins 5 % |
| Flash | 45,9 cents |
| Grandes sociétés | 47,9 cents |

*Exceptions:*

| | |
|---|---|
| 2 points de vente Canadian Oil | 46,9 cents |
| 2 points de vente Shell | 46,9 cents |
| 1 point de vente BP | 46,9 cents |
| 1 point de vente Fina | 46,9 cents |
| 2 points de vente Supertest | 46,9 cents |
| 1 point de vente Texaco | 46,9 cents |
| 2 points de vente Supertest | 44,9 cents |

«Après une semaine, les points de vente à commission d'Imperial affichaient des prix de 46,9 cents le gallon, *retournant ainsi à l'ancien rapport concurrentiel avec CTC et Flash* qui vendaient l'essence à 47,9 cents moins 5% et 45,9 cents respectivement.»

(Document nº 119024, mai 1965, Imperial, nous soulignons)[834]

Le cours des prix de l'essence à Sudbury à cette époque a fait l'objet d'un rapport de la Commission d'enquête sur les pratiques restrictives du commerce.[1] La Commission était préoccupée par les méthodes de consignation qui avaient été observées et citait une recommandation antérieure découlant de son rapport sur les programmes de consignation de North Star et de Shell[2]:

---

1. Rapport au sujet d'une enquête sur la distribution et la vente d'essence et de produits pétroliers connexes dans la région de Sudbury, Ottawa 1969 (Commission sur les pratiques restrictives du commerce, nº 48)[835].

2. Rapport sur la distribution et la vente d'essence dans la ville de Winnipeg et ailleurs dans la province du Manitoba, Ottawa 1966. (Programmes de consignation de l'essence North Star et Shell, Commission sur les pratiques restrictives du commerce, nº 40)[836].

«. . . La Commission considère que les programmes de consignation du genre de ceux qui ont été observés au cours de la présente enquête, lorsque le but principal et la conséquence évidente sont de contrôler les prix et d'éliminer les concurrents au niveau du consommateur, portent préjudice à l'intérêt public.»[1]

Le rapport poursuit en précisant que les témoignages fournis «ne contiennent pas suffisamment d'explications précises sur la décision d'Imperial Oil d'exploiter deux stations à commission à Sudbury»,[2] mais il fait remarquer que le but général des stations à commission en Ontario, comme le souligne la note de service d'Imperial, était «d'être le chef de file et d'encourager partout des niveaux plus élevés de service, de vente, d'entretien et de présentation.»[3] Toutefois, les objectifs fixés par Imperial pour les stations-service à commission ont dépassé celui d'être le chef de file pour la prestation de services. L'un des objectifs de cette entreprise à cette époque était de contrôler les prix au détail. En 1967, Imperial déclarait ce qui suit:

«Une partie de la solution au problème de l'influence de l'entreprise sur les niveaux des prix au détail réside dans la diversification des points de vente de l'essence au détail; on trouve actuellement les types de points de vente suivants:

— les points de vente à rémunération qui appartiennent à l'entreprise

— les détaillants à commission dont les points de vente appartiennent à l'entreprise

— les détaillants locataires dont les points de vente appartiennent à l'entreprise

— les stations-service qui appartiennent à des détaillants mais qui sont grevées d'une hypothèque appartenant à l'entreprise

— les stations-service qui appartiennent aux détaillants.

«Nous pouvons fixer les prix dans les deux premiers types de points de vente et nous essayons de placer ces stations dans des endroits où elles peuvent influencer d'autres stations d'Imperial».

(Document nº 119183-4, le 1er mars 1967, Imperial)[840]

La Commission a fait remarquer que le rôle de chef de file joué à Sudbury par les stations-service à commission pouvait viser à influer sur les prix:

«La caractéristique la plus évidente des stations-service à commission d'Imperial Oil qui devaient 'être des chefs de file' à Sudbury était l'écart de prix d'un cent le gallon maintenu aux deux points de vente. Il semble évident qu'Imperial Oil a appliqué cette politique pour tâcher d'influer sur le niveau des prix au détail dans la région de Sudbury. Même si, comme c'est le cas pour la vente par consignation, cette

1. Prix de l'essence dans la région de Sudbury, *op. cit.*, page 33[837].

2. *Ibid*, page 134.[838]

3. *Ibid.*[839]

politique peut sembler à première vue conçue dans l'intérêt public, il est impossible d'évaluer le genre de concurrence qui en découle en termes de validité du fondement économique d'un niveau précis de prix. L'indépendant ou le détaillant locataire doit faire face à ses frais d'exploitation ou faire faillite. Même si le loyer demandé au détaillant locataire ne couvre peut-être pas tous les frais qui peuvent être engagés pour le local dans lequel il est installé, le détaillant locataire doit néanmoins faire face à ses frais d'exploitation à même les revenus qu'il tire de la vente de biens et de services à ses stations-service. En ce qui concerne les stations-service exploitées par des agents à commission et qui appartiennent à l'entreprise, les effets économiques de l'insuffisance des revenus de ces stations pour faire face aux frais d'établissement, d'entretien et d'exploitation ont une moins grande portée pour l'entreprise que pour les détaillants indépendants. Il ne fait aucun doute que l'entreprise pétrolière souhaite que les stations-service qui lui appartiennent et qu'elle exploite fassent des profits et qu'elle fera tout ce qui est possible pour arriver à cette fin. L'entreprise peut aussi vouloir, comme Imperial à Sudbury, influencer le niveau des prix de l'essence, surtout dans les stations d'Imperial Oil, et être même prête à réduire les marges de gros de ses détaillants pour atteindre cet objectif.»

(Rapport au sujet d'une enquête sur la distribution et la vente d'essence et de produits pétroliers connexes dans la région de Sudbury, Ottawa, 1969, Commission sur les pratiques restrictives du commerce, nº 48, pages 35-36)[841]

Les documents d'Imperial cités plus haut établissent que telle était bien l'intention d'Imperial en établissant des stations-service exploitées par des agents à commission. Il ressort également avec évidence de ces documents qu'Imperial tentait de hausser les prix à Sudbury comme le demontre le rapport du directeur régional des ventes:

«Il n'est pas sans intérêt de souligner que notre rabais de 5%, qui a été affiché pour contrecarrer l'écart de 3¢ entre nos prix et ceux de Flash, semble avoir eu des effets, car Flash a dû augmenter ses prix...»

(Essence à Sudbury, Document nº 1088-89, le 16 décembre 1963 Imperial)[842]

Les stations en consignation et les stations à commission ont donc été utilisées contre les indépendants. L'effet de ces programmes est démontré par cet exemple. Après avoir fixé pendant un certain temps les prix des produits du réseau en fonction de ceux des indépendants, Imperial a réussi à supprimer les subventions, ramenant ainsi les prix du réseau des grands à des niveaux normaux. Au même moment, Imperial parvenait à faire hausser les prix des indépendants de façon à un ou deux cents le gallon de moins que les prix du réseau. D'autres documents établissent que les coûts des indépendants leur auraient permis d'accorder des rabais beaucoup plus substantiels. Ces observations démontrent que les pratiques monopolistiques et punitives utilisées par des sociétés comme Imperial étaient contraires à l'intérêt public.

Sudbury n'est pas le seul endroit où Imperial ait recouru à la consignation à des fins disciplinaires. Elle y a recouru à plusieurs reprises sur le marché de Winnipeg dans les années soixante. Dans un volume antérieur nous avons

analysé les abus d'Imperial Oil envers les indépendants sur le marché de Winnipeg au début des années soixante. Dans une note de service de 1964, le directeur provincial des ventes d'Imperial Oil évoquait le besoin de prendre des sanctions contre Radio Oils, société indépendante, et faisait allusion à des mesures déjà utilisées sur ce marché:

> «. . . compte tenu de l'intention manifeste de ce client de mettre la main sur une grosse partie du marché de détail au Manitoba, je propose que nous cessions de l'approvisionner par l'entremise de notre service des ventes. Je propose en outre qu'une fois rempli notre contrat avec Radio Oils, nous prenions les mesures nécessaires pour ramener son volume à un niveau plus réaliste que celui que nous lui fournissons actuellement. *Voici plusieurs années, nous avons dû agir contre Dominion Motors et d'autres indépendants dont les prix posaient de graves problèmes financiers à nos concessionnaires. Le moment est venu de prendre les mêmes mesures contre Radio Oils.*»
>
> (Essence à Winnipeg II, Document nº 336, le 29 avril 1964, Imperial, nous soulignons)[843]

En 1967, Dominion Motors (Domo), imporante société indépendante, avait baissé ses prix à des niveaux qu'Imperial refusait d'accepter. Avant 1967, Domo avait baissé ses prix de 1 à 2 cents le gallon au-dessous des prix des marques, seuil fixé par le politique disciplinaire des prix adoptée par Imperial au début des années soixante. Ce seuil avait cependant été porté à 4 cents le gallon en 1967. Imperial Oil était en mesure de contrer le rabais consenti par Domo du fait qu'une de ses stations-service, Norwood Esso Service, était établie de l'autre côté de la rue, juste en face de Domo[1]. Le représentant des ventes d'Imperial Oil écrivit en juillet 1967 au directeur régional des ventes pour discuter des prix fixés par Domo et des solutions qui s'offraient à Imperial:

> «Cette stations-service est conçue pour être en gros point de vente d'essence, elle dispose de plusieurs pompes et de deux employés seulement. Du fait de son emplacement, elle doit être considérée comme une stations de centre ville ou de circulation mixte et a donc besoin de vendre un volume d'essence important soutenu par une activité régulière de vente d'«autres produits». Deux solutions se présentent pour augmenter nos ventes:
>
> 1. Mettre un autre employé et accepter de faire les grosses réparations.
> 2. Réduire les prix de l'essence pour concurrencer Dominion Motors et attirer la clientèle des autres concurrents.»
>
> (Essence à Winnipeg II, Document nº 361-362, le 21 juillet 1967, Imperial)[845]

Le but de cette politique n'était pas d'instaurer ces prix en vue d'augmenter le volume des ventes sur le long terme, mais bien plutôt de mater la

---

1. Voir Document nº 363, Essence à Winnipeg. Il s'agit d'une carte sur laquelle figure l'emplacement des deux stations, Norwood Esso et Dominion Motors.[844]

station-service Domo qui vendait à rabais, afin de «faire rentrer Domo dans le rang» (Essence à Winnipeg II, Document nº 362)[846]. Le représentant des ventes d'Imperial suggérait comme tactique de proposer les mêmes prix que Domo puis, deux semaines plus tard, de les augmenter progressivement»:

> «Si nous passions à la seconde étape et si nous augmentions nos ventes d'essence, nos ventes des «autres produits» augmenteraient automatiquement, ce qui améliorerait la productivité de notre station-service. L'ennui, c'est qu'il pourrait en résulter une guerre des prix. Je crois qu'il faut courir ce risque et obliger *Dominion à rentrer dans le rang.*»
>
> «Recommandations:
>
> 1. Abaisser de 4 cents nos prix de détail, soit 40,9¢, prix offert par Dominion à Norwood Bridge.
> 2. Afficher notre remise de 4 cents.
> 3. Faire comme Dominion pendant deux semaines, puis augmenter progressivement le prix.»
>
> (Essence à Winnipeg II, Document nº 36, le 21 juillet 1967, Imperial, nous soulignons)[847]

Une semaine plus tard, le directeur régional des ventes d'Imperial Oil écrivait en ces termes au directeur provincial pour recommander de prendre des mesures afin que Dominion Motors «comprenne le message»:

> «*Imperial Oil Limited* doit prendre des *MESURES* pour que tous les vendeurs du marché de Winnipeg comprennent le message. Un message déclarant que nous n'avons nullement l'intention de céder continuellement du volume à coups de remises et de publicité. *Je recommande que nous commencions par envoyer ce message à Dominion Motors, à Norwood Bridge.*»
>
> (Essence à Winnipeg II, Document nº 359, le 27 juillet 1967, Imperial)[848]

Le directeur régional des ventes recommanda d'adopter contre Domo une formule progressive de prix qui devait obliger Domo à augmenter ses prix. La tactique d'Imperial consistait à calquer les prix au détail de Domo sur des périodes de plus en plus longues si cette dernière ne suivait pas les augmentations d'Imperial. Elle consistait également à calquer les prix de Domo dans une autre station-service à titre d'«information supplémentaire». Voici les mesures recommandées:

> «1. Afficher à la station Esso de Norwood (station-service à la commission) le prix de 40,9 cents. Afficher le rabais de 4¢ pendant 24 heures. Procéder ainsi un lundi matin et retirer les annonces le mardi matin.
> 2. Si Dominion n'a pas changé ses prix d'ici au vendredi de la même semaine, je recommande que nous affichions les mêmes prix entre le samedi et le mardi matin.

3. Si, à la suite de la deuxième étape, aucun changement n'intervient je recommande d'afficher le même rabais pendant une semaine, puis de l'enlever et de voir si l'on peut en tirer des conclusions sur le plan de la concurrence.

4. Si Dominion ne réagit pas après une semaine, je recommande que nous affichions à Norwood pendant deux semaines et observions leur réaction au jour le jour.

5. Si rien ne se produit, je suggère que nous augmentions tout simplement la durée du rabais que nous affichons et de le faire passer d'une semaine à un mois.

6. Si nos concurrents ne réagissent pas à *la suite de l'étape n°3*, je propose que nous songions à afficher pendant 24 heures à Portage et à Amherst à titre d'information supplémentaire destinée à leur station-service du Ferry Road Safeway.»

(Essence à Winnipeg II, Document n° 359-360, le 27 juillet 1967, Imperial)[849]

Le directeur provincial d'Imperial accepta cette formule et recommanda au directeur régional des ventes de ramener les prix d'Imperial au niveau de ceux de Domo. Le directeur provincial reconnaissait que la différence de 4 cents de Domo faisait hésiter un autre indépendant, Simpsons-Sears, à augmenter ses prix. Selon le directeur provincial, Imperial pouvait «contrer» les prix de Domo à titre provisoire pour «obliger Dominion Motors à réduire la différence». (Essence à Winnipeg II, Document n° 366)[850]. Aux termes du directeur provincial des ventes d'Imperial:

«Vous connaissez notre position sur les volumes d'essence à moteur dans la région métropolitaine de Winnipeg. Au cours des dernières semaines Simpsons-Sears a réduit sa différence par rapport aux grandes marques, la faisant passer de 4 à 3¢. Nous attendions de sa part une augmentation plus importante mais il semble qu'elle ne viendra pas, du moins pour le moment. Nouse pensons que Simpsons-Sears hésite à augmenter son prix d'un cent quand Dominion Motors fait payer 4¢ de moins que les grandes marques. Dans ces conditions, nous proposons de *contrer temporairement le prix de Dominion Motors à notre station-service de Norwood Bridge pour obliger Dominion Motors à réduire la différence de prix.*»

(Essence à Winnipeg II, Document n° 366, le 4 août 1967, Imperial, nous soulignons)[851]

Quant à la stratégie des prix, le directeur provincial des ventes d'Imperial déclarait ceci:

«Nous recommandons en conséquence de descendre notre prix à 40,9¢ le gallon au 4 St. Mary's Road (qui est un point de vente 'RCD'), le lundi 21 août, et d'afficher notre prix. Nous l'y laisserons jusqu'à mardi matin puis le porterons à 44,9¢ le gallon. Si d'ici au vendredi 25 août Dominion Motors ne réagit pas, nous recommencerons le lundi 28 août mais cette fois-ci nous laisserons le prix à 40,9¢ jusqu'au mercredi matin, 30 août. A ce moment-là nous examinerons la situation et agirons en conséquence. *Au cours de mes nombreuses années d'expérience de ce marché j'ai rarement vu Dominion Motors disposée à réduire ses différences de prix, à moins qu'elle ne pense que les prix baisseront si elle n'agit pas.*»

(Essence à Winnipeg II, Document n° 366-367, le 4 août 1967, Imperial, nous soulignons)[852]

Il ressort de cet extrait que Domo avait déjà été rappelée à l'order à plusieurs reprises sous la la menace d'une baisse des prix.

En novembre 1967, Dominion Motors avait porté ses prix à 3¢ le gallon au-dessous de ceux d'Imperial. Cette dernière toutefois continuait de suivre une stratégie des prix dans le but «de fixer le prix des indépendants à 2 cents au-dessous de celui des grands» (Essence à Winnipeg II, Document n° 368-369, Imperial)[853]. Cette formule menaçait de déclencher une réaction de la part de la station-service Texaco située juste au sud de la station Esso de Norwood. Or, Imperial, désireuse de poursuivre sa stratégie, laissait nettement entendre à ses concessionnaires et à l'A.T.A. que l'on devait ces prix à Domo et à son «refus de calmer le marché»:

> «C'est la troisième fois que nous avons baissé nos prix de 3¢. Etant donné que Dominion n'a pas remonté son prix à 2¢, je doute qu'elle le fasse jamais. Nous pourrions essayer une autre fois et maintenir ce prix pendant huit à dix jours. Cela ne manquerait cependant pas de provoquer une réaction de la part de la station-service Texaco, au sud de la station Esso de Norwood.
>
> Si l'on veut fixer les indépendants à 2¢ au-dessous des grands il faut en accepter le risque. Pour cela, il faut dire très clairement à nos concessionnaires et à l'A.T.A. que c'est la faute de Dominion qui refuse de calmer le marché.»
>
> (Essence à Winnipeg II, Document n° 368-369, le 19 novembre 1967, Imperial)[854]

Imperial avait pour but de réduire le prix de sa marque dans une station-service située de l'autre côte de la rue, en face de Dominion Motors afin de «faire passer le message» à Domo et de l'obliger à rentrer dans le rang. Les réductions de prix effectuées par Imperial devaient être «provisoires». L'incident de 1967 n'était pas isolé puisque Imperial faisait allusion au fait que quelques années plus tôt elle avait contré Dominion et d'autres indépendants afin d'instaurer des différences de prix acceptables. Imperial a donc recouru, sur les marchés de Sudbury et de Winnipeg, à des mesures disciplinaires pour obliger les indépendants à proposer des prix au niveau que souhaitaient les grands.

### ii) *Le changement de stratégie du réseau, 1972-1973.*

Imperial, en déclenchant la riposte des grands au début des années soixante contre le secteur indépendant, s'était rendu compte de l'importance de maintenir de faibles écarts de prix entre elle et les détaillants indépendants. En 1966, un cadre d'Imperial expliquait que dans les secteurs où existait la concurrence par les prix, les grands ne pouvaient accorder aux indépendants un avantage de plus d'un ou deux cents le gallon. Se référant aux marchés importants de l'essence, il expliquait:

> «C'est dans ces secteurs que les guerres de prix éclatent habituellement et s'éternisent. Il n'est pas nécessaire qu'elles soient trop violentes parce qu'éventuelle-

ment le marché peut trouver — à moins qu'une importante capacité excédentaire n'agisse sur les coûts d'achat pour favoriser les détaillants indépendants — un *rapport raisonnablement stable entre les prix des détaillants indépendants et ceux de la plupart des marques de producteur.* On a admis pendant longtemps, en vertu d'une règle fondée sur l'expérience, *qu'une station-service de marque pouvait très bien vivre à côté d'un détaillant qui vendait son essence deux cents moins cher.* Toutefois, à cause de ces violentes guerres de prix, dans la plupart des endroits les automobilistes sont devenus beaucoup plus sensibles aux prix et, à l'heure actuelle, *la majorité des détaillants appartenant aux grands se sentent mal à l'aise lorsque leurs prix dépassent d'un cent ceux des concurrents de ce type. Dans certains cas, si les prix du détaillant indépendant exercent beaucoup d'attrait sur le public, le détaillant appartenant aux grands peut être obligé d'égaler ces prix. Toutefois, on peut quand même en arriver éventuellement, par les mécanismes normaux du marché, à une sorte d'équilibre.*»

(Document n° 135380, le 1er juin, 1966, Imperial, nous soulignons)[855]

Comme nous l'avons déjà montré, les mesures prises par Imperial à Winnipeg et à Vancouver confirment que telle était bien sa politique. La stratégie d'Imperial pendant la guerre provisoire des prix du début des années soixante a eu pour effet de forcer les indépendants à adopter une stratégie de prix qui aurait eu peu d'effet sur la part du marché détenue par les détaillants du réseau des producteurs.

L'avènement de réseaux de produits de deuxième et de troisième marques a été le signal d'un changement de stratégie. Auparavant, Imperial et les autres grands avaient réagi à la concurrence des détaillants à rabais en accordant des subventions pour les produits du réseau. En ayant recours aux deuxièmes marques pour ramener les indépendants à l'ordre, Imperial a haussé l'écart entre les prix du réseau et ceux des indépendants de quelque huit cents le gallon. En 1972 toutefois, une nouvelle stratégie a été adoptée pour réduire les prix du réseau. Les produits du réseau et les produits de deuxième marque ont donc été utilisés pour contenir l'expansion des indépendants.

Nous pouvons supposer qu'Imperial a autorisé des écarts de prix pour atteindre le haut niveau qu'elle a atteint compte tenu de l'expérience du passé. Après avoir poussé les écarts entre les prix du réseau et ceux des indépendants à des niveaux records pour faire le maximum de discrimination en matière de prix, les grands ont pu découvrir que même leur stratégie des produits de deuxième marque ne pouvait contenir l'expansion des indépendants. Même si cette explication est sans aucun doute plausible, elle ne recèle qu'une partie de la vérité, étant donné, comme nous l'avons démontré précédemment, que le changement soudain de stratégie en 1972-1973 correspondait à des changements draconiens du contrôle exercé par les grands sur les approvisionnements en brut. En 1972, les grands avaient déjà prédit qu'ils exerceraient de moins en moins de contrôle sur les approvisionnements de brut et ils avaient déjà commencé à exercer des contrôles sur les marchés en aval.

Le fait que les marges de gros et de détail du réseau ont pu atteindre ces niveaux élevés pourrait aussi être interprété comme une stratégie délibérée pour exercer un contrôle sur les prix du réseau. Imperial reconnaissait qu'il était vital d'avoir le contrôle pour que sa stratégie des prix multiples soit efficace. Les documents d'Imperial reflètent cette préoccupation. Par exemple, le «contrôle des prix au détail» était indispensable au succès de sa stratégie de base. (Document nº 118399)[856]. D'une façon plus explicite, Imperial définissait de la façon suivante les objectifs de la stratégie appliquée en Ontario:

> «1. Établir différents types de points de vente exploités par l'entreprise et par des détaillants, qui doivent atteindre un minimum d'objectifs, dont:
>
> a) *Contrôler les prix au détail de l'essence*
>
> b) Contrôler les marchandises au détail et les services offerts
>
> . . .
>
> 3. *Évaluer par quels moyens Imperial peut exercer des contrôles sur les prix et les marchandises offertes par l'intermédiaire du réseau.*
>
> . . .»
>
> (Document nº 118382-3, le 5 avril 1972 Imperial, nous soulignons)[857]

Même si Imperial avait comme objectif d'exercer des contrôles sur les prix au détail, elle reconnaissait également que cet objectif ne pouvait toujours être atteint facilement:

> «Un certain nombre de problèmes surgissent lorsqu'il est question de couper les prix d'une façon significative. L'influence sur le taux de rendement et l'augmentation des profits est évidente; *il n'est actuellement pas possible d'influencer les prix au détail et il est difficile d'obtenir ce contrôle.* . . .
>
> «Nous travaillons actuellement à résoudre ce problème — *évaluer différentes façons d'exercer des contrôles sur les prix.* . . .»
>
> (Document nº 180255, le 27 septembre 1971, Imperial, nous soulignons)[858]

Les difficultés qu'éprouvait Imperial à contrôler les prix au détail dépendaient de la structure de son réseau de distribution. Le système des détaillants locataires laissait habituellement au détaillant le loisir de décider des marges au détail. Il y a eu une exception à cette règle lorsque les programmes de consignation ont été mis en oeuvre. Le fournisseur fixait alors directement le prix au détail tout en versant au détaillant une somme pour avoir effectué la vente. Ainsi, lorsque le détaillant avait les stocks en consignation, Imperial pouvait contrôler ses prix au détail et les abaisser au niveau qu'elle jugeait nécessaire pour ramener les détaillants indépendants à l'ordre.

Il faut remarquer que le contrôle exercé par Imperial grâce à la consignation était également important pour qu'elle puisse ultérieurement ramener les prix à des niveaux plus élevés, compte tenu surtout du rôle de chef de file

d'Imperial. Comme les documents de Gulf le démontrent, cette société a appris qu'après avoir exercé des pressions sur les indépendants, il importait de remonter les prix lentement afin de maintenir un écart minimal entre ses prix et ceux des détaillants à rabais. Autrement, les indépendants auraient pu être tentés de ne pas emboîter le pas. Cet objectif aurait eu encore plus d'importance pour l'entreprise dominante en matière de prix, Imperial. Cette entreprise elle-même reconnaissait l'importance du contrôle dans ce sens. Au moment où elle provoquait une hausse de prix en 1973, une partie de sa stratégie consistait à assurer «la participation aux prix au détail» par l'intermédiaire de la consignation pour faire en sorte qu'il «n'y ait aucune hausse soudaine et importante des prix au détail» (Document n° 120008)[859].

Par conséquent, que cela ait été pour provoquer une baisse des prix, pour ramener les indépendants à l'ordre ou pour maintenir l'ordre pendant un mouvement de hausses de prix, la consignation donnait à Imperial le contrôle qu'il lui fallait pour fixer les prix. Toutefois la consignation posait un problème à Imperial. Les détaillants n'étaient pas tenus d'accepter la consignation. Il fallait leur offrir un certain stimulant pour les persuader d'accepter le programme. Il est donc possible qu'Imperial ait délibérément laisser monter les marges de gros et les prix au détail pour qu'au moment où la consignation était proposée et les prix au détail fixés de quatre à cinq cents sous les niveaux précédents, les détaillants n'aient eu d'autre choix que d'accepter la consignation ou de n'être absolument pas concurrentiels. Il n'aurait pas suffi de laisser monter les prix à un demi cent ou à un cent au dessus du niveau maximal. A ces niveaux, si les prix avaient diminué de ce montant dans les stations contrôlées par Imperial, il était possible qu'un nombre insuffisant de détaillants d'Imperial n'acceptent la consignation. Dans ce cas, le contrôle exercé par Imperial aurait été limité.

Le pouvoir virtuel de contrôler les prix par le biais du programme de consignation est souligné dans l'étude suivante effectuée par un consultant indépendant pour le gouvernement du Québec. Ce document décrit ainsi les méthodes utilisées pour obliger les détaillants à accepter la consignation et donc pour contrôler les prix au Québec:

> «Il se trouve que l'entreprise dominante de l'industrie pétrolière en matière de prix est Imperial Oil. La méthode utilisée par Imperial pour contrôler les prix au détail de l'essence est assez intéressante. Sous prétexte de permettre aux détaillants locataires d'être plus concurrentiels, Imperial offre une remise additionnelle de $0,02 le gallon si le locataire consent à vendre l'essence $0,499 le gallon et $0,549 le gallon. Le document qui précise les termes exacts en vertu desquels la remise de deux cents sera accordée se trouve à la page suivante. Il y a deux aspects intéressants à cette remise. Le premier est que le prix de gros de l'essence est artificiellement gonflé. Ainsi, au lieu de recevoir $0,088 le gallon comme d'habitude, le locataire ne reçoit que $0,068 le gallon.
>
> «Le deuxième aspect intéressant de cette remise est qu'elle peut être retirée en tout temps par Imperial. Le document susmentionné stipule ce qui suit:

'Nous nous réservons le droit de retirer cette offre en tout temps pour annuler la remise et de modifier les termes en vertu desquels elle est accordée et vous êtes libres d'accepter ou de refuser cette offre et, si vous l'acceptez, de mettre fin à cette entente en tout temps si vous nous donnez un préavis de quarante-huit heures'.

«Le résultat de cette entente est qu'en plus de tout le pouvoir virtuel que possède Imperial en vertu des termes du bail, elle peut maintenant utiliser un moyen de persuasion additionnel. Ce moyen de persuasion lui permet de ramener le locataire à l'ordre en le menaçant de lui enlever la remise de $0,02. Cela aura pour effet de rendre la vente de l'essence tout à fait non rentable étant donné qu'à $0,068 le gallon, personne ne pourra réaliser de profits à moins de hausser substantiellement le volume de ses ventes.

«Le locataire serait bien sûr idiot de refuser l'offre. Il sait que ses concurrents achètent l'essence $0,02 de moins que lui. S'il affiche des prix plus élevés que la limite proposée de $0,499 et $0,549, il court financièrement à sa perte. C'est ainsi qu'Imperial Oil peut fixer comme elle le désire les prix au détail de l'essence.

«Imperial Oil possède un nombre imposant de stations-service à Montréal. Un important segment du marché offre donc de l'essence au prix voulu par Imperial. De plus, Gulf, qui possède aussi une importante part du marché, a aussi décidé que le prix de l'essence doit être fixé à $0,499 et $0,549 le gallon. Se rappelant que Gulf applique encore le programme de consignation et de commission, tout le réseau des stations-service de Gulf a fixé le prix de l'essence à $0,499 et $0,549 le gallon. Il est inutile d'ajouter que peu de temps après, les autres compagnies pétrolières ont proposé un prix au détail de $0,499 et de $0,549.

«C'est ainsi qu'en gonflant artificiellement le prix de gros de l'essence, Imperial, forte de l'appui de Gulf, a pu retirer au locataire le pouvoir de décider du prix de l'essence.

«On peut soutenir que le locataire peut vendre l'essence à un prix moindre que la limite de $0,499 fixée par Imperial. Cela est sans aucun doute vrai, mais si l'on tient compte de la marge maximale de $0,088 sur l'essence, cela ne permet pas tellement de fixer les prix en dessous de la limite de $0,499. Si le locataire veut réduire ses prix, il peut très rarement le faire sans discuter avec la compagnie pétrolière de la possibilité de partager les coûts. Ainsi le maintien d'une faible marge de $0,088 agit directement dans l'intérêt des compagnies pétrolières, étant donné qu'elle est suffisamment faible pour que le locataire ne puisse absorber les réductions sans demander l'aide de son locateur. C'est donc dire que les compagnies pétrolières peuvent contrôler le prix régulier de l'essence et les prix réduits de l'essence et c'est ce qu'elles font.»

(Document nº 5377I-2, non daté, Texaco)[860]

Étant donné que l'écart entre les prix du réseau et ceux des indépendants au début des années soixante-dix s'était élargi au point que la rentabilité de nombreux détaillants du réseau était menacée, l'offre de consignation qui a été faite à ce moment promettait aux détaillants d'Imperial d'être une fois de plus concurrentiels et elle a été acceptée par un grand nombre de détaillants d'Imperial. Cette entreprise a ainsi pu acquérir le contrôle des prix dans tout le réseau de ses détaillants.

### (iii) *Politique de prix à trois volets*

La nouvelle politique de prix du réseau adoptée par Imperial en 1972 s'appuyait sur l'hypothèse selon laquelle la marque Imperial pouvait commander un écart de quatre cents le gallon de plus que le prix des détaillants à rabais et la marque Econo deux cents le gallon de plus, alors que la marque Gain devait se vendre au même prix que les produits des détaillants à rabais.

> «. . . la nouvelle stratégie suppose que le consommateur paiera plus pour l'essence Esso, en moyenne quatre cents de plus le gallon [que le prix des détaillants à rabais] parce que nous offrons aussi des services d'entretien mécanique. Le consommateur d'Econo paiera deux cents de plus le gallon étant donné que l'offre comprend des coupons de marchandises. Le consommateur de Gain ne paiera pas son essence plus cher.»
>
> (Document nº 117304, le 22 novembre 1972, Imperial)[861]

La politique des prix qu'Imperial a appliqué au Québec en 1972-1973 pour lutter contre les indépendants tenait compte des écarts — quatre cents le gallon entre les principaux détaillants indépendants et les détaillants du réseau, deux cents le gallon entre la deuxième marque d'Imperial et le prix courant moyen du détaillant indépendant et aucun écart pour la troisième marque. L'extrait suivant explique la stratégie conçue pour le marché québécois:

«*ESSO*

1. D'une façon générale, ces points de vente doivent faire concurrence à Shell, Texaco et Gulf chaque fois que leurs volumes seront menacés par les prix plus bas d'une de ces entreprises.
2. Leurs prix doivent être de *quatre cents supérieurs à ceux du principal détaillant indépendant* d'un secteur commercial donné.
3. Les prix des libre-service doivent être de trois cents inférieurs au prix normal du secteur commercial ou rester concurrentiels avec les autres libre-service importants.

«*CHAMPLAIN*

Une discussion générale a porté sur la distinction qui doit être faite entre un poste d'essence Champlain et un point de vente Champlain qui offre tous les services. Le comité a convenu qu'il ne fallait pas faire cette distinction et que la marque Champlain doit continuer à fixer ses prix en fonction de ceux des concurrents régionaux. Dans les secteurs déprimés, les prix des points de vente Champlain doivent être de deux cents supérieurs au prix courant moyen du détaillant indépendant. *Il a aussi été convenu que sur les marchés des prix forts, Champlain ne baissera pas ses prix en dessous de ceux des grands.* Aucune décision quant aux prix ne doit être prise par Champlain pour ses points de vente de moins de 50 000 gallons.

«*ECONO*

Ces points de vente doivent se placer à un niveau de deux cents supérieur au prix courant moyen du détaillant indépendant et ils ne doivent pas à ce moment-ci hausser

leurs prix à un niveau supérieur à 49,9 cents le gallon afin de démontrer qu'ils sont encore des détaillants à rabais. Le pourcentage des coupons doit dépendre du prix courant de vente et varier jusqu'à un maximum de 5%.

«*GAIN*

*Ces points de vente doivent faire concurrence aux prix du principal détaillant indépendant dans un secteur commercial donné.* Pour le moment, les prix ne doivent pas être inférieurs à 47,9 cents.»

(Document nº 119971-2, le 23 mai 1973, Imperial, nous soulignons)[862]

Cette stratégie à plusieurs volets visait à limiter la croissance des indépendants. En fixant les prix de la marque Esso à 2¢ au-dessus des prix des grands détaillants à rabais, en calquant les prix d'Econo et de Champlain sur ceux des indépendants et en suivant, pour la troisième marque, les prix les plus bas, Imperial croyait qu'elle pourrait freiner la croissance des indépendants. Cela ressort de la situation suivante qui porte sur la stratégie adoptée par Imperial au Québec:

«a) Si l'écart entre les prix des grands et ceux des grands détaillants se situe à 2¢, ces derniers n'arriveront pas à croître de façon significative.

«Actuellement, l'écart oscille entre 5¢ et 8¢.

«Pour rendre les stations-service des grands concurrentielles, il faut donc réduire les prix de 3 à 6¢.

. . .

«b) Le coupeur de prix ne peut pas survivre si les prix sont concurrentiels.

«c) Nous ne pouvons attaquer la cible principale, le grand détaillant à rabais, sans nuire aux autres.»

(Document nº 179143, le 27 septembre 1971, Imperial)[863]

Cette politique ne visait pas seulement à limiter la croissance des indépendants, mais également à freiner la concurrence. Il ressort de la citation suivante qu'Imperial prévoyait que sa politique amènerait certaines entreprises à quitter le marché:

«A ce prix, la croissance des ventes des détaillants à rabais ralentira et nous assisterons, à moyen terme, à d'importants abandons.»

(Document nº 118383, le 5 avril 1972, Imperial)[864]

Une politique de prix à trois volets semblable à celle qui a été appliquée au Québec a été adoptée en Ontario. Commentant les similitudes entre les études des marchés québécois et ontarien, Imperial faisant remarquer ce qui suit:

«— UNE ÉTUDE SEMBLABLE A ÉTÉ EFFECTUÉE EN ONTARIO LE PRINTEMPS DERNIER ET LA MISE EN APPLICATION EST EN COURS;

— LES PROBLÈMES CONSTATÉS AU QUÉBEC SONT SEMBLABLES À CEUX DE L'ONTARIO;

— LA STRATÉGIE PROPOSÉE POUR LE QUÉBEC EST SEMBLABLE À CELLE DE L'ONTARIO, LA SEULE DIFFÉRENCE ÉTANT LE RYTHME DE LA MISE EN APPLICATION ET LE FAIT QU'UNE DEUXIÈME MARQUE, C'EST-À-DIRE CHAMPLAIN, EST ÉTABLIE DEPUIS UN CERTAIN TEMPS AU QUÉBEC.»

(Document nº IGDS 1178, le 21 décembre 1972, Imperial)[865]

Toutefois, la stratégie d'Imperial ne se limitait pas à l'Ontario et au Québec. Au début de 1973, le directeur du marché automobile d'Esso a envoyé une note de service à tous les directeurs régionaux du Canada pour confirmer et expliquer cette stratégie. Les instructions révélaient qu'Imperial avait l'intention de réduire l'écart entre les prix du réseau et ceux des fournisseurs indépendants:

«Tout indique qu'il faudra prendre à court terme des mesures rigoureuses quant aux prix pour maintenir la capacité de concurrence de la marque de producteur Esso et pour améliorer la productivité du réseau. Afin d'obtenir le meilleur taux de rendement possible de ces investissements et d'acquérir de l'expérience pour évaluer la justesse d'un grand nombre de nos hypothèses de planification stratégique, il importe que nous établissions des lignes directrices qui guideront les décisions que nous prendrons sur la stratégie en matière de prix de gros et de détail. Je dois souligner que toute référence aux décisions relatives aux prix au détail se rapporte uniquement aux points de vente où nous participons directement aux activités de détail (par exemple Servacar, les agences, les points de vente en consignation).

«Notre stratégie de prix a les deux principaux objectifs suivants:

(i) D'abord, nous devons rester directement et immédiatement concurrentiels par nos prix de détail aux concurrents de notre marque de producteur. (N.B. les marques de producteur sont définies comme des concurrents qui offrent des produits semblables aux consommateurs et qui possèdent au moins 10 % d'un marché local).

«(ii) *Nous voulons en arriver progressivement à des marges de gros et de détail dans chaque région qui amèneront des écarts moindres avec les prix du détaillant indépendant* et qui augmenteront donc les chances d'expansion de la marque Esso. Ces marges, indiquées en termes de prix de base, sont annexées à la présente lettre. Pour les appliquer à d'autres marchés, il suffit d'ajouter les écarts se rapportant aux zones concernées.»

(Document nº 119619, le 19 février 1973, Imperial, nous soulignons)[866]

Cette directive montre que même si Imperial reconnaissait l'importance des stratégies des autres grands en matière de prix, ses démarches visaient les fournisseurs indépendants de marques de distributeurs. De plus, même si Imperial avouait qu'il était préférable «de réduire effectivement les marges requises par le biais de notre réseau de distribution» (Document nº 119620)[867]. son objectif à court terme était de faire en sorte que les prix dépassent de quatre cents ceux des indépendants:

«Même si les mesures prises au sujet des prix sont surtout axées vers la concurrence du segment du marché occupé par les marques de producteurs, nous devons continuer d'évaluer les répercussions des écarts importants par rapport au fournisseur de marques de distributeurs. *Si ces écarts dépassent de beaucouà 4.0 cents, quelles que soient les mesures prises par les autres grands, les régions ne doivent pas hésiter à proposer que leur stratégie en matière de prix soit modifiée*, , surtout lorsque notre système de contrôle des prix et des volumes indique qu'il y a érosion du volume en faveur des concurrents.»

(Document n° 119620, le 19 février 1973, Imperial, nous soulignons)[868]

Le tableau 36 présente un schéma des prix découlant de la politique rigoureuse pratiquée par Imperial en Ontario. On y retrouve, par zone, les prix appliqués par Imperial le 25 mai 1973. Dans trois des zones, le prix d'Imperial pour la vente en consignation ne dépassait que de deux cents les prix des indépendants. Dans toutes les autres zones sauf une, le prix fixé par Imperial pour ses produits de marque dépassait de moins de quatre cents les prix des indépendants (si l'on se reporte aux indépendants dont les prix sont les plus élevés).

Le 9 mai 1973, Imperial avait fixé, pour le Québec, le même écart de quatre cents. Le tableau 37 donne un résumé des prix au détail en vigueur à Montréal en 1973 (Document n° 120007)[869] et montre que dans les secteurs où Imperial faisait face à la concurrence du principal détaillant indépendant, Calex, les prix du réseau étaient de quatre cents inférieurs à ceux des secteurs des prix forts et de seulement quatre cents supérieurs aux prix de l'indépendant.

En se conformant à la politique d'Imperial, Shell a bien perçu l'objectif du chef de file, soit d'établir un écart de quatre cents le gallon entre les prix des grands et ceux des indépendants. Deux semaines avant le jour indiqué au tableau 36, le directeur général de Shell formulait les observations suivantes au sujet de la politique de fixation des prix adoptée par Imperial:

«Les indépendants percevront *peut-être* cela comme un indice qu'Esso est prête à tolérer un écart de quatre cents entre les prix de détail»

(Document n° le 9 mai 1973, Shell)[870]

Nous possédons des observations encore plus détaillées formulées par Shell au sujet de l'évolution des prix de détail en 1973. Dans une note de service de mars 1973, Shell soulignait qu'Imperial avait ramené ses prix à un écart de deux cents par rapport aux prix des indépendants «et que dans le centre-ville de London, elle amène les grands à faire la lutte aux indépendants en fixant leurs prix à 41 cents» (Document n° 58795)[871]. Au sujet des pratiques adoptées par Imperial après le mois d'avril, Shell observait également qu'Imperial se servait de la marque Gain pour

«exercer des pressions sur les indépendants par le biais de prix de gros plus élevés et d'une réduction du volume de ventes»

(Document n° 34427-28, sans date, Shell).[872]

## TABLEAU 36

## ANALYSE DES PRIX EN ONTARIO PAR MARCHÉ IMPORTANT
## RÉCAPITULATIF POUR LA ZONE DE L'ONTARIO

| | *Gros + T.R.P.* | *Marge* | *Prix sans soutien* | *Prix courant en consignation* | *Comm. I.O.L.* | *Commission Tex.* | *Shell* | *Comp. Gulf* | *Soutien I.O.L.* | *Commission Tex.* | *Shell* | *Comp. Gulf* | *Prix de détail inscrit* | *Prix des indépendants* | *Comm. I.O.L.* | *Commission Tex.* | *Shell* | *Comp. Gulf* | *Soutien I.O.L.* | *Commission Tex.* | *Shell* | *Comp. Gulf* | *Marge du détaillant* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ZONE I | 45,4 | 7,5 | 52,9 | 49,9 | 6,50 | 6,9**<br>7,5** | | | 2,00 | | | | 51,9 | 43/47 | 7,5 | | | | 1,0 | | | | 55,9 |
| ZONE II | 46,0 | 7,9 | 53,9 | 49,9 | 6,25 | 7,0 | 7,0 | 7,0 | 2,35 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 52,9 | 45/49 | 7,5 | 8,4 | 8,1 | 7,5 | 0,6* | 1,5 | 1,2 | ,6 | 56,9 |
| ZONE III & IV | 46,4 | 7,5 | 53,9 | 49,9 | 6,25 | — | — | 7,0 | 2,75 | | | | 52,9 | 47,9 | 7,5 | | | | 1,0 | | | | 56,9 |
| ZONE V & VI | 47,0 | 7,9 | 54,9 | 49,9 | 6,00 | | | | 3,10 | | | | 53,9 | 47,9 | 7,5 | | | | 0,6* | | | | 57,9 |
| ZONE VII (1.5 A11) | 46,4 | 7,5 | 53,9 | 49,9 | 6,25 | | | | 2,75 | | | | 52,9 | 47,9 | 7,5 | | | | 1,0 | | | | 56,9 |
| ZONE VIIA & VIIB (2.0 A11) | 45,1 | 7,8 | 52,9 | 50,9 | 7,00 | 8,4 | 8,4 | 8,2 | 1,20 | | | | 51,9 | 45/47 | 7,5 | 8,7 | 8,7 | 8,5 | 0,7* | | | | 56,9 |
| ZONE VIII (1.5 A11) | 47,4 | 7,5 | 54,9 | 49,9 | 6,00 | | | | 3,50 | | | | 53,9 | 44/45 | 7,5 | | | | 1,0 | | | | 55,9 |
| ZONE IX | 47,4 | 7,5 | 54,9 | 50,9 | 6,25 | | | | 2,75 | | | | 53,9 | 47 | 7,5 | | | | 1,0 | | | | 57,9 |
| SAULT STE MARIE | 46,7 | 8,2 | 54,9 | 49,9 | 6,00 | | | | 2,80 | | | | 52,9 | 46/48 | 7,5 | | | | 1,3 | | | | 57,9 |

*Échantillon* — *Ex. Tor*

Total des comptes 2.112 — 1.100
49,9+ (76%) 1.614 — 700 (63%)
48,9– (24%) 498 — 400 (36%)

**Manuscrit sur l'original

*Hausse de la marge du détaillant ? .5
Baisse du prix d'un point

Source: Document # 120010
Imperial[368a]

Les tableaux 37 et 38 donnent une description plus précise de l'évolution des prix de détail à cette époque. Le tableau 37 est un document de Shell qui porte le titre: Régime de prix dans la région du Centre. On y retrouve le nombre de stations qui vendent à un prix donné. Le tableau 38 est fondé sur le tableau 37 et présente le rabais moyen consenti par chaque société sur son prix «normal» ainsi que l'écart entre les prix des grands et les prix des indépendants à cette époque. Il ressort du tableau 37 qu'en mars 1973, Imperial a fixé, pour environ 48% de ses des rabais variant entre 5 et 10 cents le gallon. Au tableau 38, on s'aperçoit que cette mesure a fait chuter l'écart entre Imperial et les indépendants en-dessous du seuil de quatre cents, soit à environ 3,8 cent.

**TABLEAU 37**

RÉGIME DE PRIX DANS LA RÉGION DU CENTRE

10 novembre 1972
*24 novembre 1972
*11 décembre 1972
28 mars 1973
+19 juin 1973

| *Catégorie* | *Shell* | *Esso* | *Gulf* | *Texaco* | *BP/ Supertest* | *Sociétés moins importantes* | *Indépendants* | *Total* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Prix régulier | 63,6 | 66,2 | 56,4 | 52,5 | 44,0 | 41,7 | 3,4 | 47,6 |
| + 1¢ ou -1¢ | 85,8 | 64,7 | 55,1 | 57,1 | 46,2 | 47,4 | 3,2 | 52,7 |
| | 63,0 | 62,7 | 52,8 | 51,8 | 42,7 | 45,3 | 3,5 | 46,4 |
| | 42,4 | 41,2 | 40,2 | 41,5 | 34,9 | 28,0 | 2,0 | 32,9 |
| | 37,9 | 41,3 | 34,6 | 35,0 | 21,1 | 23,8 | 1,9 | 28,0 |
| 2 à 4¢ de moins | 6,2 | 6,7 | 5,4 | 7,8 | 6,0 | 8,0 | 8,3 | 7,1 |
| | 6,9 | 12,1 | 10,2 | 8,5 | 7,9 | 10,0 | 20,5 | 10,6 |
| | 12,5 | 14,1 | 9,6 | 14,9 | 14,2 | 15,0 | 6,4 | 12,4 |
| | 9,3 | 10,5 | 4,5 | 9,6 | 10,6 | 7,6 | 6,0 | 8,5 |
| | 25,6 | 47,2 | 26,2 | 32,0 | 36,0 | 29,7 | 19,1 | 30,8 |
| 5 à 7¢ de moins | 18,7 | 15,9 | 21,2 | 23,5 | 30,2 | 29,1 | 32,9 | 23,8 |
| | 5,9 | 15,8 | 20,4 | 19,6 | 26,0 | 23,3 | 33,0 | 20,1 |
| | 15,9 | 12,8 | 21,8 | 19,9 | 25,6 | 21,6 | 28,2 | 20,7 |
| | 30,7 | 27,1 | 32,4 | 26,4 | 27,9 | 36,8 | 26,2 | 29,6 |
| | 33,1 | 9,3 | 34,2 | 29,2 | 37,2 | 36,0 | 48,3 | 32,7 |
| 8 à 10¢ de moins | 11,4 | 11,3 | 17,0 | 16,2 | 19,8 | 21,2 | 55,4 | 21,4 |
| | 1,4 | 7,5 | 14,3 | 14,7 | 19,9 | 19,3 | 43,3 | 16,5 |
| | 8,7 | 10,5 | 15,8 | 13,4 | 17,5 | 18,2 | 61,9 | 20,5 |
| | 17,6 | 21,2 | 22,9 | 22,5 | 26,6 | 27,6 | 65,7 | 29,1 |
| | 3,4 | 2,2 | 5,0 | 3,8 | 5,7 | 10,5 | 30,7 | 8,5 |
| Nombre de stations visées | 1 237 | 905 | 803 | 761 | 1 094 | 895 | 893 | 6 588 |
| % du total | 18,7 | 13,7 | 12,2 | 11,6 | 16,6 | 13,6 | 13,6 | |

* Léger rétablissement des prix
\+ Nouvelle délimitation de la région

Source: Document nº 58590, Shell[875]

**TABLEAU 38**

RABAIS MOYEN (c.p.g.)

| | *Shell* | *Esso* | *Gulf* | *Texaco* | *Indépendants* |
|---|---|---|---|---|---|
| le 10 novembre 1972 | 2,334 | 2,172 | 2,964 | 3,102 | 7,209 |
| écart | (4,875) | (5,037) | (4,245) | (4,107) | |
| le 24 novembre 1972 | 0,687 | 1,986 | 2,817 | 2,754 | 6,492 |
| écart | (5,805) | (4,506) | (3,675) | (3,738) | |
| le 11 décembre 1972 | 2,112 | 2,136 | 3,018 | 2,847 | 7,455 |
| écart | (5,343) | (5,319) | (4,437) | (4,608) | |
| le 28 mars 1973 | 3,705 | 3,849 | 4,140 | 3,897 | 7,665 |
| écart | (3,960) | (3,816) | (3,525) | (3,768) | |
| le 19 juin 1973 | 3,060 | 2,172 | 3,288 | 3,054 | 6,234 |
| écart | (3,174) | (4,062) | (2,946) | (3,180) | |

Nota: Pour chaque échelle, on a choisi la valeur moyenne.

Source: Tableau 37

Les prix ont pu être réduits en mettant en oeuvre des programmes de subventions comme la consignation. Des sommes substantielles ont été consacrées à chaque subvention dans les deux principaux secteurs d'activité des indépendants, l'Ontario et le Québec, soit quelque 3,55 millions de dollars et 1,24 millions de dollars respectivement (Document n° 119621)[873]. Grâce à l'application de cette stratégie, les prix ont pu être réduits de façon généralisée dans la province de l'Ontario. Le rapport suivant du directeur du marché automobile de l'Ontario montre dans quelle mesure la consignation a été appliquée. Il indique que quelque 44% du volume global a été vendu par le biais de la consignation au début de 1973:

> «*Aide financière accordée pour la consignation*
>
> — Aide financière accordée pour la consignation jusqu'à ce jour — 1,6 cent par rapport à l'objectif de fin d'année de 1,3 cent
>
> — *44% du volume en consignation par rapport à l'objectif de fin d'année de 40%;*
>
> — Aide financière accordée par gallon consigné = 3,46 cents par rapport à l'objectif de fin d'année de 3,26 cents.
>
> — Total des comptes en consignation = 608»
>
> (Document n° 119626, le 19 mars 1973, Imperial, nous soulignons)[874]

Les lignes directrices relatives à la stratégie en matière de prix fixaient des «marges cibles» de douze àtreize cents le gallon à Toronto et Montréal mais des marges de 14,5 cents à 15,5 cents le gallon à Halifax et Edmonton

(Document nº 119622)[876]. L'explication d'Imperial montre que cet écart avait pour but de lutter contre les indépendants:

> «Les marges de gros et de détail de l'Ouest et de l'Atlantique doivent être gonflées d'au moins 1,0 cent par rapport à celles du Québec et de l'Ontario compte tenu du risque relativement peu élevé à court terme de ces mesures.»
>
> (Document nº 119622, le 19 février 1973, Imperial)[877]

Étant donné qu'il y avait moins d'indépendants dans les Maritimes et dans les Prairies, Imperial n'avait pas à s'inquiéter de ses marges d'exploitation plus élevées dans ces deux régions.

**TABLEAU 39**

PRIX AU DÉTAIL ACTUELS À MONTRÉAL EN 1973
le 9 mai 1973

| | *Secteurs des prix forts* | | *Secteurs qui bénéficient du soutien des prix* | |
|---|---|---|---|---|
| *Entreprise* | *Dernier rapport* | *Rapport de ce jour* | *Dernier rapport* | *Rapport de ce jour* |
| I.O.L. | 53,9 | 53,9 | 49,9 | 49,9 |
| Shell | 51,9 | 53,9 | 49,9 | 49,9 |
| Gulf | 51,9 | 51,9 | 46,9/49,9 | 46,9/49,9 (Certains des comptes à 43,9) |
| BP/Suptst | 51,9 | 52,9 | 49,9 | 49,9 |
| Sun | 51,9 | 52,9 | 46,9 | 49,9 (La plupart des comptes) |
| Texaco | 51,9 | 53,9 | 46,9 | 48,9 |
| Fina | 51,9 | 53,9 | 45,9/49,9 | 45,9/49,9 |
| Calex | — | — | 45,9/47,9 | 45,9/47,9 |

Source: Document nº 120007, Imperial[878]

Ces marges étaient très inférieures aux marges de seize à dix-huit cents le gallon qui d'après Imperial étaient requises pour l'exploitation de son réseau. Impérial était donc préparée à renoncer à des profits à court terme afin de conserver sa part du marché et de freiner l'expansion des indépendants. L'extrait suivant des instructions données par le directeur général adjoint du marketing au directeur de l'exploitation du réseau d'Esso montre bien que l'entreprise devait renoncer à faire des profits en utilisant la consignation. Dans une étude des mesures à prendre au sujet de la marque Esso, on déclarait:

«Naturellement, il faut préciser davantage cet objectif. Comme point de départ, *nous devons conserver notre part de segment du marché et nous sommes prêts* à *renoncer à des profits à court terme pour ce faire.*»[1]

(Document n° 119984, le 31 mai 1973, Imperial, nous soulignons)[880]

Imperial s'attendait à subir des pertes à court terme en baissant les prix du réseau jusqu'à un écart de quatre cents le gallon par rapport aux prix des indépendants parce que cet écart ne reflétait pas l'efficacité relative des deux systèmes. Dans le cadre d'une étude effectuée en 1972, Imperial concluait que l'écart des coûts entre les approvisionnements aux indépendants et à ses propres détaillants était de 7,56 cents le gallon:

«Certains coûts d'Imperial sont attribuables à l'exploitation des stations-service qui lui appartiennent sur le marché de Toronto. Ces coûts pour l'essence seulement dans un point de vente de trois cent mille gallons du point de ramassage à la raffinerie de Finch Avenue peuvent être évalués aux montants suivants, exprimés en cents par gallon:

| | |
|---|---|
| Publicité nationale | 0,60 c.p.g. |
| Comptabilité de gros | 0,18 c.p.g. |
| Distribution au point de vente | 0,50 c.p.g. |
| Administration et vente locale | 1,21 c.p.g. |
| Promotion locale | 0,17 c.p.g. |
| Dépenses du point de vente | 0,31 c.p.g. |
| Comptabilité de détail (frais nets) | 0,19 c.p.g. |
| Total partiel | 3,16 c.p.g. |
| Investissements dans le point de vente | 3,20 c.p.g. |
| Fonds de roulement | 0,30 c.p.g. |
| Grand total | 6,66 c.p.g. |

«Les frais nets de la comptabilité de détail comprennent les crédits pour les comptes échus, les crédits rotatifs, etc. Si ces frais sont exclus, un montant de 0,90 cents le gallon peut être ajouté au total pour un écart de coûts de 7,56 cents le gallon. Il me semble que nous pouvons faire une offre au détaillant du réseau sans inclure la plupart de ces frais si nous voulons annuler une grande partie de ces services additionnels.

«Si nous examinons le marché de Détroit à ce jour en nous servant des données de Platt comme base, nous remarquons de ce qui suit:

| | |
|---|---|
| Prix de détail par camion-citerne à Détroit (en cents, argent canadien/gallons impériaux) | 21,50 c.p.g. |
| Prix du revendeur à la raffinerie (en cents, argent canadien/gallons impériaux) | 15,30 c.p.g. |
| Marge du revendeur (en cents, argent canadien/gallons impériaux) | 6,20 c.p.g. |

1. M. Wisener a déclaré qu'en mentionnant qu'il fallait être prêt «à renoncer aux profits à court terme», il faisait allusion «à l'époque où nous étions en consignation.» (Audiences de Toronto, 1975)[879]

«D'après ce qui précède, il semble que le revendeur américain bénéficie d'une marge plus serrée que son vis-à-vis canadien. Il y a beaucoup de coupures de prix à Détroit et cela peut signifier que les grands essaient de réduire les marges des revendeurs étant donné qu'ils ont baissé récemment le prix au détail par camion-citerne et qu'ils ont diminué l'aide accordée.»

(Document nº 119396-7, le 21 février 1972, Imperial)[881]

En avril 1973, un calcul semblable a été fait de l'écart de coûts pour Imperial entre «la vente d'essence à un revendeur indépendant et la vente de produits pétroliers à un locataire Esso» (Documents nº 118642-3)[882]. Ces écarts s'établissaient comme suit:

«*Dépenses*

| | |
|---|---|
| Livraison des produits pétroliers | ,5¢/G |
| Publicité et promotion | 1,0 |
| Comptabilité et crédit | 1,0 |
| Administration et vente | 1,2 |
| Taxe de vente | ,8 |
| | 4,5¢/G |
| Investissement dans les stations-service | 3,5¢/G |
| Écart global entre les coûts | 8,0¢/G» |

(Document nº 118643, le 23 avril 1973, Imperial)[883]

Une fois de plus, cela indique qu'Imperial reconnaissait qu'il y avait un écart de huit cents le gallon entre le prix de gros fondé sur les coûts des indépendants et celui des détaillants de son propre réseau.

Pour connaître l'écart approprié au niveau du détail, il faut ajouter une marge de détail pour le réseau et les coûts de gros et de détail pour l'indépendant. La propre marge de détail d'Imperial était d'environ dix cents le gallon, de sorte que le prix au détail était d'environ dix-huit cents supérieur aux coûts d'achat des indépendants. Étant donné qu'Imperial fixait les prix d'Esso à quatre cents le gallon au-dessus des prix des principaux détaillants indépendants, la comparaison se rapporte à ce groupe. En 1970, Imperial estimait que le «détaillant indépendant normal» avait une marge de gros et de détail de 11,6 cents le gallon (Document nº 120066)[884]. Cela a pu justifier l'écart de 6,4 cents le gallon fondé sur les coûts au niveau du détail entre la marque Esso et cette catégorie d'indépendants. En 1972, Imperial estimait que les coûts de gros et de détail de Canadian Tire, un des plus gros détaillants indépendants et donc le segment du marché qu'Imperial visait, s'élevaient à 8,6 cents le gallon (Document nº 179976)[885]. Cela a pu justifier l'écart de 9,4 cents le gallon fondé sur les coûts au niveau du détail entre la marque Esso et cette catégorie de détaillants indépendants. Dans les deux cas, la marge de quatre cents envisagée dans la stratégie ontarienne était bien en deçà de ce qu'Imperial considérait comme justifié par les coûts.

Ces estimations tiennent compte de l'écart entre les coûts des ventes aux revendeurs indépendants et aux détaillants du réseau. L'importance que revêt la deuxième et la troisième marque d'Imperial dans sa stratégie de prix abusifs exige que nous tenions compte aussi des coûts afférents à la conversion à une deuxième marque. Le tableau 40 présente une comparaison «du prix de gros réel du marché» par rapport au prix de gros «établi pour chaque élément, fondé sur les coûts, plus un taux de rendement de 8% sur le capital utilisé» (Document n° 118899)[886]. Cela montre qu'il n'y avait essentiellement aucun écart entre les prix de gros de l'exploitation directe d'une troisième marque et l'exploitation directe d'Econo et que les coûts de gros de l'un et de l'autre étaient de 3 à 4,6 cents le gallon inférieurs aux coûts d'exploitation de la marque Esso. Econo devait bénéficier d'une marge de sept cents le gallon (Document n° IGDS, 227)[887] tandis que, sans subvention, les marges de détail pour la marque Esso ont été d'environ 10,5 cents le gallon en 1971 et au premier semestre de 1972 (Document n° 180345)[887]. Il faudrait donc ajouter trois cents à l'écart au niveau du gros pour obtenir au niveau du détail un écart de 6 à 7,6 cents le gallon fondé sur les coûts entre les marques Esso et Econo. Compte tenu de ces chiffres et de l'écart de deux cents le gallon, on peut considérer qu'Imperial a fixé les prix des produits de sa marque à un prix insuffisant par rapport à ceux du réseau de sa deuxième marque. Quel que soit le critère invoqué, la stratégie de l'établissement des prix par consignation subventionnait lourdement les produits du réseau afin de limiter l'expansion des fournisseurs indépendants.

**TABLEAU 40**

COMPARAISONS DU COÛT DE GROS D'IMPERIAL PAR RAPPORT AU PRIX DE GROS DU MARCHÉ (1973)
(cents le gallon)

| | *Toutes les catégories d'essence (Région de l'Est, taxe de vente fédérale) cents le gallon* | | |
|---|---|---|---|
| *Type de station-service Imperial* | *Total des coûts de gros plus 8 %* | *Prix de gros réel du marché* | *Écart* |
| Locataire Esso | 23,70 | 23,20 | -0,50 |
| Détaillant Esso | 22,50 | 23,20 | +0,70 |
| Exploitation directe — Esso | 24,10 | 23,20 | -0,90 |
| Exploitation directe — Econo | 19,50 | 19,70 | +0,20 |
| Exploitation directe — troisième marque | 19,65 | 19,60 | -0,05 |
| Détaillant de troisième marque | 17,55 | 18,00 | +0,45 |
| Revendeur | 15,80 | 15,80 | — |

(Source: Document n° 118899)[888]

Imperial savait que sa stratégie, qui consistait à diminuer l'écart entre les prix du réseau et ceux des indépendants, et l'établissement des réseaux de deuxième et de troisième marques l'obligeraient à renoncer au rendement et réduirait presqu'à néant sa rentabilité. Par exemple l'étude sur les opérations antérieures effectuée en vue de préparer la stratégie ontarienne prédisait qu'il fallait renoncer aux profits du marché automobile:

> «L'objectif de croissance est de pousser les ventes d'essence pour moteur à des taux de rendement raisonnables par rapport au total en aval. Le marché automobile peut être obligé de renoncer aux profits pour améliorer les ventes en aval dans leur ensemble.»
>
> (Document nº 118397, le 9 mars 1972, Imperial)[890]

Le rapport prévoyait des résultats semblables pour le Québec. Préparé à la fin de 1972 pour le comité exécutif du conseil d'administration, le rapport prévoyait que les profits seraient presque nuls.

> «*Résultats*
>
> Détenir une part du segment de la marque de producteur. On prévoit *une perte à court terme de trois ans au profit de Shell, Gulf et Texaco.* Les profits d'Esso et de Champlain seront presque nuls à court terme à cause des investissements élevés. La reprise commencera en 1975. Il y aura croissance des deux marques.»
>
> (Document nº IGDS 1181, le 21 décembre 1972, Impérial, nous soulignons)[891]

Cette stratégie avait pour but de contenir l'expansion des indépendants. En diminuant les marges mais en offrant essentiellement le même service dans le réseau, Imperial savait que l'expansion des détaillants indépendants serait tenue en échec. L'étude de 1972 du marché ontarien faisait remarquer:

> «En résumé, nous nous sommes fixé comme objectif de réduire substantiellement la marge de gros et de détail de la marque de producteur *afin de contenir l'expansion des détaillants à rabais.*»
>
> (Document nº 118401, le 9 mars 1972, Imperial, nous soulignons)[892]

Non seulement Imperial avait l'intention de contenir l'expansion des détaillants indépendants en réduisant ses marges mais elle prévoyait aussi que sa politique de prix aurait des conséquences néfastes pour les indépendants. L'étude sur la stratégie ontarienne prévoyait que les détaillants pratiquant les plus bas prix seraient les plus touchés:

> «a) A deux cents d'écart des grands, les points de vente à rabais qui ne cassent pas les prix n'augmenteront pas tellement.
>
> L'écart est actuellement de cinq à huit cents.
>
> Pour être concurrentiels au point de vue prix, le prix au détail des points de vente appartenant aux grands doit donc être réduit de trois à six cents par rapport à son niveau actuel.
>
> . . .
>
> b) Le casseur de prix ne dominera pas lorsque le marché sera concurrentiel par les prix.

c) *En attaquant la cible principale, le point de vente 'à rabais' qui ne casse pas les prix, nous attaquons aussi les autres.»*

(Document n° 179143, le 27 septembre 1971, Imperial, nous soulignons)[893]

Si Imperial prévoyait que les indépendants seraient touchés, c'est qu'ils verraient le taux de rendement de leurs investissements baisser. Par exemple, il était prévu que la diminution de l'écart de prix entre les marques de producteur et les indépendants devait diminuer le taux de rendement imputé à Canadian Tire de 25% à 12% (Document n° 179980)[894]. Un indépendant plus petit comme Arrow devait subir une baisse de 13% à 6% (Document n° 179980)[895]. Les indépendants dont les coûts étaient déjà plus élevés étant donné leur faible volume de ventes, accuseraient le coup encore plus rapidement. Ensuite, d'après Imperial, cela amènerait à «moyen terme» le retrait d'un certain nombre d'indépendants. Un document de 1972 précise l'effet recherché en mentionnant que la réduction de l'écart entre la marque de producteur et celle des détaillants à rabais avait pour but de provoquer un «désinvestissement concurrentiel».

«A ce niveau de prix, l'expansion des détaillants à rabais sera contenue et il y aura un désinvestissement concurrentiel à moyen terme.»

(Document n° 118383, le 5 avril 1972, Imperial)[896]

Imperial a donc renoncé délibérement à la rentabilité de son réseau de distribution pour freiner la croissance des vendeurs à rabais en reconnaissant qu'il se produirait un certain désinvestissement concurrentiel.

Imperial a donc utilisé la consignation pour ramener à l'ordre les fournisseurs indépendants qui essayaient de «maintenir des prix tellement concurrentiels que les autres, y compris Imperial, ne voulaient pas en offrir de semblables» (Document n° 118995)[897]. Le caractère provisoire du programme de consignation laisse également à entendre qu'il visait à ramener les indépendants à l'ordre.[1] Bien qu'Imperial ait utilisé un «programme volontaire de commission» (Document n° 118996)[899] ou une «entente de consignation» (Document n° 118991)[900] pour maintenir des prix contre les indépendants, ces programmes ne visaient pas à entraîner une baisse permanente des prix. Un communiqué d'Imperial rédigé en réponse à la commission Morrow de la Colombie-Britannique qui établissait un parallèle entre la vente par consignation et la fixation des prix de revente confirme cet état de chose:

1. Le terme 'provisoire' dans le contexte des mesures d'Imperial doit être interprété comme désignant le laps de temps nécessaire pour que les prix reviennent à des niveaux qu'Imperial définissait comme «normaux». Par exemple Imperial a utilisé la consignation pendant plusieurs années consécutives en Ontario au début des années soixante (Document n° 118897-8).[898] Elle prévoyait également que son programme de prix à trois volets entraînerait des pertes pendant plusieurs années et prédisait qu'un certain nombre d'abandons se produiraient «à moyen terme».

«En ce qui concerne la vente par consignation, le rapport considère qu'elle ne vaut guère mieux que la fixation du prix de revente, qui est illégale. Selon nous, les deux procédés sont assez différents quant à la méthode et au but. La fixation du prix de revente est conçue pour conserver les prix au détail à des niveaux élevés. Sur le marché de l'essence, la consignation a été appliquée comme une *mesure provisoire pour protéger les détaillants lorsque les prix étaient anormalement bas, mais lorsque le besoin ne se faisait plus sentir, la consignation disparaissait. Nous aimerions que prenne fin la situation qui a amené la consignation.*»

(Document nº 131864, le 5 avril 1966, Impérial, nous soulignons)[901]

Le caractère provisoire du programme de consignation a été confirmé par le témoignage du directeur général adjoint du marketing:

«Q. Êtes-vous au courant de l'utilisation de la vente par consignation?

R. Oui, je le suis.

Q. A-t-elle été utilisée?

R. Elle a été utilisée à court terme. Les autres mesures que j'ai mentionnées étaient des mesures à long terme et la consignation était une mesure à court terme conçue pour soutenir le détaillant.

Q. Dans quel genre de secteurs?

R. Dans les secteurs où les prix fléchissaient.

. . .

Q. Si après la mise en oeuvre d'un de ces programmes, par exemple la vente par consignation, les activités des détaillants à rabais dans ce secteur cessaient après un certain temps, que faisait Imperial?

R. Elle abolissait la consignation. C'est l'entente mutuelle qui avait été conclue.»

(Témoignage de M. G.R. Wisener, directeur général adjoint, Marketing, Imperial, audiences de Toronto, 1975, Volume XI, pages 1150 à 1153)[902]

Le vice-président exécutif, a aussi déclaré dans son témoignage que la consignation a été utilisée en prévoyant que les prix retourneraient à leur niveau normal:

«Q. J'essaie de comprendre dans quelles circonstances la consignation est utilisée.

R. La consignation est généralement utilisée dans les secteurs où les prix sont plus ou moins normaux et où, pour des raisons de concurrence, les prix s'effondrent, mais en prévoyant que somme toute ce cycle permettrait de ramener les prix à leur niveau antérieur élevé et, en pareilles circonstances, la solution à court terme serait l'utilisation de la consignation, mais à plus long terme ce ne serait pas une solution.

Q. Si donc on parle de solution à court terme, dès que les prix retournent au niveau normal, est-ce que l'utilisation de la consignation prend fin?

R. Le détaillant est libre d'utiliser la consignation et il peut choisir de ne pas revenir aux rapports normaux. Il ferait encore partie du programme de consignation et il peut par exemple anticiper le retour des mêmes circonstances et choisir de rester, mais en termes généraux la réponse à votre question est affirmative. Dès qu'ils le peuvent, la plupart des détaillants sinon tous choisissent de se retirer du programme de consignation. C'est à leur avantage d'agir ainsi.»

(Témoignage de M. R.G. Reid, président et directeur (ancien vice-président exécutif) Imperial, audiences de Toronto, 1975, Volume X, pages 1107-08)[903]

Le programme de consignation mis en oeuvre par Imperial en 1972-1973 pour ramener les prix du réseau à un écart de quatre cents par rapport à ceux des principaux indépendants était aussi considéré comme une mesure provisoire qui ne permettrait pas à Imperial de surmonter son problème de coûts. Voici ce que déclarait le vice-président exécutif.

«La stratégie portant sur notre marque de producteur comporte une faiblesse évidente puisqu'il faut nous demander comment nous allons de fait réduire la marge de gros et de détail sans assumer nous-mêmes tous les coûts. L'exploitation d'une partie de nos points de vente par des salariés n'est pas une solution, bien sûr. Il faudra peut-être utiliser des agents ou conclure des ententes avec des agences, mais cette solution est peut-être inacceptable. La diminution de la marge est tellement indispensable à notre succès que je crois qu'il faut prendre le temps de nous demander de quelle façon cela s'effectuera. Il n'est pas difficile de réduire la marge de gros et de détail, mais cette diminution peut être extrêmement coûteuse si c'est nous qui en portons tout le poids. En fait, je peux trouver défendable qu'on laisse monter en flèche les marges de détail aussi longtemps que les principales compagnies pétrolières seront prêtes à absorber les subventions de détail au niveau du prix du camion-citerne. *L'utilisation de la consignation et en fait notre intervention ne sont qu'une solution provisoire, en mettant les choses au mieux, qui ne peut être considérée comme une solution à long terme.*»

(Document n° 118965, le 9 mai 1973, Imperial, nous soulignons)[904]

Le vice-président a confirmé qu'il ne considérait pas la consignation comme une solution au problème de l'absence de concurrence.

«je pense que je voulais dire qu'il s'agissait d'une solution provisoire et qu'à plus long terme il fallait réduire les coûts pour être concurrentiels quand les prix sont bas et que, si je me rappelle bien la lettre que j'ai écrite à ce moment-là, je ne la considérais que comme une solution provisoire et non comme une solution définitive au problème des coûts élevés.»

(Témoignage de M. R.G. Reid, président et directeur (ancien vice-président exécutif), Imperial, audiences de Toronto, 1975, Volume X, page 1109)[905]

Du fait que la stratégie des prix d'Imperial n'était pas justifiée par les économies de coûts, il faut comprendre que cette stratégie allait réduire à court terme la rentabilité. Le jour où le vice-président exécutif a constaté les contradictions inhérentes à la stratégie du marché automobile, il a aussi écrit une note de service traitant des effets de la stratégie des prix mise en vigueur.

Étant donné que les prix des réseaux avaient été réduits de façon généralisée, le vice-président faisait remarquer qu'Imperial ne «pourrait récupérer la totalité des hausses de coûts pour l'année 72-73» (Document n° 117369, le 9 mai 1973, Imperial).[906]

Ce qui est également important, c'est que le vice-président éxecutif soulignait que la stratégie d'Imperial n'avait rien à voir avec la cause principale de son manque de compétitivité, c'est-à-dire la prolifération excessive de petites stations inefficaces. Cette politique avait plutôt pour but d'augmenter le contrôle et le volume d'affaires de l'entreprise:

> «Le principe de base de notre stratégie est de favoriser une gestion et une participation plus fortes au niveau du détail. Je suis sûr que cette approche aura un effet positif sur le volume d'affaires. De fait, je suis sûr que cette stratégie aidera le marché après-vente et la productivité des ateliers de réparation. Il reste toutefois à déterminer si elle aura un effet important ou même positif sur les revenus. Nous devons d'abord prouver que nous pouvons fixer les prix au détail en fonction de coûts plus bas que ne le peut une association de détaillants. Ensuite, nous devons prouver que la plus grande efficacité que nous pouvons obtenir sera suffisante pour influer réellement sur notre productivité. Une *mince amélioration ne vaut pas cet effort. Nous continuerions d'utiliser fondamentalement le même équipement avec les mêmes coûts ou des coûts plus élevés, ce qui bien sûr ne constitue pas une solution.* Pour dire les choses simplement, un point de vente dispendieux et inefficace à deux ateliers de réparation reste inefficace et dispendieux, qu'il soit exploité par un détaillant ou par l'entreprise.»
>
> (Document n° 118964, le 9 mai 1973, Imperial, nous soulignons)[907]

Une autre solution au problème immédiat qui a aussi été envisagée était la conclusion d'ententes avec des agences, essentiellement une forme d'entente de consignation à long terme. Toutefois, le problème de base n'était toujours pas réglé:

> «J'aimerais ajouter entre parenthèses que l'utilisation d'une entente avec des agences ne fait rien pour améliorer l'efficacité du réseau; elle ne fait que réduire les revenus du détaillant.»
>
> (Document n° 118965, le 9 mai 1973, Imperial)[908]

Dans cette déclaration, le vice-président reconnaît implicitement que même s'il était possible d'exploiter le réseau de détail des producteurs pendant un court laps de temps, cela ne représentait pas une solution rentable à long terme. Les deux observations du vice-président exécutif font ressortir que la politique d'Imperial qui a permis de diminuer les prix du réseau en 1972-1973 visait le secteur du marché qui livrait la concurrence par les prix et était essentiellement la même que celles qui avaient été suivies précédemment. La politique de consignation était une politique de représailles visant à ramener les prix à un niveau «normal».

(e) *Résumé*

De 1968 à 1973, Imperial a utilisé les deuxièmes marques et les subventions comme la consignation pour contrôler la concurrence par les prix du secteur indépendant. Ses politiques de représailles, comme celles des autres grands, visaient les indépendants; elles étaient conçues comme des stratégies à court terme qui devaient être retirées ou reléguées au second plan dès que les prix seraient revenus à leurs niveaux précédents. L'objectif d'Imperial était de «conserver sa part» du marché quelles que soient les pertes de profits «à court terme». Il est révélateur qu'Imperial ait conçu cette stratégie pour un laps de temps de plusieurs années. L'expression «court terme» était définie en termes non de mois mais d'années. Le désinvestissement des «concurrents» était envisagé à «moyen terme». En plus de la lumière que cela jette sur les motifs d'Imperial et sur le laps de temps prévu pour l'application de la politique, la façon dont elle a été mise en vigueur montre comment Imperial a agi de connivence avec les autres grands pour assurer l'adoption générale de politiques semblables. Imperial reconnaissait qu'elle était l'entreprise dominante de l'industrie en matière de prix.[1] Par exemple, tout en proposant une augmentation des prix de gros en 1973, Imperial faisait remarquer que «les concurrents suivraient» (Document n° 119988)[910]. Son rôle de chef de file s'étendait aussi à l'utilisation de politiques comme la consignation. Une fois de plus, se référant à l'année 1973, Imperial faisait remarquer: «Si les concurrents continuent à suivre, nous commencerons à enlever la consignation la semaine du 18 juin» (Document n° 120011)[911].

A cause du rôle qu'elle jouait, Imperial savait que dans les mesures qu'elle prendrait pour faire face au secteur indépendant, elle devait agir de façon à ne pas provoquer une réduction générale des prix. En élaborant sa stratégie concernant les produits de deuxième marque, Imperial avait décidé que la marque ne pouvait être utilisée à cause justement de ce problème. Si «Imperial» ou «Esso» étaient utilisés, les autres grands s'aligneraient probablement sur les prix des deuxièmes marques. Elle reconnaissait que les principaux concurrents ne subiraient pas une station «Esso Econo avec des prix à rabais sans réagir; et les «détaillants Esso» ordinaires auraient la même réaction (Document n° 119672)[912]. De même, Imperial faisait remarquer «que les principaux concurrents ou les associés commerciaux d'Imperial-Esso ne toléreraient pas une station Imperial-Econo qui offrirait de l'essence plusieurs cents moins chère que le 'plein prix' du marché (Document n° 119763)[913].

1. Même si elle reconnaissait qu'elle était le chef de file, Imperial attendait parfois que d'autres fassent le premier pas. «Si et quand les prix nationaux de brut augmentent, nous devons nous reprendre sur les frais généraux des produits pétroliers. Si l'augmentation est de vingt-cinq cents le baril, nous proposons une augmentation d'un cent le gallon dans tout le réseau du brut national. NOUS PRÉFÉRERIONS ATTENDRE LES AUTRES.» (Document n° 120278)[909].

C'est pour cette raison qu'Imperial a adopté sa politique de produits de deuxième marque. Elle a quand même veillé à concevoir une stratégie que les autres grands comprendraient. Lors des discussions sur la stratégie des prix d'Esso, de Champlain, d'Econo et de Gain, le comité des prix avait fixé comme objectif «de fournir une concurrence en ayant un aperçu précis de la position des prix de chaque marque afin qu'elles n'agissent pas les unes contre les autres» (Document n° 119970)[914]. Imperial a donc montré qu'elle savait qu'elle devait faire connaître ses intentions afin d'assurer une action concertée. Comme au début des années soixante, l'adoption de stratégies punitives semblables ou parallèles par tous les grands au début des années soixante-dix a été le résultat d'une communauté de pensée soigneusement cultivée sur les mesures à utiliser par les grands pour freiner la concurrence livrée par les indépendants.

Les sections précédentes montrent comment les grands sont arrivés à cette communauté de pensée. Shell, par exemple, non seulement observait les actions d'Imperial mais comprenait aussi de façon très juste ses intentions. Imperial, selon Shell utilisait les deuxièmes marques pour «exercer des pressions sur les détaillants indépendants par l'entremise de prix de gros plus élevés, associés à une diminution du volume sur le marché» (Document n° 34428)[915]. Shell faisait aussi remarquer qu'Esso a fixé les prix de sa deuxième marque en deçà du niveau auquel les prix de gros obligeaient les indépendants à afficher leurs prix (Document n° 27087)[916]. Ce qui est significatif, c'est que les autres grands ont tenté de favoriser les objectifs d'Imperial tels qu'ils les percevaient. Shell a choisi de soutenir Imperial en exerçant des pressions sur les prix de gros et de détail en 1973. Des exemples concernant Texaco montrent que cette société a adopté une ligne de conduite semblable en 1968. Gulf a aussi évalué l'intention d'Imperial comme punitive et mis en application une série de politiques qui soutenaient des objectifs communs aux autres grands. Ainsi donc, que nous examinions les agissements des chefs de file ou des preneurs de prix, le désir de contribuer à atteindre un objectif commun et d'élaborer les politiques afférentes afin de susciter l'action concertée des autres grands est évident.

## I. *Les politiques de gros des grands et leur mise en application d'un «resserrement du marché» dirigé contre les indépendants*

### 1. *Introduction*

Dans les sections précédentes du présent document, nous avons décrit les stratégie de marketing des grandes sociétés pétrolières. Ces sections démontrent que ces politiques avaient été conçues pour éliminer et limiter la propagation de la concurrence par les prix qui provenait du secteur de marketing indépendant. Faisant face à des fournisseurs indépendants qui, à leur avis, disposaient d'un réseau de distribution à coûts moins élevés, les grands ont

adopté un ensemble de mesures punitives de discrimination en matière de prix (en utilisant les remises provisoires, la consignation et les produits de deuxième marque), pour protéger leur système de distribution du réseau des producteurs. Chaque plan servait à ramener à l'ordre les indépendants en abaissant le prix au détail des grands. Puisque tous les principaux fournisseurs étaient intégrés verticalement au niveau du raffinage, leurs politiques en matière de gros doivent également être analysées; en effet, les grands auraient tout aussi bien pu ramener à l'ordre les indépendants en faisant monter les prix de gros des indépendants, tout en réduisant ou en gardant constants leurs propres prix au détail.

Des mesures punitives, à la fois au niveau du gros et du détail, auraient également réussi à resserrer les marges bénéficiaires des indépendants. Cependant, chacune de ces mesures ne pouvait être mise en application avec la même facilité. Pour être efficace, chacune de ces mesures exigeait un comportement analogue de la part de plus d'un grand. Mais parce que les prix au détail sont affichés publiquement et que les prix de gros ne sont pas aussi bien connus, la coordination au niveau du gros aurait été plus difficile à réaliser. De plus, la coordination entre les grands au niveau du gros n'aurait peut-être pas toujours suffi à faire augmenter le prix du gros. Dans la mesure où les indépendants pouvaient s'approvisionner à même des sources étrangères, le fait de leur retirer ces approvisionnements ou d'augmenter leurs prix aurait été complètement efficace, sauf à court terme.

Les conditions préalables à la transformation d'une politique de hausse des prix du gros aux indépendants en un outil qui puisse effectivement réduire leur compétitivité, devaient se réaliser au début des années soixante-dix. La possibilité de s'approvisionner à d'autres sources fut fortement réduite.[1] Ce changement a contribué à accroître les pouvoirs discrétionnaires dont disposait le secteur intérieur du raffinage. Les grands ont ensuite exploité ces pouvoirs en les utilisant pour augmenter les prix du gros. Les exemples suivants montrent comment les grands ont utilisé leurs politiques de prix du gros pour étrangler les indépendants. Dans chaque cas où un resserrement était envisagé ou mis en application, les grands ont aussi utilisé la consignation, les remises provisoires ou les produits de deuxième marque pour empêcher les prix au détail de croître tout en haussant les prix du gros.

Néanmoins, la présente section démontre que, lorsque les conditions le permettaient, les grands ont utilisé les mesures de contrôle qu'ils exerçaient sur le raffinage pour renforcer les politiques punitives, au niveau du détail, qu'ils dirigeaient contre les indépendants. Le fait que leurs politiques de gros faisaient

1. Le système d'octroi de permis de l'Office national de l'énergie est entré en vigueur en 1970 et il constituait le premier point tournant. L'embargo de l'OPEP et la hausse marquée des prix de 1973 constituaient le deuxième point tournant.

partie d'une stratégie de plus grande envergure pour ramener à l'ordre les indépendants est significatif, parce qu'il corrobore encore plus l'allégation selon laquelle l'objectif de la stratégie de gros était abusif. L'augmentation des prix du gros peut être une réaction légitime à une évolution des conditions commerciales. La politique consistant à augmenter le prix du gros des indépendants a surtout été utilisée au début des années soixante-dix et il est certain que le marché s'est resserré au cours de cette période. Plus particulièrement, l'accès aux produits pétroliers étrangers a été réduit à cause de l'entrée en vigueur des permis d'importation. Sans les preuves à l'appui des pratiques abusives, dans le domaine du commerce au détail, et la coordination intentionnelle des politiques de gros et de détail, il aurait été difficile de départager l'objectif des politiques de gros d'autres explications du comportement des grands.

Le présent chapitre montre également comment les grands ont coordonné leurs politiques de gros, un peu comme ils avaient coordonné leurs politiques de détail. Dans le chapitre du présent document portant sur le marketing, il a été démontré qu'après que l'entreprise principale de l'industrie pétrolière, Imperial, eut divulgué sa ligne de conduite contre les indépendants, alors les autres grands fournisseurs, se rendant compte du but de cette intervention, ont adopté des politiques qui renforçaient celles d'Imperial. Une tendance semblable se dégage des mesures de renforcement adoptées au niveau du gros dans le secteur ontarien du raffinage.

C'est ce type de mesures parallèles ou de renforcement qui a créé la situation de monopole au détriment de l'intérêt public. On prétend souvent qu'un comportement parallèle qui se dégage d'un oligopole ne constitue pas une violation de la loi parce qu'il est inévitable. Puisque aucune autre ligne de conduite, soutient-on, est possible, on ne peut considérer un tel comportement comme coupable. Le caractère erroné de cet argument est évident dans le contexte des exemples décrits ci-après. Ces exemples montrent que les principales sociétés, sachant très bien qu'elles avaient toutes adopté la même politique et que c'était indispensable pour réussir, ont adopté une ligne de conduite qui visait à réduire la concurrence. Elles auraient pu avoir recours à d'autres politiques qui n'auraient pas eu cet effet. Des mesures ont été adoptées, en pleine connaissance de leurs effets calculés et elles n'étaient nullement le résultat naturel d'une situation libre de toute concurrence.

### 2. *L'étranglement par les prix de 1967-1968*

C'est au début des années soixante-dix que le climat s'est révélé propice à l'utilisation d'une hausse des prix du gros pour faire pression sur les indépendants, mais les grands avaient déjà eu recours à cette stratégie.

Les faits importants qui sont survenus à la fin de 1967 et au début de 1968 montrent comment, pendant une période de hausse générale des prix, les grands ont coordonné leurs activités pour étrangler les indépendants. Ils font

ressortir le fait non seulement que les politiques adoptées étaient semblables, mais également que ce choix avait été délibéré. Ainsi, ils confirment que, dans le domaine du raffinage, les grands pouvaient coordonner leurs activités abusives avec une efficacité égale à celle dont ils avaient fait preuve dans le secteur de la vente au détail.

Le 7 février 1968, le directeur général des ventes chez Texaco décrivait, dans une note de service sur «la situation des prix en Ontario,» le résultat de la hausse des prix au détaillant par camion citerne d'Imperial, de Gulf et de Shell, dans un certain nombre de zones de prix sur le marché de l'Ontario:

> «*REMARQUE*: Pour ce qui est de B.A. et de Shell, ces sociétés ont haussé le prix au détaillant par camion citerne conformément au barème ci-joint. Pour ce qui est de Shell, les dirigeants ont écrit aux détaillants de leur réseau, leur proposant d'ajouter le montant de cette hausse à leur prix au détail actuel ou en leur proposant un nouveau prix au détail. Il en est résulté un ensemble confus de prix au détail établis par Shell et B.A., en ce sens que certains détaillants ont haussé leur prix au détail du montant de la hausse du prix du camion citerne tandis que d'autres ne l'ont pas fait.»
>
> (Document nº 46283, le 7 février 1968, Texaco)[917]

Texaco a donné une description plus détaillée de la stratégie d'Imperial. Celle-ci avait augmenté le prix au détaillant par camion citerne, mais, en même temps, elle avait accordé une remise spéciale aux détaillants qui consentaient à maintenir le prix au détail aux niveaux antérieurs. La même note de service soulignait ce qui suit:

> «Dans le cas d'Imperial, la société a proposé un certain prix au détail aux détaillants tout en les informant de la hausse du prix au détaillant par camion citerne et si les détaillants affichaient ce nouveau prix au détail, elle leur accordait un traitement de faveur en leur offrant une remise spéciale.»
>
> (Document nº 46283, le 7 février 1968, Texaco)[918]

Les modifications apportées au prix d'Imperial ont eu pour effet de resserrer les marges des indépendants. Lorsqu'un contrat d'approvisionnement entre les indépendants et les principaux fournisseurs stipulait le prix sur la base d'un certain rabais sur le prix au détaillant par camion citerne,[1] une hausse du prix au détaillant par camion citerne, accompagnée de prix au détail constants, aurait réduit la marge des indépendants qui avaient conclu un contrat d'approvisionnement de ce type. En plus de son programme de remises, Imperial a modifié les limites de certaines de ses zones de prix, ce qui a accru la pression sur les revendeurs (Document nº 46284)[920]. Texaco a souligné que ces deux mesures ont eu pour effet d'étrangler les indépendants:

1. Imperial souligne que la plupart des contrats conclus avec les revendeurs et les industries contiennent une clause d'indexation calculée en fonction des prix affichés (Document nº 116177)[919].

«*L'intervention d'Imperial a rendu la vie très difficile au revendeur de produits de deuxième marque qui achetait à un rabais fixe sur le prix au détaillant par camion citerne.* En d'autres termes, Imperial a haussé de ,008 le coût des produits pétroliers pour le revendeur et elle a fait baisser le prix au détail de ,01, réduisant par le fait même, de ,018, la marge du revendeur.

«Imperial a également modifié certaines de ses zones de prix, ce qui a accru la pression sur les revendeurs; c'est ce que démontre la nouvelle carte des zones de prix.»

(Document n° 46284, le 7 février 1968, Texaco, nous soulignons)[921]

Texaco signalait que, le 12 février, Imperial avait obtenu que «40% de ses détaillants exigent ,459 [le prix au détail initial]» (Document n° 46282)[922]. Texaco décidait alors qu'elle adopterait probablement «la hausse d'Imperial Oil sur le prix au détaillant par camion citerne de l'essence *et* sa remise spéciale de ,008, si l'essence tait vendue 45,9» (Document n° 46282)[923]. Autrement dit, Texaco a délibérément décidé de calquer la politique d'Imperial qui, Texaco s'en rendait bien compte, contribuerait à étrangler les indépendants.

La stratégie d'Imperial visant à resserrer le marché des indépendants n'était pas limitée au marché de l'Ontario; elle a atteint le même but dans les Prairies par le biais de remises. Dans une analyse d'un projet de retirer, le 1er juillet 1968, une remise de ,5 cent sur l'essence vendue à Edmonton, Imperial signalait que les indépendants étaient «étranglés» grâce à son système de remises

«1) *Les détaillants Coop, les principaux concurrents, sont l'objet d'un resserrement par les coûts et par les prix et ils suivront les modifications qu'Imperial apportera aux prix.*

2) La dernière modification apportée aux prix, le 1er janvier 1968, a été suivie par les autres grands et par Coop: peu de changement de la part des clients.»

(Document n° 123447, le 22 mai 1969, Imperial, nous soulignons)[924]

Texaco n'a pas été le seul grand à adopter la stratégie de prix d'Imperial. Shell l'a fait également. Le vice-président de Shell, Marketing, dans une analyse des faits importants de 1968, affirmait ce qui suit:

«Vous vous rappelez qu'en janvier 1968, nous avons haussé, en Ontario, de ,8¢ le gallon, le prix du camion citerne de l'essence pour moteur. Une activité concurrentielle ultérieure nous a obligés à renoncer à l'avantage de cette hausse des prix et, pour faire face à la concurrence, nous avons offert une subvention de ,8¢ le gallon aux détaillants qui consentiraient à vendre au détail pour au plus 47,9 cents le gallon (essence ordinaire).»

(Document n° 32818, le 25 juin 1969, Shell)[925]

Ainsi, Shell a également adopté une politique qui, comme l'a dit Texaco, a rendu la vie «très difficile au revendeur de produits de deuxième marque qui achetait à un rabais fixe sur le prix au détaillant par camion citerne» (Document n° 46284)[926]. Shell, comme Texaco, était très consciente des effets de ses interventions. Pendant toute cette période, Shell a utilisé les remises

provisoires, la consignation et les produits de deuxième marque pour «lutter» contre les indépendants. Shell avait adopté des politiques de détail qui visaient à protéger sa marque, à miner l'arrivée de nouveaux venus sur le marché et à faire monter les prix des indépendants.

Shell réalisait également qu'une façon tout aussi efficace de ralentir la croissance des indépendants consistait à hausser leurs prix de gros. Dans une note de service d'octobre 1971 adressée au directeur général de Shell, Marketing, le directeur général de la région de marketing du Centre signalait que la solution ultime au problème des indépendants consistait à hausser le prix de gros que ce secteur payait pour ses produits pétroliers, *une position que Shell avait maintenue depuis un bon nombre d'années* (Document n° 30704)[927]. Le directeur général a fait ressortir d'autres politiques permettant de faire face aux indépendants. Ces politiques ont été écartées parce qu'elles étaient moins efficaces qu'une hausse des prix du gros. Par exemple, dans une analyse des remises provisoires, l'évaluation a permis de conclure que cet instrument était extrêmement coûteux:

> «Comme nous en avons parlé il y a quelques jours, nous avons tenté des expériences avec des courbes équilibrées pour nous situer relativement aux prix au détail, aux remises provisoires volontaires et à leurs rapports avec le volume des ventes.
>
> . . .
>
> «Il deviendra évident qu'il faudra accroître considérablement notre volume des ventes pour récupérer de faibles subventions dans le cadre des remises provisoires volontaires.»
>
> (Document n° 30702, le 13 octobre 1971, Shell)[928]

Nous avons décrit la publicité et les promotions comme étant insuffisantes pour compenser l'avantage des indépendants en matière de prix, sauf à court terme. Dans une analyse des promotions, la même note de service signalait ce qui suit:

> «Toutes ces mesures ont fonctionné pendant un certain temps, mais il est difficile de compenser, par des promotions, un écart constant, en matière de prix, sur le produit de base que l'automobiliste désire et, exception faite des lave-autos (en fait, un artifice en matière de prix), elles n'ont pas vraiment fait la preuve de leur résistance.»
>
> (Document n° 30703, le 13 octobre 1971, Shell)[929]

Dans le même ordre d'idées, l'analyse se poursuivait en signalant qu'alors que les produits de deuxième marque maîtrisaient les indépendants, ils ne les avaient pas complètement éliminés. Par conséquent, la seule position à la disposition des grands était celle qu'ils avaient endossée «pendant de si nombreuses années». Les prix exigés des indépendants devaient être haussés au niveau du gros:

«*Nous revenons presque inévitablement à la position que nous avons soutenue pendant de si nombreuses années, c'est-à-dire que les ventes à des fournisseurs indépendants, à des marges accrues, entraînent leur propre échec. Ce qui nous amène à la conclusion que le 'rétablissement des prix' qui serait une solution acceptable est une hausse de 4 cents le gallon sur le prix de vente des produits de deuxième marque à la raffinerie.* Il va sans dire qu'il en résulterait aussitôt une perte totale du commerce des produits de deuxième marque. A long terme, si le 'rétablissement' se maintenait, il en découlerait un nouvel ensemble de conditions de la vente au détail.»

(Document nº 30704, le 13 octobre 1971, Shell, nous soulignons)[930]

A la lumière de ces observations du directeur général de la région du centre chez Shell, on peut conclure que Shell a pris des mesures pour resserrer le marché des indépendants, sur les traces d'Imperial et de Texaco, en étant pleinement consciente des conséquences.

Même s'il est clair que Shell aussi bien que Texaco ont adopté en 1968 une stratégie semblable à celle d'Imperial, on peut prétendre que les deux preneurs de prix n'avaient d'autre choix que d'imiter le chef de file. Cependant, ce n'était pas le cas, Texaco a elle-même reconnu qu'il n'était pas nécessaire de mettre en application la même politique qu'Imperial; cependant, elle savait que, si elle le faisait, alors elle réaliserait ce qu'Imperial avait tenté de faire, c'est-à-dire contrôler ses détaillants:

«Nous pourrions ne pas modifier notre prix du camion citerne et éviter certains problèmes de comptabilité et de la paperasserie supplémentaire, *sauf* que nous perdrions alors le 'contrôle' sur le prix au détail de nos détaillants, contrôle qu'Imperial obtient en haussant simplement le prix du camion citerne de 80 points et en remboursant ensuite ce montant aux vendeurs qui exigent un prix 'convenable' (de l'avis d'Imperial) dans la région où ils font affaire. *Cet élément de contrôle est certainement précieux; c'est pourquoi nous proposons de suivre le plus rapidement possible et à la lettre les politiques d'Imperial Oil, région par région.*»

(Document nº 46277, le 14 février 1968, Texaco, nous soulignons dans la dernière phrase)[931]

Évidemment, le contrôle était essentiel si le resserrement ne devait entrer en vigueur que dans les régions où les indépendants constituaient une force.

Gulf, tout comme d'autres firmes, suivit l'exemple d'Imperial sur le marché de l'Ontario au cours de cette période. Gulf soulignait qu'en 1969 Imperial continuait à augmenter le prix du camion-citerne du concessionnaire et de subventionner certaines régions où les prix faisaient problème. En 1969, Imperial augmenta les prix affichés de 6/10ᵉ de cent le gallon tout en proposant une subvention de 6/10ᵉ de cent. Chaque fois qu'Imperial modifa ses prix Gulf fit de même au cours de cette période. Parlant des changements de prix chez Imperial en 1969, un responsable de Gulf déclairit:

«CONFORMÉMENT *VOS INSTRUCTIONS DE CHANGER NOS PRIX AFFICHÉS* POUR LES FAIRE COÏNCIDER AVEC CEUX D'IMPERIAL OIL,

VOICI LES RENSEIGNEMENTS QUE NOUS AVONS RECUEILLIS SUR LES CHANGEMENTS INSTAURÉS PAR IMPERIAL:

(1) LE PRIX AFFICHÉ DE L'ESSENCE, MARINE WHITE ET DIESEL, POUR TOUTES LES CATÉGORIES COMMERCIALES, A ÉTÉ AUGMENTÉ DE $0,0060 LE GALLON À COMPTER DU 22 JUILLET. CETTE MESURE S'APPLIQUE À TOUTES LES ZONES, SAUF LA 7, 7A, 7B, 8 ET AUX RÉGIONS NON ZONÉES SITUÉES À L'EST DE LA LIGNE DE DÉMARCATION ET LA ZONE DÉSSERVIE PAR BARRY'S BAY, MATTAWA ET DEEP RIVER.

(2) LES PRIX DU MAZOUT ET DU KÉROSÈNE, POUR TOUTES LES CATÉGORIES COMMERCIALES, ONT ÉTÉ AUGMENTÉS DE 1¢ LE GALLON À COMPTER DU 24 JUILLET DANS UN BON NOMBRE DE ZONES DE PRIX. LA DÉFINITION DE CE TERME DE «ZONE» N'EST PAS ENCORE TRÈS CLAIRE, NOTAMMENT LORSQU'IL EST QUESTION DES ZONES DE L'OUEST DE L'ONTARIO.

COMPTE TENU DE CE QUI PRÉCÈDE, NOUS ALLONS AUGMENTER LES PRIX DU CAMION-CITERNE DE TOUTES LES CATÉGORIES COMMERCIALES D'ESSENCE ET DE DIESEL DE 6/10e DE ¢ LE GALLON À COMPTER DE DEMAIN MATIN, 25 JUILLET 1969.»

(Document nº 70538, Gulf, le 24 juillet 1969, nous soulignons)[932]

Non seulement Gulf a suivi les augmentations des prix affichés effectuées par Imperial mais a également recommadé de suivre la formule de subventions d'Imperial dans laquelle elle voyait une façon de maintenir les marges des concessionnaires à un seuil maximal de 8,9¢ le gallon au-dessus des indépendants:

«QUANT AUX DIFFÉRENCES DE PRIX DES CONCESSIONNAIRES, BIEN QU'IMPERIAL AIT CESSÉ D'OFFRIR UNE SUBVENTION DE 8/10¢ LE GALLON DANS TOUTES LES RÉGIONS COINCIDANT AVEC LES PRÉCÉDENTES, ELLE EST EN TRAIN DE RÉINTRODUIRE UNE SUBVENTION DE 6/10¢ LE GALLON DESTINÉE AUX CONCESSIONNAIRES QUI VENDENT DE L'ESSENCE DANS LES RÉGIONS OÙ LES PRIX FONT PROBLÈME, DANS LE BUT, SEMBLE-T-IL, DE MAINTENIR LA MARGE DU CONCESSIONNAIRE À 8,9¢ LE GALLON LORSQUE CE DERNIER NE FIXE PAS SON PRIX DE DÉTAIL AU-DESSUS DU SEUIL QUE RECOMMANDE IMPERIAL OIL.

NOUS DEMANDONS L'AUTORISATION D'INSTAURER UNE SEMBLABLE SUBVENTION DE $0,0060 LE GALLON POUR NOS CONCESSIONNAIRES SITUÉS DANS CERTAINES RÉGIONS AFIN QU'ILS PUISSENT FAIRE FACE À LA CONCURRENCE LOCALE, LORSQUE LEUR MARGE NE DÉPASSE PAS 8,9¢ LE GALLON AVEC L'APPOINT DE CETTE SUBVENTION.»

(Document nº 70539, Gulf, le 24 juillet 1969)[933]

Gulf, à l'instar de Texaco, a donc suivi de près la politique des prix d'Imperial au cours de cette période. Gulf a augmenté ses prix affichés pour

toutes les catégories commerciales tout en introduisant des subventions dans certaines régions où les prix font problème.

L'importance de ces tentatives concertées pour resserrer le marché des indépendants doit être située dans le contexte du rendement en matière de prix, à l'époque, du secteur de la vente au détail. Il s'agit de la période, vers la fin des années soixante, où l'on a vu les marges de détail et de gros de l'essence vendue sous la marque des producteurs amorcer leur escalade. La figure 25, tirée d'une étude d'Imperial, dépeint l'orientation des marges de gros et de détail pendant cette période. Il en ressort que la hausse des prix du début de 1968 a fait augmenter les réalisations des grands et leurs prix au détail. C'était le début d'un long mouvement ascendant qui a atteint son apogée en 1972.

Le resserrement par les prix de 1968 doit donc être considéré comme l'un des instruments punitifs qui ont servi à restreindre la croissance des indépendants, l'instrument qui avait été utilisé au début de la phase du rétablissement des prix du milieu des années soixante. Il ne s'agissait que d'un instrument provisoire puisque, à moins qu'on n'apporte un changement fondamental aux accords d'approvisionnement, la hausse du prix du gros ne serait pas soutenue. Pourvu que d'autres sources d'approvisionnement soient disponibles, à l'expiration de leurs contrats d'approvisionnement, les indépendants touchés par les interventions d'Imperial, de Texaco ou de Shell auraient pu renégocier un nouveau contrat de gros dans lequel il n'aurait pas été fait mention d'un rabais fixe sur ce qui était devenu un prix au détaillant par camion citerne non réaliste. Le resserrement par les prix, comme les instruments touchant la vente au détail, consistait en des stratégies, adoptées par l'industrie pétrolière, qui ont permis à celle-ci d'élargir, vers la fin des années soixante et au début des années soixante-dix, ses marges de gros et de détail jusqu'à des niveaux élevés.

Au cours des quatre années suivantes, soit de 1968 à 1972, les principaux instruments utilisés par les grandes sociétés pétrolières étaient des systèmes spécialisés de discrimination en matière de prix au détail, les remises provisoires, la consignation et les produits de deuxième marque. Un resserrement par les prix, comme celui qui a été utilisé en 1968, n'a été utile que pour un court laps de temps, parce que les indépendants pouvaient encore s'approvisionner auprès de sources étrangères. Les faits survenus au début des années soixante-dix ont modifié cet état de choses. Premièrement, l'Office national de l'énergie, en tentant de contrôler les mouvements des produits pétroliers au-delà de la ligne de démarcation, a commencé à limiter toutes les importations de produits pétroliers, en les contrôlant par des permis.[1] Deuxièmement, la crise de 1973 a rendu les produits pétroliers étrangers plus difficiles à trouver et a éliminé une source traditionnelle d'approvisionnement des indépendants.

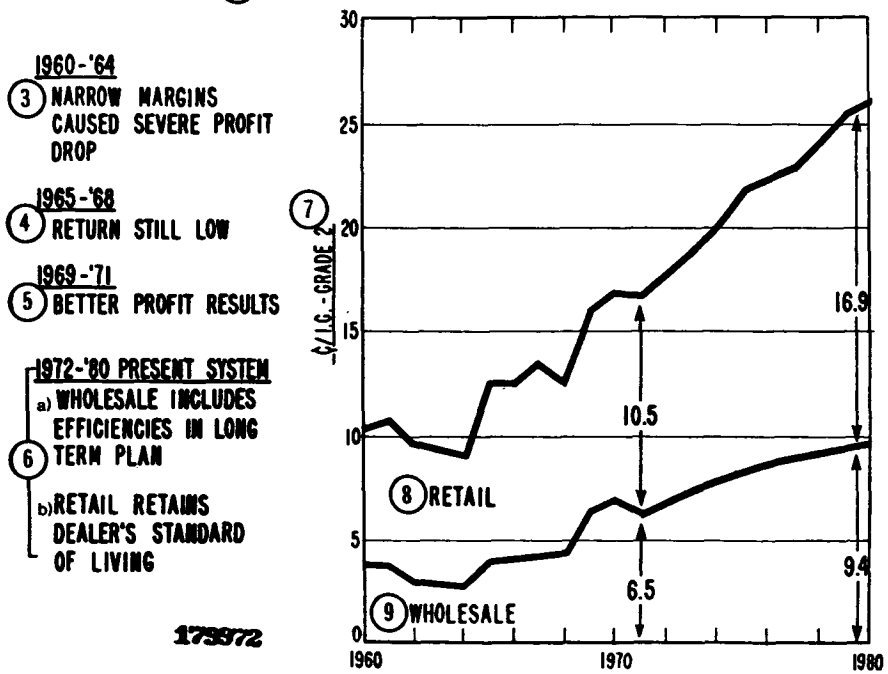
1. Voir le volume sur l'aperçu de l'environnement pour une analyse des effets de cette politique.

(1) FIGURE 25

ONT. - AUTO. STRATEGY

AIIR 2099/86

## (2) ONTARIO - MAJOR BRAND MARGINS




(Reproduction of Document #179972
'Figure 25' added)

1. GRAPHIQUE 25
2. Ontario — Marges des grands
3. 1960-1964
   L'étroitesse des marges fait chuter les bénéfices
4. 1965-1968
   Redressement encore lent
5. 1969-1971
   Amélioration des bénéfices
6. 1972-1980 système actuel
   a) La vente en gros comprend les efficacités à long terme
   b) La vente au détail maintient le niveau de vie du fournisseur
7. ¢ /gall. imp. — Essence de catégorie 2
8. Détail
9. Gros

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 179972
Le numéro de graphique est ajouté par nous

Contrairement aux États-Unis, le Canada ne possède pas un grand nombre de raffineries indépendantes. Au Canada, les fournisseurs indépendants ont généralement compté, pour s'approvisionner en produits pétroliers, sur les produits importés ou sur les grandes sociétés pétrolières intégrées. A cause des restrictions accrues imposées, à l'époque, sur les sources étrangères d'approvisionnement, les indépendants se sont trouvés à dépendre davantage des raffineries intérieures des grandes sociétés intégrées, ce qui a contribué à réduire l'élasticité de la demande des produits raffinés intérieurs et permettait aux principaux raffineurs, en agissant de concert, d'accroître le prix du gros que les indépendants auraient à payer.

Avant de pouvoir agir pour hausser les prix du gros, les grands devaient mettre au point un système leur permettant d'harmoniser leurs activités au niveau du raffinage. L'importance de la concentration du secteur du raffinage et la nature des accords de troc dans ce secteur ont facilité l'adoption de politiques semblables pour la vente en gros. Comme nous l'avons décrit dans le chapitre sur le raffinage, les grands ont échangé des renseignements entre eux sur leurs plans de marketing lorsqu'ils étudiaient les échanges dans le secteur du raffinage et les accords de traitement. Ces communications auraient renforcé la compréhension implicite de ce que seraient les politiques de chaque entreprise. Un aspect de ces échanges de renseignements concernait la mesure selon laquelle les ventes des raffineries seraient consacrées à des gens de l'extérieur ou à des tiers, en particulier les indépendants.

Un exemple du type de compréhension mutuelle qui a résulté de ces entretiens ressort de certaines études de Gulf. Ces études se rapportent au désir de Gulf d'accroître le prix du gros aux distributeurs indépendants pour limiter leur croissance. Gulf poursuivait cet objectif depuis le début des années soixante, alors que les détaillants indépendants faisaient leur première irruption d'envergure sur le marché de la vente d'essence au détail. A l'époque, Gulf avait réagi en tentant de réduire le rabais qu'elle accordait sur le prix de gros à ce secteur. Une étude de 1964 de Gulf faisait ressortir que la société avait l'intention de tenter de hausser le coût d'achat des deuxièmes marques:

> «. . . Le service du marketing de British American a récemment formulé la politique suivante, pour ce qui est de l'approvisionnement en essence des détaillants indépendants:
>
> '. . . notre politique consistera à développer nos ventes au détail grâce à notre réseau des producteurs. Conformément à cette politique, nous réduirons progressivement les rabais accordés aux détaillants indépendants, pour ne pas leur donner un avantage concurrentiel sur les détaillants de notre réseau des producteurs'.
>
> — tiré du Guide des politiques et de procédures en matière de marketings nº 1240, le 30 mars 1964.»
>
> (Document nº 58967A-8A, juin 1964, Gulf)[934]

Nous avons déjà démontré, dans le chapitre sur le marketing, que les prix de détail inférieurs affichés par les indépendants n'étaient pas dus au fait qu'ils aient reçu des rabais trop élevés; au contraire, leurs marges de gros et de détail étaient beaucoup moins élevées que celles des grands. La politique de Gulf visait donc à freiner la croissance des indépendants en haussant le prix qu'ils devaient payer pour s'approvisionner et en annulant ainsi les avantages dont ils jouissaient sur le plan des coûts dans le secteur de la distribution.

En 1968, Gulf a de nouveau envisagé la possibilité d'augmenter les prix du gros payés par les indépendants. C'est à la même période qu'Imperial, Texaco et Shell ont adopté des politiques identiques pour resserrer les indépendants. Les extraits suivants du Groupe consultatif sur les produits pétroliers de Gulf montrent que Gulf était disposée à augmenter les prix du gros; elle reconnaissait cependant que les autres grands devaient l'imiter pour que sa politique connaisse du succès:

> «La division de l'Atlantique propose que, compte tenu de la faiblesse des volumes des ventes de l'essence 88 bénéficiant d'un rabais important, nous devrions tenter d'obtenir un rendement minimal de 13 cents le gallon, dans l'espoir d'influer sur les méthodes d'octroi des rabais de l'industrie.»
>
> (Document nº 65411, le 9 février 1968, Gulf)[935]

> «Nous devons trouver un moyen de tirer un meilleur profit des produits pétroliers que nous pouvons mettre en vente. D'autres sociétés doivent être du même avis, en particulier dans le domaine des gros rabais.
>
> «Le Groupe consultatif sur les prix des produits pétroliers proposera des politiques de prix qui, lorsqu'elles auront été acceptées, s'appliqueront à toutes les facettes du marketing de la société, ce qui comprendra probablement des rendements minimaux (des prix planchers) et des directives relatives aux rabais sur les volumes des ventes. . . .
>
> «D'autres sociétés semblent désirer éliminer ou réduire les très gros rabais. *Le moment est bien choisi et nous proposons de prendre les devants pour constater si d'autres suivront.*»
>
> (Document nº 65406, le 19 février 1968, Gulf, nous soulignons)[936]

> «La société est disposée à prendre certains risques en étant la première à réduire les rabais. Le moment semble être bien choisi pour une telle intervention.»
>
> (Document nº 65408, le 19 février 1968, Gulf)[937]

> «M. Lockhart a signalé que, pour que notre politique connaisse du succès, il faudrait que toutes les sociétés nous suivent. Il nous a également prévenus que le fait de hausser les prix trop rapidement pourrait entraîner d'autres enquêtes.»
>
> (Document nº 65409, le 19 février 1968, Gulf)[938]

Ces documents laissent à entendre que Gulf croyait qu'elle pouvait influer sur le marché en étant la première à augmenter les prix. Son intention de passer à l'attaque reposait sur une bonne compréhension des objectifs des autres grands:

«M. Carey a exposé la situation dans les Maritimes (les gros rabais les préoccupent), *d'autres sont également inquiets*; aucun signe de changement.»

(Document nº 65411, le 9 février 1968, Gulf, nous soulignons)[939]

«Les raffineries de l'industrie fonctionnent généralement à pleine capacité ou presque. . . .

De façon générale, l'industrie aimerait réduire ou éliminer ces gros rabais.»

(Document nº 65408, le 19 février 1968, Gulf)[940]

Les données détaillées dont disposait Gulf sur les objectifs d'autres grands laissent à entendre que des entretiens ont été tenus avec d'autres sociétés. Par exemple, le document suivant montre que Gulf était au courant de l'horizon temporel de la politique d'Imperial:

«M. J. Carey a décrit le marché dans les Maritimes. Imperial Oil a l'intention de réduire ses rabais. Elle est mécontente du marché et *compte essayer cette solution pour quelques mois*. Tout récemment, le chiffre d'affaires de British American Oil a diminué. Texaco ne fait d'offres que si elle réalise des bénéfices. Elle n'est pas satisfaite de sa part du marché. Fina éprouve certains doutes, mais veut afficher des prix plus réalistes. Irving est également d'avis qu'il faut faire quelque chose.»

(Document nº 65412, le 8 février 1968, Gulf, nous soulignons)[941]

Le document suivant est plus digne d'attention parce qu'il laisse à entendre également que des entretiens ont eu lieu sur la nature des rabais payés par l'entremise de l'installation gratuite d'équipement:

«Imperial Oil ne prête aucun équipement et ne paie aucune installation ou aucun service si le détaillant ne vend pas plus de 25 000 [gallons d'essence]. British American Oil compte l'imiter. *Nous n'avons pas communiqué avec Shell Oil.*»

(Document nº 65412, le 8 février 1968, Gulf, nous soulignons)[942]

Ces extraits laissent à entendre que la communication entre les entreprises était suffisante pour créer entre les raffineries, une compréhension réciproque qui favorisait l'harmonisation des politiques de vente en gros.

La nature de l'industrie n'obligeait pas toutes les raffineries à coordonner leurs activités pour augmenter les prix du gros. Parce que les investissements dans les raffineries ne sont pas continus, les nouvelles raffineries ont tendance à remplir les commandes des tiers. Par conséquent, puisque les ventes aux indépendants n'étaient pas distribuées de façon uniforme entre les raffineurs, il suffisait que quelques raffineurs d'une région harmonisent leurs interventions pour hausser les prix du gros. Dans certains cas, les ventes au secteur indépendant étaient tellement concentrées dans une raffinerie qu'une seule entreprise pouvait influer significativement, par ses propres interventions, sur le prix du gros du secteur indépendant. Naturellement, il faut reconnaître qu'une intervention de la part d'une entreprise ou d'un petit nombre d'entreprises visant à mettre un terme aux

approvisionnements ou à faire monter les prix du gros ne pouvait réussir que s'il n'existait aucune autre source d'approvisionnement. Il existe d'autres sources lorsque d'autres raffineurs affichent une capacité excédentaire. Dans les cas que nous analyserons, la capacité excédentaire et les ventes aux indépendants avaient tendance à être entre les mains des mêmes entreprises. On se trouvait donc en présence des conditions préalables qui étaient nécessaires à un resserrement du marché, à partir des prix de gros.

### 3. *L'Ontario au début des années Soixante-dix*

En Ontario, Shell et Imperial Oil ont conduit l'offensive des grands pour ce qui est de la politique des prix abusifs au niveau de la vente au détail. Au début des années soixante-dix, ces deux sociétés contrôlaient la majeure partie de la capacité excédentaire de raffinage; elles menaient aussi les activités de compression exercées au détriment des indépendants dans le secteur de la vente en gros. Dans les extraits présentés plus bas, Shell décrit l'occasion qui s'est ainsi présentée aux grands de hausser les prix de gros afin de comprimer les marges bénéficiaires des indépendants. En raison de la réduction des importations et du contrôle exercé par Imperial et Shell sur la capacité excédentaire, l'aptitude des deux grands à majorer les prix de gros s'était considérablement accrue:

> «Le niveau des importations s'est élevé; il est passé de 3,9 mille B/J (3% de la demande totale) à 9,5 mille B/J (6% de la demande totale) en 1970, pour retomber ensuite à environ 5,6 mille B/J en 1971 (diminution de la quantité de pétrole importé).
>
> «La capacité excédentaire diminue très rapidement
>
> 1967 — excédent de 22 mille B/J (17% de la demande totale)
>
> 1972 — excédent de 7 mille B/J (4% de la demande totale)
>
> «Shell et Imperial (Esso) détiennent actuellement la majeure partie du surplus courant. *Cette situation devrait favoriser nos efforts en vue de faire hausser les prix de gros et, partant, de réduire les marges bénéficiaires réalisables par les fournisseurs ou les exploitants indépendants de produits de deuxième marque.*»
>
> (Document n° 30777, sans date, Shell, nous soulignons)[943]

Dans les sections antérieures, il a été démontré que même si Shell a admis que les coûts des indépendants étaient moindres (Document n° 34520)[944], elle a tenté de discipliner ces sociétés en vue de rétablir les prix en vigueur dans le réseau des producteurs. En même temps que Shell admettait qu'elle devait réduire ses coûts en fonction de ceux des indépendants, elle proposait une solution de rechange pour restreindre les prix de gros de ce secteur, soit une de prix pour les indépendants:

«COMME VOUS POUVEZ LE CONSTATER, LES MARGES BÉNÉFICIAIRES, LA GESTION VISANT A RÉDUIRE LES FRAIS D'INVESTISSEMENT, LA CARTE DE CRÉDIT ET LA PUBLICITÉ SEMBLENT OFFRIR LES MEILLEURES POSSIBILITÉS. *NOUS SOUHAITONS ÉGALEMENT VOIR LES COÛTS DES INDÉPENDANTS AUGMENTER GRÂCE À LA HAUSSE DES PRIX PAYÉS À LA RAFFINERIE ET À LA RÉDUCTION DU VOLUME AUX POINTS DE VENTE AU DÉTAIL.*»

(Document nº 34521, sans date, Shell)[945]

Shell ne jugeait pas les prix imputés au secteur des indépendants déraisonnablement bas; elle reconnaissait que les indépendants n'avaient aucun avantage de plus que leur propre division du marketing dans ce domaine:

«*LE COÛT DU PRODUIT POUR LES INDÉPENDANTS EST À PEU PRÈS LE MÊME* QUE NOTRE PRIX DE TRANSFERT.»

(Document nº 34771, sans date, Shell)[946]

Néanmoins, la politique de Shell consistait à faire usage de tout pouvoir discrétionnaire qu'elle détenait au niveau du raffinage pour faire augmenter les prix payés par les indépendants. Dans l'étude selon laquelle les indépendants obtenaient le produit à peu près au même prix que la division du marketing de Shell, on mentionne que les hausses des prix de gros correspondraient à la fois à la politique des remises provisoires et à celle des produits de deuxième marque qui visent à forcer la hausse des prix:

«NOUS POURSUIVRONS NOS EFFORTS EN VUE D'AUGMENTER LES PRIX, NOTAMMENT

— PAR LE RETRAIT DES SUBVENTIONS AUX GRANDES MARQUES

— EN RESTANT L'ENTREPRISE DOMINANTE EN MATIÈRE DE PRIX DANS LE SECTEUR DES DEUXIÈMES MARQUES

— *PAR L'AUGMENTATION DES PRIX DE GROS PAYÉS PAR LES FOURNISSEURS INDÉPENDANTS.*»

(Document nº 34775, sans date, Shell, nous soulignons)[947]

Ainsi la politique du commerce en gros de Shell s'inscrivait dans une attaque en deux temps dirigée contre les indépendants.

Durant toute cette période, Shell a profité des occasions de mettre en oeuvre cette politique. Elle évaluait avec soin non seulement ses contrats avec des indépendants, mais aussi les contrats avec d'autres grands, contrats qui en raison des reventes, avaient des répercussions sur le marché des indépendants. Texaco, par exemple, devait compter sur les autres grands en Ontario pour une partie de ses besoins en produit, tout en continuant à approvisionner plusieurs gros indépendants, par exemple Canadian Tire. La politique adoptée par Shell a consisté à augmenter les frais de raffinage de Texaco pour l'obliger à sortir du

marché des indépendants ou pour influer sur les prix que Texaco impose sur ce marché. Lorsqu'elle évalue un accord conclu avec Texaco au sujet du raffinage, Shell reconnaît avoir eu «une occasion de resserrer le marché de l'Ontario»:

> *«Il semblerait que si Gulf et BP utilisent presque toute leur capacité et qu'Esso continue d'être peu disposée à vendre à Texaco (surtout à bas prix), notre principal concurrent puisse être Sun. S'il devait se présenter une occasion de resserrer le marché de l'Ontario, c'est là qu'elle se trouverait.*
>
> . . .
>
> «Texaco ne semble avoir aucune option sur des installations de raffinage. Il est trop tard pour construire et les représentants de l'Office national de l'énergie ont fait savoir qu'ils sont plutôt contre.»
>
> (Document nº 31039, le 16 février 1972, Shell, nous soulignons)[948]

On peut percevoir la même intention — hausser les prix de gros de l'industrie — dans la préoccupation du service du marketing de Shell concernant une entente relative au raffinage à conclure avec Murphy:

> *«En ce qui concerne le raffinage pour une société telle que Murphy, le service du marketing veut avant tout s'assurer que les prix cotés n'incitent pas cette société à maintenir les prix de gros aux bas niveaux actuels. En Ontario, si nous pouvions obtenir que les frais de raffinage soient égaux à ceux cotés à Texaco, ou plus favorables, nous semblerions réaliser cet objectif* et pourrions du même coup réduire le volume de pétrole transporté en Ontario, au delà de la ligne de démarcation établie par l'Office national de l'énergie. A Montréal, les frais de raffinage devraient être assez élevés pour assurer que Murphy n'obtiendra pas de produits à des prix inférieurs aux valeurs prévues du produit.»
>
> (Document nº 32181, le 2 mai 1972, Shell, nous soulignons)[949]

Il faut souligner que Shell, en évaluant l'accord de raffinage qui la liait à Texaco, a basé sa politique sur les supposées réticences d'Imperial à vendre à Texaco, parce qu'elle aussi désirait hausser les prix de gros fixés aux indépendants. Texaco n'avait donc aucune autre source d'approvisionnement puisque, depuis 1970, le mouvement des produits de chaque côté de la ligne de démarcation était de plus en plus restreint.

C'est tout à fait ce que révèlent les documents d'Imperial. Au début des années soixante-dix, elle a également exercé des pressions pour faire hausser les prix de gros. Dans une étude portant sur les changements recommandés des prix du produit à l'ouest de la ligne de démarcation, Imperial fait remarquer qu'il est

> «. . . important . . .d'encourager le renforcement continu sur les marchés de gros. . . .Le prix de la *plupart des contrats avec les revendeurs et les industriels augmente lorsque les prix sont affichés.*»
>
> (Document nº 116177, le 10 avril 1973, Imperial, nous soulignons)[950]

Imperial était peu disposée, comme le fait remarquer Shell, à approvisionner Texaco, sauf à des prix qui ne permettraient plus à Texaco de fournir le

produit au marché indépendant. En 1967, Texaco est entrée en négociations avec Imperial pour commencer le raffinage en 1969. Voici un extrait des commentaires d'Imperial à ce sujet:

«. . . l'industrie sera vraisemblablement un peu à court de capacité en Ontario en 1969. Les frais de raffinage devraient dicter un prix anormalement élevé.

. . .

«Conclusion: Imperial est fortement encouragée à approvisionner Texaco en Ontario. Ce stimulant résulte

(a) des frais de raffinage ou de frais équivalents,

(b) des profits que le brut permet de réaliser,

(c) *du maintien de prix améliorés par le biais de l'influence exercée sur le coût du volume marginal de Texaco.*»

(Document nº 91756, le 19 septembre 1967, Imperial, nous soulignons)[951]

Les politiques parallèles suivies par Shell et Imperial ont eu l'effet escompté. Les coûts de raffinage de Texaco avaient considérablement augmenté en 1973. Par exemple, entre 1969 et 1971, Shell a raffiné le produit pour Texaco au coût de base de 70 cents le baril (Document nº 42749)[952]. En 1972, Shell a conclu un accord d'achat vente portant que les frais de raffinage seraient de 76,5 cents le baril; elle indiquait néanmoins que pour 1973, les frais seraient d'au moins $1,20 le baril (Document nº 31039-41)[953]. Texaco a dû, en fin de compte, payer à Imperial $1,35 le baril en 1973 et $1,40 le baril en 1974 pour le raffinage du brut.[1] Il est évident que ces frais étaient suffisamment élevés pour empêcher Texaco d'approvisionner des revendeurs et des grossistes et, partant, pour améliorer le «maintien du prix», comme en témoigne ce que dit Texaco de l'effet des frais de raffinage sur son activité de vente en gros:[2]

*«Il semble que les taux élevés de raffinage fixés par Imperial, par Shell et par Sun en 1974 réduiront réellement nos besoins en Ontario, en nous empêchant de conserver nos affaires actuelles avec les revendeurs ed2790;-1 et les grossistes.*»

(Document nº 6877, le 1er mars 1972, Texaco, nous soulignons)[954]

Deux clients indépendants de Texaco, Canadian Tire Corporation et la Co-op, ont été gravement touchés. Texaco a fait remarquer en 1972 que les revenus tirés des comptes de ces deux indépendants auraient été bien inférieurs au coût de raffinage qu'elle avait à payer à Imperial et à Shell. Voici comment Texaco décrit les revenus qu'elle prévoit de ces deux comptes:

«On remarquera que ces revenus sont inférieurs aux prix de transfert de 1974, raffinage à Port Credit en Ontario compris. *Ces revenus sont bien inférieurs au coût de raffinage chez Imperial et Shell.* Le volume du raffinage global effectué par

1. Source: Pièce T-18, auditions de Toronto, p. 1.

2. Voir également le document nº 6873.

Imperial et par Shell a été de 12 000 B/J en 1973 et de 5 500 B/J en 1974. Le coût du raffinage chez Sun sera très près de celui du raffinage chez Imperial et chez Shell depuis 1974.»

(Document nº 6876, le 1er mars 1972, Texaco, nous soulignons)[955]

Dans des «circonstances normales», les comptes du CTC et de Co-op étaient avantageux pour Texaco en raison de leur volume considérable et de leur contribution aux frais généraux.

Nous avons donc là un cas où deux raffineurs contrôlaient la capacité excédentaire de raffinage en Ontario, et exploitaient *tous deux* leur situation pour tenter de hausser le niveau des prix de gros. Shell savait qu'Imperial «était peu disposée à vendre à Texaco (surtout à bas prix)» et admettait ainsi avoir une bonne «occasion de resserrer le marché de l'Ontario», ce qu'elle souhaitait faire depuis longtemps puisque des prix de gros plus élevés permettaient de freiner la croissance des indépendants. Au lieu de considérer la position d'Imperial comme une occasion d'obtenir le compte de Texaco et par là, d'exploiter au complet sa capacité de raffinage, Shell a adopté une position semblable à celle d'Imperial, dont l'objectif était également une hausse des prix de gros.

Au printemps de 1973, Shell a pris d'autres mesures en vue de faire monter les prix de gros. Elle a mis en oeuvre une politique visant à réduire la quantité de produit qu'elle fournissait au secteur indépendant, dans la région centrale de son service du marketing. Il s'agissait, comme toujours, de freiner la croissance du secteur des indépendants. L'importance des mesures prises par Shell pour refuser le produit au fournisseur indépendant n'est pas liée qu'aux objectifs précis de cette mesure particulière; elle l'est également au fait que ces objectifs coïncidaient avec les buts d'autres instruments de nature politique que Shell avait utilisés. Cette tentative de Shell pour refuser le produit aux indépendants doit donc être examinée non seulement sous les angles du but poursuivi, de la stratégie et de l'effet de cette mesure à caractère politique, mais aussi du point de vue des objectifs de ces autres instruments de nature politique qui ont été énoncés. Comme on l'a démontré dans les analyses des politiques concernant les ventes en consignation, les remises provisoires et les produits de deuxième marque, le fait que les autres pratiques aient été choisies à différents moments n'indique pas que les intentions de la société aient changé, ni que l'un ou l'autre de ces instruments aient nécessairement été vain; en fait, le choix de l'un ou l'autre de ces instruments pour ramener à l'ordre les indépendants était lié aux circonstances et à l'évaluation de Shell, qui a établi quel instrument serait sans doute efficace, dans ces circonstances. Comme les approvisionnements étrangers étaient moins accessibles et que Shell et Imperial disposaient d'une «capacité excédentaire», elles pouvaient faire monter les prix de gros en refusant de fournir le produit aux indépendants.

A la fin de 1972, Shell décide de réduire l'approvisionnement des indépendants. Le 9 avril 1973, le vice-président du marketing de Shell fait

remarquer que les ventes de la société ont baissé dans la proportion exacte de la réduction «projetée» des ventes aux indépendants. Commentant la situation du marché en gros, il mentionne:

> «. . . pour ce qui est du pétrole, nos ventes sont inférieures de 9 millions de gallons aux prévisions budgétaires du premier trimestre, mais, à l'analyse, nous observons une croissance dans le secteur du détail de 'X' % et cette différence reflète *la réduction que nous avions planifiée des ventes aux indépendants.*»
>
> (Document nº 34404, le 9 avril 1973, Shell, nous soulignons)[956]

Dans cette même ligne de pensée, le 13 avril, le vice-président souligne que cette réduction était prévue pour 1973. Il déclare:

> «Nos ventes de pétrole durant le premier trimestre sont inférieures de quelque 10 millions de gallons à la quantité prévue dans le budget, ce qui reflète assez bien la décision de cesser de vendre aux fournisseurs indépendants de la région centrale en 1973.»
>
> (Documents nº 21174, le 13 avril 1973, Shell)[957]

Le vice-président de Shell s'étend sur la politique actuelle de sa société. Dans le témoignage reproduit plus bas, il confirme que Shell avait pour objectif de faire monter les prix parce que les détaillants à rabais rognaient sur son marché. Selon la politique de Shell, il ne s'agissait pas simplement de refuser d'approvisionner les fournisseurs indépendants; il s'agissait plutôt d'approvisionner ces derniers à un prix de gros qui minimiserait leur influence sur le réseau de détail des producteurs. Selon les termes mêmes du vice-président, «nous leur fournirions le produit à un prix qui rétablirait un certain équilibre sur les places financières». (C.F. Williams, Toronto Hearings, 1975)[958]. Shell refusait de fournir du pétrole aux détaillants à rabais, même si elle admettait que la réussite de ces derniers n'était pas due aux coûts plus faibles de leur produit, mais plutôt aux coûts plus faibles de la distribution en gros et au détail. Shell tentait donc de «couper les ailes» d'un concurrent dont la croissance était attribuable à des coûts d'exploitation inférieurs.

Le vice-président au marketing explique la décision de Shell de refuser des approvisionnements aux indépendants en 1973, dans le témoignage suivant:

> «Q. Je vous ai remis un document dont les numéros de série vont de 21173 à 21176 et j'aimerais vous renvoyer au numéro 21174, nommément au troisième paragraphe, qui se lit comme suit:
>
> Nos ventes de pétrole durant le premier trimestre sont inférieures de quelque 10 millions de gallons à la quantité prévue dans le budget, ce qui reflète assez bien la décision de cesser de vendre aux fournisseurs indépendants de la région centrale en 1973.
>
> A qui cette décision est-elle attribuable?
>
> R. Surtout à moi.

Q. Pourquoi avez-vous décidé de ne plus vendre aux fournisseurs indépendants de la région centrale en 1973?

R. A la fin de 1972 (nous en avions eu des indications antérieurement), la capacité des détaillants de deséquilibrer les prix était telle que notre revenu s'en trouvait gravement atteint.

Nous devions décider soit de diminuer le nombre de raffineries, de réduire le prix à tous les points de vente au détail de Shell, soit d'être raisonnables, c'est-à-dire de refuser de vendre à des prix inférieurs aux détaillants à rabais et de tâcher de maintenir la viabilité de notre propre réseau de détaillants.

Nous avons convenu d'essayer ce moyen et de nous retirer de toute nouvelle affaire avec des indépendants'. Nous avons poursuivi nos relations commerciales avec tous ceux avec lesquels nous étions liés par contrat. Je pense qu'avant de prendre cette décision, notre volume d'affaires avec les indépendants était assez important.

Q. Après que vous avez pris une telle décision, combien de temps faut-il pour que vos contrats arrivent à échéance et que vous n'approvisionniez plus du tout des indépendants?

R. Eh! bien, comme je l'ai dit, les indépendants englobent les magasins à rayons, Simpsons-Sears et des entreprises analogues; ceux-ci seraient donc liés par des contrats annuels comportant des clauses de reconduction.

Q. Très bien. Combien de temps faudrait-il pour éliminer tous les détaillants qui coupent les prix?

R. Dans ce cas, il a fallu faire un peu de stratégie: nous ne les avons pas tout bonnement éliminés; nous leur avons seulement dit que les prix augmenteraient.

Lorsque je dis que nous avons 'cessé de vendre', cela ne signifie pas que nous avons mis fin à l'approvisionnement. En fait, nous les avons informés que notre prix s'élèverait, à l'échéance du contrat. Ils iraient s'approvisionner ailleurs.

Q. Avez-vous haussé le prix sachant qu'ils se retireraient? Était-ce là votre intention?

R. Cela ne nous importait pas vraiment. Le prix, s'ils l'acceptaient, aurait un certain sens sur le marché.

Q. Mais vous n'acceptiez pas de les approvisionner à des prix qui leur auraient permis de continuer à vendre au détail à prix coupés?

R. C'est exact. Cela aurait influé sur la viabilité globale de notre société.

Q. D'après votre document, je comprends que vous avez expédié aux États-Unis le surplus de pétrole ainsi accumulé?

R. C'est cela.

Q. Qui a acheté le surplus de pétrole aux Etats-Unis?

R. Pour autant que je me souvienne, ce fut là notre première expérience de ce marché, et une entreprise appelée la Royale Petroleum de Montréal, un peu plus rapide que nous sur le marché, a acheté un chargement avant nous. Des

représentants de cette société se sont adressés à nous, nous ont démandé un chargement de pétrole et l'ont expédié aux États-Unis.»

(Témoignage de M. C.F. Williams, Vice-président des Affaires publiques et de la planification, Shell, Toronto Hearings 1975, Vol. III, pp. 384-6)[959]

Ces propos indiquent que Shell a adopté une politique consistant à refuser d'approvisionner les fournisseurs indépendants ou, plus exactement, à approvisionner ces fournisseurs à un prix qui ne leur permettrait pas de continuer à vendre à rabais. Si les indépendants avaient refusé ce prix, Shell ne les aurait pas approvisionnés. Cette politique *visait* à les forcer à augmenter leur prix:

«Q. Avez-vous haussé le prix *sachant* qu'ils se retireraient? Était-ce là votre intention?

R. Cela ne nous importait pas vraiment. Le prix, s'ils l'acceptaient, aurait un certain sens sur le marché.

Q. Mais vous n'acceptiez pas de les approvisionner à des prix qui leur auraient permis de continuer à vendre au détail à prix coupés?

R. C'est exact. Cela aurait influé sur la viabilité globale de notre société.»

(Témoignage de M. C.F. Williams, Vice-président des Affaires publiques et de la planification, Shell, Toronto Hearings 1975, Vol. III, pp. 385-6, nous soulignons)[960]

Il est donc clair que Shell a de propos délibéré réduit l'approvisionnement des détaillants indépendants. Elle était satisfaite de constater la réduction de ses ventes de la raffinerie, si cette diminution devait entraîner une hausse du prix de gros et une diminution de la pression que les indépendants exerçaient sur le réseau de ses producteurs. Heureusement, la pénurie aux États-Unis a fourni à Shell un débouché pour les surplus accumulés. Le Vice-président de Shell continue:

«Q. D'après votre document, [n° 21173-6] je comprends donc que vous avez expédié aux États-Unis le surplus de pétrole que vous avez ainsi accumulé?

R. C'est exact.»

(Témoignage de M. C.F. Williams, Vice-président des Affaires publiques et de la planification, Shell, Toronto Hearings 1975, Vol. III, pp. 386, nous soulignons)[961]

Cette suite d'événements démontre bien que l'augmentation des exportations vers les États-Unis et la pénurie du produit qui en a résulté pour les indépendants au Canada ne sont pas attribuables à la crise de l'OPEP à la fin de 1973. Shell a d'abord cessé d'approvisionner le marché des indépendants. Puis, à mesure que la pénurie de produits pesait plus lourdement sur les indépendants, les prix de gros étaient majorés et cela, jusqu'à la fin du premier trimestre de

1973. A peu près au même moment, Shell a remarqué que les marchés s'étaient resserrés aux États-Unis; elle a donc eu la chance de vendre au début de l'année le produit qui avait été soustrait au marché des indépendants. Par exemple, dans le document où il est mentionné que «les ventes du premier trimestre ont été inférieures de 9 millions de gallons aux ventes prévues pour cette époque» et que «cette situation correspond bien à la réduction que nous avions planifiée de nos ventes aux indépendants» (Document n° 34404)[962], le Vice-président de Shell fait remarquer que les ventes importantes de pétrole aux États-Unis n'ont été réalisées que fin mars:

> «. . . vers la fin de mars, nous avons achevé les négociations concernant la vente de 'X' gallons (35 millions?) de pétrole à nos clients grossistes des États-Unis et du Canada. A supposer que nous puissions continuer de vendre au détail la quantité de pétrole prévue dans le budget pendant le reste de l'année, ces ventes supplémentaires nous rapporteront 'X' gallons de plus que les quantités prévues.»
>
> (Document n° 34404, le 9 avril 1973, Shell)[963]

Il existe une similitude entre les politiques de Shell et d'Imperial au cours de cette période. La stratégie de Shell, qui visait à réaliser une réduction planifiée des ventes aux indépendants était tout à fait semblable à la politique à long terme d'Imperial qui tendait «à réduire les ventes en gros.» En 1972, Imperial a senti que cela «ne prévalait pas sur le marché du pétrole au Canada» (Document n° 119396)[964]. Il ressort de la remarque d'Imperial que sa position était nettement le résultat d'une décision de nature politique:

> «Dans le passé, nous avons eu comme politique de coter les commerces des revendeurs vingt points au-dessus des 17,0 cents le gallon qui avaient cours à Toronto. Naturellement, nous avons eu des difficultés à prendre pied sur le marché. Si toutefois nous voulons obtenir la part de ce marché qui nous revient de droit, part qui pourrait être basée sur la capacité de nos raffineries par rapport à celles de l'industrie ontarienne, nous devrions envisager des prix de l'ordre de 16,75 cents le gallon.»
>
> (Document n° 119397, le 21 février 1972, Imperial)[965]

Comme Imperial et Shell étaient les seuls raffineurs dont la capacité de raffinage excédait les propres besoins à l'époque, et que ces deux sociétés adoptaient la même attitude à l'égard des indépendants, Shell a été placée dans une situation où, pour elle, le coût du produit enregistrait une hausse. Les deux documents présentés ci-après (n° 32038-9)[966] mettent en lumière le cours du pétrole sur les marchés de gros de la région du Centre et de l'Est au début de 1973. Les prix ont été relativement stables jusqu'à fin mars, début avril. Puis, en plusieurs semaines, le prix de gros a monté d'environ 3 cents le gallon.

La manière dont cette politique a été combinée à des pratiques de vente au détail permet de réfuter l'argument selon lequel la hausse du prix de gros était normale, dans le cas d'un marché compétitif qui s'adapte à une nouvelle conjoncture. D'ailleurs, Shell s'est servie de cette hausse, de même que d'une politique vigoureuse de fixation des prix aux points de vente au détail,

pour comprimer les marges bénéficiaires. Elle a imité Imperial: en 1968, Texaco, Shell et Imperial adoptent délibérément des politiques concurrentes qui se renforcent les unes les autres; en 1973, Shell suit l'exemple d'Imperial aux niveaux des commerces de gros et de détail, tout à fait consciente de l'influence du résultat de leurs politiques conjuguées.

Comme on l'a expliqué antérieurement, Shell n'ignorait pas qu'Imperial et elle-même contrôlaient la capacité excédentaire à ce moment-là et que ce contrôle «faciliterait ses efforts (de Shell) en vue de provoquer une hausse des prix de gros» (Document n° 30777)[967]. Pour coordonner sa ligne de conduite avec celle d'Imperial, Shell a surveillé attentivement les politiques de fixation de prix d'Imperial à l'intention des indépendants. Dans un mémoire daté du 5 avril 1973, portant sur le marché des revendeurs de la région du Centre, mémoire dans lequel l'auteur soulignait le cours des prix de Shell sur ce marché, le Directeur général du marketing cote les prix qu'Imperial avait fixés à Martin (un indépendant) et émet des hypothèses sur les changements de ce prix (document n° 32037-8)[968].

Shell scrutait aussi avec soin la politique des prix concernant les produits de deuxième marque qu'Imperial utilisait pour comprimer les indépendants. Par exemple, Shell a remarqué qu'Imperial s'est servie de sa marque Gain pour combattre les indépendants au niveau de la vente au détail et dans un résumé de la situation concurrentielle, rédigé par Shell au début de mai, on pouvait lire que le prix qu'Imperial fixait à Gain était inférieur de un à deux cents au prix des indépendants dans toutes les régions commerciales. Les extraits suivants présentent les observations de Shell au sujet des prix qu'Imperial demandait aux indépendants et fixait pour ses produits de deuxième marque:

«REMARQUES JOINTES AU
TABLEAU — TOUS LES PRIX — ESSENCES
POUR MOTEURS — RÉGULIÉRES — EXC.
TAXE DE VENTE FÉD.CENTS LE GALLON

*RÉGION DU CENTRE*

| | | | |
|---|---|---|---|
| (1) | 15 janvier 1973 | - 15,20- | Prix d'Esso à Martin — f.a.b. la raffinerie |
| (2) | 16 janvier 1973 | - 15,70- | Augmentation du brut d'environ 1,1 cent le gallon mais le lien entre Esso et Martin ne permet un partage 50/50 que de la hausse de 1,0¢ enregistrés par les camions citernes. |
| (3) | 19 mars 1973 | - 16,20 - | Spéculation de Shell au sujet du prix minimal d'Esso à Martin fixé par tout nouveau contrat (avril) négocié (couvre la hausse intérieure de 30¢ le baril du brut) |

*RÉGION DU CENTRE*

| | | | |
|---|---|---|---|
| (4) | | - 16,60 - | La division du marketing de Shell établit le niveau du prix auquel nous devrions être prêts à quoter les indépendants |
| (5) | | - 16,60 - | Prix fourni à T et à S comme base de prix pour les ventes de marque Natomas par T et S. |
| (6) | 22 mars 1973 | - 17,95 - | Prix de vente du service marketing à Enterprise |
| (7) | 25 mars 1973 | - 18,25 - | Roy-L- f.a.b. Sarnia |

*RÉGION DE L'EST*

| | | | |
|---|---|---|---|
| (8) | 16 janvier 1973 | - 14,40 - | Niveau de prix concurrentiel par rapport à celui du revendeur de deuxième marque (vente de pétrole Delco par Shell) |
| (9) | 22 mars 1973 | - 15,70 - | Vente à Roy-L au prix du service marketing |
| (10) | | - 18,40 - | Même vente — niveau de prix de la qualité n° 1 |
| (11) | 3 avril 1973 | - 21,40 - | Autre vente de qualité n° 1 à Roy-L |
| (12) | 15 mai 1973 | - 17,50 - | 120 mille barils vendus à Universal Terminals, Cornwall (exporté aux É.-U.)» |

(Document n° 32038, le 5 avril 1973, Shell)[969]

«*RENVOIS:*

1. A noter que, le 22 mars, le prix de la vente à Roy-L faite à *Montréal* était le même que le prix actuel d'Esso à Martin à *Toronto*. Le 16 janvier, il y avait une différence entre Toronto et Montréal de 1,30 cents le gallon en faveur de Toronto.

2. La décision prise le *19 mars* par le service du marketing d'établir un minimum de 16,60 cents (18,50 taxe de vente fédérale incl.) à négocier avec les revendeurs (notre c.c. 020) en Ontario était la meilleure donnée que nous pouvions produire à cette date-là.

3. La vente de T et S à Natomas au prix de 16,60 était conforme à notre attitude face au prix à ce moment.

4. La vente à Roy-L à Montréal au prix de 15,70 nous a amenés à modifier notre optique en matière de prix pour la région du Centre, et à produire la cote (acceptée) de 17,95 cents le gallon à l'intention d'Enterprise.

5. Immédiatement après l'offre à Enterprise, Roy-L a accepté 18,25 f.a.b. Sarnia (et un volume moindre f.a.b. Oakville — au même prix).

6. Si nous considérons la vente à 17,95 cents à Enterprise (6) et la vente à 15,70 cents à Roy-L (8) comme des données comparables au Centre et dans l'Est, d'après lesquelles on peut fixer des prix de détail, le prix de détail dérivé est le suivant:

| *Essence pour moteurs nº 2* | *Montréal* | *Toronto* |
|---|---|---|
| Rendement brut | 15.70* | 17.95* |
| Taxe de vente fédérale | 2.00 | 2.30 |
| Taxe de circulation | 19.00 | 19.00 |
| Livraison | .50 | .50 |
| Marge de détaillant | 7.20 | 6.60 |
| Carte de crédit | 1.00 | 1.00 |
| Total | 45.40** | 47.35** |
| Prix de détail | 45.90 | 47.90 |

*Notons que ce prix est moins élevé que celui du «dernier» baril vendu dans l'une ou l'autre des deux régions.

**N'inclut pas de frais généraux, sauf ceux qui concernent les cartes de crédit, soit 1.00 cent le gallon.

Dans le cas d'une pénurie de produit non remplaçable, nous diminuerions l'aide au réseau des producteurs qui serait inférieure à ces niveaux.»

(Document nº 32039, le 5 avril 1973, Shell)[970]

«*INDÉPENDANTS*

«— Ces derniers mois, nous avons constaté très peu de détérioration des prix des indépendants. Les prix de ces derniers tendent à demeurer aux environs de 45 ± 1 cents.

— Martin et Arrow semblent chercher à obtenir un prix de 47,9 dans toute la région

— *Gain, qui appartient à Esso a été dynamique, maintenant ses prix 1 à 2 cents sous le prix de toutes les régions commerciales mais jamais à moins de 41,9 cents.*»

(Document nº 28377, le 30 avril 1973, Shell, nous soulignons)[971]

Shell a remarqué que la politique des prix d'Imperial, tant au niveau du gros qu'au niveau du détail, freinait le fournisseur indépendant. Dans une étude portant sur la fixation des prix en mai, Shell affirme ce qui suit:

«Esso semble prête à collaborer au relèvement des prix du réseau des producteurs, sauf si Gulf refuse d'emboîter le pas. Toutefois, cette société se montre très dynamique au niveau de son réseau de distribution de produit de deuxième marque.

Elle a ouvert un nombre important de points de vente sous la marque Gain au cours des derniers mois et semble utiliser la situation actuelle du marché pour:

. .

— *soumettre les indépendants à une politique de resserrement en relevant les prix de gros et en provoquant une réduction du volume d'essence mise en marché;*

. . .

«Dans un certain nombre de cas, les prix pratiqués sont inférieurs à ceux des indépendants les moins chers de la région.»

(Document nº 34427-8, sans date, Shell, nous soulignons)[972]

Comme Shell l'a admis, ce resserrement avait pour objectif de rétablir les prix. Les indépendants devaient être tenus de majorer les prix et de réduire l'écart qui existe entre les grands et eux. Le Directeur général de la commercialisation a fait remarquer que, pour ce qui est du gros, Imperial vendait au marché des indépendants au prix de 21,9 cents le gallon, ce qui «forçait les indépendants à afficher des prix de quelque 46,9 à 47,9 cents» (Document nº 27087)[973]. Malgré l'obligation où se trouvaient les indépendants de vendre à ces prix, Shell a remarqué que les distributeurs de deuxième marque d'Imperial, Gain et Econo, «affichaient souvent des prix moins élevés» (Document nº 27087)[974]. Ainsi, durant la semaine du 3 mai 1973 (une semaine avant la présentation du mémoire) Gain et Econo, tout comme les distributeurs de deuxième marque de Texaco et de Sun, vendaient leur produit 41,9 cents le gallon (Document nº 31988)[975]. Selon le Directeur général de la commercialisation de Shell, ces prix «comprimeraient» le volume des indépendants, ce qui était l'objectif de Shell pour ses programmes de remises provisoires, de vente en consignation et de distribution de produits de deuxième marque:

«. . . il est évident que cette catégorie commerciale [les indépendants] fait l'objet d'une pression importante de la part d'Esso, pour ce qui est des prix.

. . .

«Cette situation produira la compression de la hausse des volumes, hausse qui a permis aux indépendants de maintenir une faible marge bénéficiaire tout en réalisant des revenus grâce à l'accroissement du volume.»

(Document nº 27087, le 9 mai 1973, Shell)[976]

L'objectif de la pression exercée par Esso au moyen des prix, telle que Shell l'a exactement perçue,[1] était de faire monter les prix des indépendants jusqu'à près de 4 cents du prix des producteurs. Dans un commentaire sur les politiques d'Imperial, le Directeur général de la commercialisation de Shell a fait remarquer:

1. Voir la section intitulée «Politiques de prix à trois volets» qui dit comment Imperial visait à établir un écart de quatre cents entre la marque Esso et les produits des indépendants.

«Les indépendants percevront peut-être cette augmentation comme un signe de la part d'Esso les autorisant à afficher un prix de détail différent de 4 cents.»

(Document nº 27088, le 9 mai 1973, Shell)[977]

D'après ces remarques au sujet des mesures prises par Imperial et tout à fait conscient de l'incidence de ces mesures, le Directeur général a recommandé que Shell adopte la même politique qu'Imperial. Du point de vue du commerce en gros, il a été recommandé que Shell établisse son prix à 21,9 cents le gallon, un niveau qui, selon Shell, forcerait les indépendants à fixer leurs prix aux environs de 46,9 ou 47,9 cents:

«Au siège social, où nous nous préoccupons surtout du CFM et de ce qui concerne tout approvisionnement d'essence pour moteurs susceptible de devenir disponible, nous envisageons le prix à ce niveau, c'est-à-dire 21,9 cents le gallon.»

(Document nº 27088, le 9 mai 1973, Shell)[978]

Du point de vue de la vente en détail, bien qu'il ait été admis que la politique des prix concernant les produits de deuxième marque qu'Imperial a adoptée faisait du tort aux indépendants, Shell a adopté les mêmes politiques: elle a décidé de fixer les prix de son réseau de distribution de produits de deuxième marque de concert avec les stations Gain et Econo (Document nº 27088)[979].

L'objectif de la politique de Shell a été étudié de façon plus approfondie lors des auditions de 1975. On a demandé au directeur général du marketing de l'époque pourquoi Shell avait calqué sa ligne de conduite sur celle d'Imperial:

«Q. Avez-vous contrôlé, dans un certain sens, le prix affiché par les indépendants, par le biais de votre prix de vente?

R. Oui, en effet. Ils ne peuvent pas vendre le produit en dessous du prix coûtant.

Q. Est-ce là un moyen de tenter de rétablir les prix, d'augmenter le prix payé par les indépendants de manière à faire grimper leur prix de détail?

R. Si leurs coûts augmentent, il s'ensuit logiquement que leurs prix de détail augmentent.

. . .

Q. Les hausses de prix subies par les indépendants ont-elles eu lieu généralement en 1972 et 1973?

R. *En 1973, oui*; en 1972, non.

. . .

Q. Je parle des séries 27087 et 27088.

R. Oui.

Q. Au bas du document 27087, on peut lire:

'La stratégie d'Esso serait de fixer le prix de gros à un niveau qui *force les indépendants à afficher des prix aux environs de 46,9-47,9 cents.*'

Puis, après un exemple,

> '... *tandis que les stations Gain et Econo affichent souvent des prix inférieurs à celui-là.*'

Or, Gain et Econo sont des distributeurs des produits de deuxième marque, n'est-ce pas?

R. En effet.

Q. Donc ce qui est arrivé, c'est qu'Esso a haussé les prix de gros, ce qui a forcé les indépendants à augmenter leurs prix au niveau indiqué ici.

R. C'est bien ce que nous avons observé sur le marché.

Q. Ce que vous avez observé? Alors, vous avez sans doute constaté qu'ensuite Esso faisait vendre Gain et Econo à un prix inférieur à celui auquel les indépendants étaient forcés de vendre, n'est-ce pas?

R. Nous avons examiné les prix qu'ils affichaient sur le marché, c'étaient leurs prix de vente.

Q. Cette façon de procéder tendrait, je suppose, à faire pression sur les indépendants?

R. Le marché des prix est très sensible.

Q. Cela *pourrait-il faire du tort aux indépendants*?

R. *Oui, c'est bien cela.* Les prix sont très sensibles aux variations mineures, et le volume est très sensible aux variations mineures des prix. S'il s'était agi d'une tactique, voilà ce qui en aurait résulté.

Q. Quel serait le but d'un tel exercice?

R. Peut-être visaient-ils ainsi à rétablir les prix.

Q. Est-ce que—

R. Je ne fais que spéculer. Je ne peux pas me mettre à essayer de comprendre leur tactique.

Q. Ce procédé pourrait-il avoir tendance à forcer les indépendants à abandonner les affaires?

R. Pas du tout. Cela pourrait les obliger à changer le niveau de leurs prix.

Q. Qu'est-ce qui arriverait s'ils ne pouvaient pas se permettre de baisser leurs prix à cause du prix de gros qu'ils paient, mais alors ne serait-ce pas les forcer à se retirer du marché?

R. En faisant... je n'ai rien à ajouter aux observations que j'ai faites.

Q. Je vous demande simplement de les interpréter.

R. Non, les observations vont plus loin pour affirmer *que les indépendants percevront peut-être cela comme un signe de la part d'Esso les autorisant à afficher un écart de 4 cents au détail. À mon avis, s'ils le font, Esso pourrait relâcher la pression qu'elle exerce par le biais des prix.*

. . .

R. *C'est exact, et en espérant qu'ils augmenteraient leur prix si les indépendants le faisaient.*»

(Témoignage de M. A.G. Seager, Directeur général du marketing, Shell, Audiences de Toronto 1975, Vol. I, pp. 177-185, nous soulignons)[980]

Ces déclarations s'ajoutent aux actions de Shell pour confirmer qu'en utilisant des produits de deuxième marque, elle avait l'intention de forcer les prix à la hausse. Shell s'est donc servie à la fois de ses produits de deuxième marque et de ses politiques concernant le commerce en gros pour soutenir les mesures prises par Imperial en vue de forcer les indépendants à afficher des prix ne s'écartant pas de plus de 4 cents de ceux du réseau des producteurs.[1]

Les politiques adoptées par Shell en 1973 concernant la vente en gros et en détail illustrent encore une fois la nature des pratiques abusives à caractère disciplinaire mises en oeuvre par cette société, la seule différence étant que, à cette occasion, elle a recouru à une approche à deux volets pour forcer les indépendants à adopter un prix dont l'écart par rapport à celui des grands ne reflétait pas les coûts relatifs. Cette politique, comme Shell la décrit, visait à empêcher les indépendants de maintenir des prix dont les rabais traduisaient les niveaux inférieurs de leurs coûts. Les prix vigoureux adoptés pour certaines périodes ainsi qu'une hausse des prix de gros devaient fournir un moyen de signifier aux indépendants qu'ils ne seraient que tolérés s'ils affichaient des prix s'écartant au plus de 4 cents du prix du producteur.

Cet épisode confirme la nature abusive des objectifs de Shell, mais il est également important parce qu'il indique que les deux grands ont procédé en parallèle pour atteindre le même but. Shell a adopté la politique de prix abusifs en pleine connaissance des mesures prises par Imperial. Elle comprenait qu'en agissant ainsi, elle accélérerait le contrôle sur le fournisseur indépendant. De telles mesures ne peuvent pas être l'effet du hasard, auquel cas les participants ne peuvent que suivre. Shell pourrait avoir préféré une concurrence vigoureuse sur le plan de la vente en gros, à une augmentation des prix de gros et à un programme énergique de fixation des prix de détail, de concert avec Esso. Shell a décidé d'adopter les tactiques de compression d'Esso, parce qu'elle reconnaissait que les effets de cette politique s'accordaient avec ses propres objectifs, ceux-là mêmes qui l'incitaient à introduire les remises provisoires, à élaborer des programmes de vente en consignation, et à se servir des marques de combat pour lutter contre les indépendants. Chacun de ces moyens a été utilisé dans des circonstances différentes, pour freiner la concurrence par les prix. En 1973, lorsque Shell a eu l'occasion de réaliser cet objectif en adoptant les mesures prises par Imperial, elle a choisi de comprimer les indépendants.

1. A ce sujet, notons que Shell a admis que la différence de coût entre les deux secteurs était bien supérieure à 4 cents.

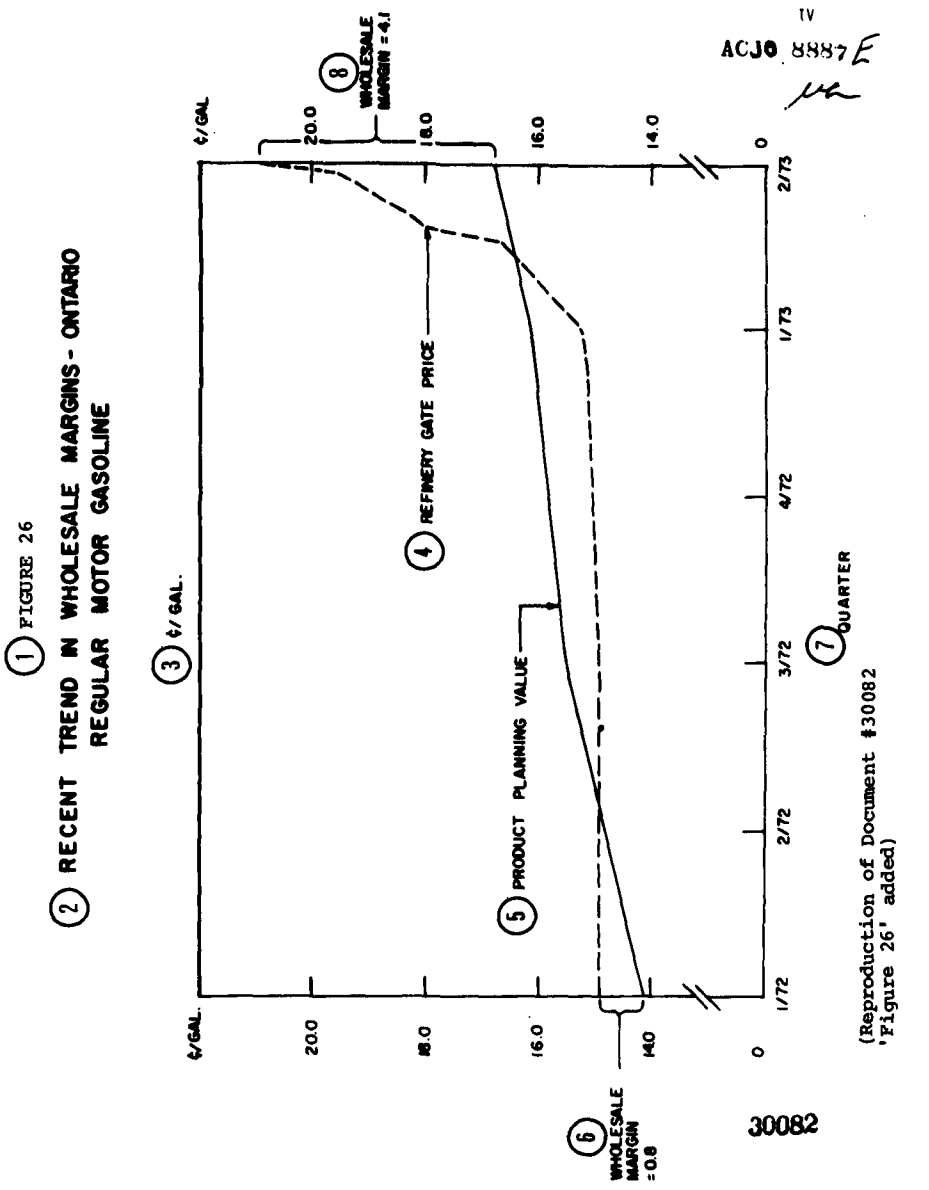
Le graphique 26 contient une description de la tendance des prix de gros (prix payés à la raffinerie) en 1972 et 1973. De plus, il inclut ce que Shell désigne par l'expression «valeur prévue du produit», le coût moyen du produit à long terme. Par conséquent, il permet de faire une comparaison entre l'état du marché de gros ainsi que les coûts du brut et les coûts à la raffinerie. Au début de 1972, «le prix à la raffinerie» pour les indépendants était d'environ 15 cents le gallon. A partir de janvier 1973, le prix a fait un bond marqué. Après le premier trimestre, le prix à la raffinerie avait atteint environ 21 cents le gallon (6 cents de plus par gallon). Les coûts à la raffinerie n'avaient pas augmenté d'autant. La hausse des prix de gros et la politique vigoureuse des prix concernant les produits de deuxième marque adoptée par Shell et par Imperial, tels ont été les deux moyens utilisés pour forcer les indépendants à adopter des prix élevés.

Pendant cette période où les prix du gros enregistraient une hausse et où Imperial et Shell poursuivaient vigoureusement leur politique de fixation des prix, Texaco suivait attentivement l'évolution des prix dans ses divers districts de marketing en Ontario. Les observations de Texaco nous permettent de voir les tactiques successives qui ont été utilisées et d'assister à la réussite de la stratégie. En mars 1973, Texaco soulignait qu'«Esso prend la tête d'une baisse des prix dans la région métropolitaine. Elle a réduit ses prix à 49,9 cents dans des zones qui n'ont jamais connu de fléchissement» (Document n° 56067)[981]. En avril 1973, Texaco rapporte que dans le district n° 2, «Esso et Shell accroissent leur volume par le biais des stations Gain et Beaver» (Document n° 56060)[982]. Pour le même district, Texaco relevait une chute des prix de marque d'Imperial à 2¢ le gallon au-dessus des prix des indépendants: «les prix se sont raffermis, hausse des prix des indépendants, les prix d'Esso et de Gulf sont tombés à 49,9 par rapport à 47,9 chez Arrow et XL» (Document n° 56064)[983]. Au sujet du district n° 3, Texaco souligne que les grands ont repoussé l'attaque des indépendants par leur politique de fixation des prix: «Les grands ont repris le volume qu'ils avaient perdu au profit des indépendants et des détaillants à rabais» (Document n° 56060)[984].

Toujours d'après Texaco, cette période de lutte sur le plan des prix de détail a été suivie par un mouvement à la hausse orchestré par Imperial et Shell. Se reportant à des événements qui s'étaient produits dans le district n° 9 en avril, Texaco observait que «les prix se sont raffermis dans la plupart des endroits. Shell et I.O. (Imperial) ont pris la tête du mouvement et B.P. les suit... (Document n° 56064)[985]. Texaco relevait qu'en mai les prix de détail s'étaient raffermis ou avaient augmenté dans sept des neuf districts de l'Ontario (Document n° 56064)[986]. Ainsi, pour le district n° 3, Texaco déclare: «Très bien; les indépendants ont relevé leurs prix à 48,9 et les grands vendent à 49,9» (Document n° 56060)[987]. Texaco souligne que le raffermissement des prix s'est produit en juin dans le district n° 6: «I.O. (Imperial) et Shell ont orchestré le raffermissement du marché» (Document n° 56064)[988].

1. GRAPHIQUE 26
2. Tendance récente des marges des grossistes – Ontario
   Essence à moteur ordinaire
3. ¢/gall.
4. Prix à la raffinerie
5. Valeur prévue
6. Marge du grossiste
7. Trimestre
8. Marge du grossiste

Traduction française de l'information contenue dans la reproduction du document nº 30082
Le numéro de graphique est ajouté par nous




(Reproduction of Document #30082 'Figure 26' added)

IV
ACJ0 8887 E

D'après les observations de Texaco, les déboires des indépendants sont attribuables aux tactiques utilisées par les grands. En mai, Texaco déclare, au sujet du district n° 1: «L'indépendant capital city (sic), approvisionné par B.P., fermera ses portes le premier juin à cause de la chute brutale des prix et des approvisionnements ou d'une situation financière instable» (Document n° 56065)[989]. Elle observe également que, dans le district n° 3, «les détaillants à rabais sont dans une situation de plus en plus précaire et certains ferment leurs portes» (Document n° 56065)[990].

Shell a également signalé la réussite de la politique punitive utilisée contre les indépendants à cette époque. Dans un document préparé en vue d'une réunion des sociétés Shell à Londres, en Angleterre, Shell Canada a fait part des heureux résultats de la compression des prix. Entre 1969 et 1972, Shell a remarqué que les fournisseurs indépendants ont accru leur «pénétration du marché de 50% par rapport au niveau courant de 12%.» (Document n° 30074)[991]. Toutefois, «l'escalade rapide des prix à la raffinerie» a forcé «les indépendants à rétrécir l'écart entre leurs prix au détail et ceux des marques de producteur.» (Document n° 30074)[992]. Cette mesure «a ramené le taux de croissance des indépendants au niveau de celui de l'ensemble de l'industrie» (Document n° 30074)[993]. Un commentaire analogue, selon lequel la croissance des indépendants avait été arrêtée figure dans la documentation jointe à la même étude (Document n° 30095)[994].

Les événements de 1973 prouvent donc eux aussi que les pratiques de commercialisation des grands visaient à restreindre la concurrence par les prix dans le secteur de la commercialisation. Tout comme les remises provisoires, les ventes en consignation et l'utilisation de deuxièmes marques, les politiques adoptées en 1973 par les grands avaient pour objectif de hausser les prix dans le secteur des indépendants en vue de protéger le réseau de détail des producteurs. A cette fin, ils avaient élaboré divers instruments pour restreindre et retarder l'expansion de la concurrence. Comme on l'a constaté dans les sections précédentes, chacun de ces instruments était conçu en fonction des circonstances particulières. En 1973, la nouvelle conjoncture mondiale concernant le pétrole brut a jeté les bases d'une exploitation fructueuse du pouvoir commercial dans le secteur du raffinage. Cette situation permettait également d'utiliser un autre instrument pour ramener les indépendants à l'ordre. Les grands se sont donc tournés vers le marché de gros; ils voulaient imposer une hausse des coûts des approvisionnements pour les indépendants afin de réaliser leur autre objectif, à savoir relever les prix des indépendants dans les zones de prix coupés où la concurrence s'était installée. Parallèlement à l'application de cette politique, les grands ont fixé les prix de leurs produits de deuxième marque pour une certaine période à un niveau inférieur aux prix affichés par les indépendants, afin de forcer une hausse des prix de ces derniers par rapport à ceux des producteurs. A la fin de l'année, Shell estimait que cette mesure punitive avait remporté le succès escompté.

### 4. *Le marché des Prairies au début des années soixante-dix*

Comme Shell et Imperial détenaient la majeure partie de la capacité excédentaire de raffinage en Ontario, c'est à ces deux sociétés qu'il a incombé de hausser les prix de gros dans cette région. Dans les Prairies, comme Gulf possédait la principale partie de la capacité excédentaire au début des années soixante-dix, elle seule a pu exercer des pressions auprès des indépendants en haussant leurs prix de gros. Il convient de souligner que Gulf a adopté pour les Prairies la même politique que Shell et Imperial ont appliquée dans l'Est du Canada.

Dès 1968, Gulf a visé à amener les grands à augmenter les coûts d'approvisionnement des indépendants aussi souvent que possible (Plan de marketing de Gulf étalé sur huit ans: 1971-1978) (Documents nos 72105 et 72044)[995, 996]. Cette stratégie devait favoriser la hausse du niveau général des prix de l'industrie (Document no 72105)[997]. L'évaluation ci-dessous d'un accord possible de raffinage conclu avec un indépendant démontre clairement que Gulf avait l'intention d'user de son pouvoir discrétionnaire au niveau du raffinage pour circonscrire l'expansion du marché des indépendants:

> «*L'approvisionnement de Nepco va à l'encontre de notre programme qui vise à augmenter autant que possible le niveau général des prix.* Nepco est probablement le fournisseur le plus irresponsable du marché, tant au point de vue des ventes par l'entremise des détaillants qu'au point de vue des ventes aux revendeurs de mazout.
>
> «*Depuis un certain temps déjà, nous hésitons à offrir des rabais importants sur le marché de gros.* Toutefois, l'approvisionnement de Nepco équivaut à une vente dans ce marché, mais à des prix plus bas que ceux qui ont été demandés aux autres, y compris les plus grands revendeurs et les chemins de fer.»
>
> (Documents nos 75642-3, le 13 avril 1970, Gulf, nous soulignons)[998]

Il convient de souligner que Gulf a jugé nécessaire d'augmenter les prix de gros non pas parce que ses ventes n'étaient pas suffisamment lucratives — car ses ventes directes, du moins dans les Prairies, rapportaient un bénéfice si on les compare à celles de ses points de vente au détail[1], mais à cause de l'effet négatif que les détaillants indépendants exerçaient sur les ventes de son réseau de détail. Elle voulait contrôler directement «l'expansion du marché [des indépendants] afin de pouvoir limiter les effets» de cette expansion sur les ventes de son propre réseau (Document no 80334)[1001].

Pour ce faire, Gulf a élaboré une stratégie de prix de gros pour les revendeurs. Comme le document ci-dessous l'indique, elle a établi une grille de prix minimaux pour les ventes de gros. Ces prix étaient si élevés qu'elle savait que cette mesure contribuerait probablement à réduire sa part de ce marché:

---

1. Les documents nos 80324[999] et 80326[1000] et indiquent que pour l'essence de catégorie 1, les bénéfices nets ont varié de un cent par gallon et de moins d'un demi-cent par gallon pour l'essence de catégorie 2. Comme un capital plus important était requis pour les ventes au détail de Gulf, cet écart de prix laisse à entendre que Gulf réalisait quand même un certain profit sur les ventes aux indépendants.

«Une structure de rendement minimal sera maintenue pour tous les produits vendus sans intermédiaire ou par des revendeurs. Les principales stratégies établies à cette fin sont exposées ci-dessous:

1. La société ne s'intéresse pas à l'exploitation du fuel léger, la marge bénéficiaire par gallon étant trop mince.
2. La société cherche à combler ses frais de marketing et ses dépenses d'investissement pour chaque gallon de fuel léger vendu directement ou par l'entremise des revendeurs. La marge bénéficiaire doit se situer entre 1,35 cent et 2,20 cents par gallon en sus du prix de transfert, selon la division.
3. La société ne cherche pas à gagner une part donnée des marchés de vente directe ou de vente par revendeurs, et elle est prête à renoncer qui ne fournissent pas un profit assez im comme il est indiqué en 1 et 2 ci-dessus. *La société est donc disposée à accepter un taux d'expansion moins important que celui de l'industrie sur ces marchés.*»

(Document nº 72106, mai 1970, Gulf, nous soulignons)[1002]

En effet, la politique adoptée par Gulf relativement aux prix de gros avait déjà entraîné une diminution de sa part du marché. Toutefois, Gulf était prête à supporter les coûts afin «d'améliorer les prix». Selon un autre extrait du même rapport:

«*Essence pour moteur* - L'augmentation des ventes annuelles moyennes de Gulf se chiffre à 2% comparativement à 4.6% pour l'industrie. *Ces chiffres prouvent que nous tentons d'améliorer les prix et que, pour cette raison, nous ne favorisons pas pleinement les points de vente à grand rabais et à volume élevé.*»

(Document nº 72111, mai 1970, Gulf, nous soulignons la dernière phrase)[1003]

Même lorsqu'elle a constaté qu'elle disposait de stocks d'essence en surplus, Gulf a maintenu sa position. Par exemple, lorsque vers le milieu des années soixante-dix elle a eu de la difficulté à écouler toute sa production d'essence (Document nº 64955)[1004], elle a continué à faire sa part pour consolider le marché et a adopté la même position relativement au marketing. Elle avait alors indiqué qu'elle ne diminuait pas ses prix de gros afin de pouvoir vendre son surplus d'essence:

«En raison des structures existantes d'établissement des prix ou des coûts de production, il n'apparaît pas pratique de réduire les rendements minimaux. Bien qu'il semble nécessaire de réduire les prix pour obtenir une augmentation significative du volume d'essence, une telle mesure ne ferait qu'empirer la situation du marché déjà mal en point. Il convient de chercher une solution à long terme plutôt qu'à court terme.»

(Document nº 64956, juin 1970, Gulf)[1005]

«Il faut prendre tous les moyens nécessaires pour s'assurer que nous ne causons pas une chute des prix en offrant des rabais sur des produits dont le prix n'a jamais diminué ou alternativement, ou en les maintenant pour une longue période en vue de compenser les pertes subies dans les points de vente à plus gros rabais et à plus grand volume.»

(Document nº 64958, juin 1970, Gulf)[1006]

Ces extraits illustrent la stratégie générale de Gulf. C'est dans la région des Prairies que sa réaction contre l'expansion du marché des indépendants se dessine le plus nettement. Gulf était un gros fournisseur des indépendants dans cette région. Malgré la mise en application de sa politique préconisant un seuil minimal des prix,[1] Gulf estimait que cette mesure ne suffisait pas pour circonscrire l'expansion des indépendants. Ces derniers avaient des coûts tellement moins élevés que ceux des grands qu'ils pouvaient se permettre de payer les prix de gros plus élevés que Gulf leur fixait, tout en continuant de livrer concurrence au réseau de Gulf.

Pour régler cette situation, le vice-président du Service du marketing de Gulf a entrepris, en 1971, une étude portant sur l'Ouest du Canada «afin de trouver une solution à l'érosion du réseau de ses producteurs dans les provinces des Prairies» (Document n° 71475)[1010]. D'après le vice-président, l'objectif à long terme de Gulf pour l'Ouest du Canada devait être de «cesser d'approvisionner les indépendants ou cesser de leur vendre de l'essence à un prix qui leur donne un avantage au point de vue concurrentiel» (Document n° 75310)[1011]. Bien que cette politique ait visé l'Ouest du Canada, son application pouvait s'étendre à d'autres régions du Canada où le marché des revendeurs était important (Document n° 71472)[1012].

Gulf a choisi de concentrer ses efforts sur le marché des Prairies parce qu'elle disposait de la majeure partie de la capacité excédentaire dans cette région et que, par conséquent, elle pouvait influer davantage sur le prix et le volume de l'essence vendue aux revendeurs:

> «Initialement, nous avions songé à mener l'étude à l'échelle nationale; . . . il a été convenu par la suite qu'elle viserait une seule région. La *région des Prairies a été choisie en raison du fait que Gulf Canada contrôle la majeure partie de la capacité excédentaire de raffinage dans cette région* et que l'accroissement du nombre de points de vente des indépendants est un phénomène relativement nouveau dans les Prairies.»
>
> (Document n° 71472, le 9 septembre 1971, Gulf, nous soulignons)[1013]

Le fait que cette société ait été disposée à étendre l'application de sa politique à des régions où elle ne jouissait pas de la même influence sur la capacité evédentaire de production indique qu'elle comprenait l'importance de sa contribution au plan général des grands qui était de circonscrire le marché des indépendants.

---

1. L'étude de 1971 intitulée «Le marché des revendeurs d'essence pour moteur dans les provinces des Prairies» (Documents nos 71468-576)[1007] compare les bénéfices réalisés sur les ventes aux indépendants et le prix de transfert de Gulf (Documents nos 71514-6)[1008] et indique qu'à quelques exceptions près, la différence a été de 1,5 à 2 cents par gallon. Les directives relatives aux rendements minimaux (Document n° 72106)[1009] avaient donc été respectées.

Selon l'étude entreprise («Le marché des revendeurs d'essence pour moteur dans les provinces des Prairies»)[1] (Documents nos 71468-576)[1014], la croissance rapide des indépendants est imputable aux marges substantielles de gros et de détail des grands. Ce facteur et le fait que les prix de gros étaient fixés aux indépendants selon les directives de rendement minimal (plusieurs cents de plus que les coûts de transfert) ont donné assez de latitude aux indépendants pour leur permettre d'offrir des rabais. Gulf a calculé qu'entre 1965 et 1971, la marge bénéficiaire combinée pour les marques de producteurs a augmenté de 7,1 cents par gallon pour atteindre 18,1 cents par gallon à Winnipeg, et de 5,6 cents pour se chiffrer à 18,3 cents par gallon à Calgary (Document no 60025)[1015]. Gulf a aussi reconnu que la raison pour laquelle les gros revendeurs pouvaient «réduire leur prix de détail à un niveau inférieur de plusieurs cents par gallon à celui des grands et maintenir une marge de détail à peu près identique à celle des détaillants appartenant aux grands» est que les indépendants faisaient preuve de plus d'efficacité, tant au niveau du gros que du détail (Document nos 71530-1)[1016]. Après une étude détaillée, on a conclu qu'il importait de diminuer la marge de profit résultant de la vente des marques de producteurs pour limiter le nombre et l'expansion des indépendants:

«*Importance de la marge combinée de gros et de détail*

Au cours d'une étude effectuée en 1968 qui a été traitée assez en détail dans un document du service du marketing intitulé '*Étude du commerce de détail urbain*', on a conclu que, *lorsque la marge combinée de détail et de gros des principales compagnies pétrolières excéde environ 14 cents le gallon d'essence ordinaire, c'est-à-dire lorsque la marge de distribution de gros et la marge de détail, combinées, excèdent 14 cents, les revendeurs peuvent augmenter sans aucun doute leur part du marché d'une façon substantielle, au détriment des marques de producteurs.*

. . .

«*Le vrai critère n'est pas bien sûr la marge des principales compagnies pétrolières, mais l'écart entre le prix d'achat que les revendeurs paient pour leurs produits pétroliers et le prix au détail des grands moins la taxe de circulation provinciale.* Nous avons vu au tableau 8 que le taux de 'rendement du prix de détail de la marque de producteur atteint' habituellement entre 16 cents et 17 cents le gallon.»

(Document no 71529, le 9 septembre 1971, Gulf, nous soulignons)[1017]

«*...les marges dont disposent les importants revendeurs sont suffisantes pour permettre de diminuer leurs prix de détail de plusieurs cents le gallon par rapport aux prix de détail des grands et d'avoir quand même une marge de détail assez semblable à celle des détaillants appartenant aux grands.* De plus, ces prix de détail à rabais sont utilisés comme un levier par les revendeurs pour obtenir un certain volume de ventes qui, par ricochet, permet aux revendeurs de maximiser l'utilisation de leurs investissements et de leur main-d'oeuvre.»

(Document no 71530, le 9 septembre 1971, Gulf, nous soulignons)[1018]

1. Appelée dorénavant «Étude des revendeurs».

Gulf a étudié deux stratégies qui auraient permis de réduire ces avantages des indépendants. La première consistait à améliorer l'efficacité de son service du marketing et la seconde, à augmenter les coûts d'approvisionnement des revendeurs (Document nº 71531)[1019]. L'une ou l'autre devait contribuer à réduire la marge bénéficiaire des indépendants. Il a semblé possible d'accroître les coûts d'approvisionnement des revendeurs, car on a recommandé que:

> «. . . le service du marketing élabore un programme visant à augmenter progressivement les bénéfices réalisés sur l'essence pour moteur vendue aux revendeurs des *provinces des Prairies, qui a comme objet principal d'éliminer l'avantage au point de vue des coûts dont jouissent actuellement les détaillants indépendants par rapport aux détaillants de Gulf Canada.* Nous recommandons que le service du marketing élabore un projet visant à minimiser les effets à court terme qui se feront sentir sur les profits pour atteindre ce but.»
>
> (Document nº 71490, le 9 septembre 1971, Gulf, nous soulignons)[1020]

Bien que Gulf ait admis qu'elle serait peut-être obligée d'améliorer l'efficacité de son service de marketing, elle a décidé d'appliquer une mesure de resserrement des prix afin de pouvoir ralentir de façon immédiate l'expansion des indépendants. La solution à court terme ci-dessous a été proposée:

> «Afin de limiter le taux de croissance des détaillants indépendants, il existe un grand nombre de stratégies qui peuvent être utilisées à court terme par Gulf Canada avant la mise en application définitive de la stratégie 3 du service du marketing. *Ces stratégies à court terme sont généralement*:
>
> (a) *d'augmenter le prix auquel les revendeurs peuvent acheter leurs produits pétroliers*;
>
> (b) *de diminuer le prix de détail de l'essence.*
>
> «Chacune *de ces stratégies a comme objectif de diminuer la marge combinée de gros et de détail jusqu'au point où il ne sera pas rentable pour les revendeurs de maintenir leur expansion rapide.*»
>
> (Document nº 71533, le 9 septembre 1971, Gulf, nous soulignons)[1021]

En fait, la solution à court terme que Gulf a adoptée pour freiner la concurrence des indépendants consistait à comprimer la marge de gros et de détail des indépendants. Bien que certains accords de raffinage, tels que celui avec Pacific Petroleums[1] n'aient pas pu être modifiés rapidement, Gulf espérait que Pacific Petroleums suive son exemple et augmente les coûts des produits vendus aux indépendants[2] (voir le document nº 71533)[1023]. Cette recommandation de resser-

1. Le document nº 71512-7[1022] révèle que les volumes distribués par l'entremise de Pacific Petroleums représentaient plus de 50% des volumes totaux provenant de Gulf Canada et destinés à être vendus par des indépendants.

2. Gulf a effectivement entamé de nouvelles négociations avec Husky à ce moment, comme le mentionne le chapitre sur le raffinage, et a augmenté les coûts de cette société de façon substantielle. Une telle mesure aurait eu les mêmes effets que les coûts plus élevés de raffinage imposés à Texaco dans l'Est du pays (voir ci-dessus).

rement des prix était conforme aux conclusions d'une étude antérieure intitulée «Rentabilité relative des opérations des revendeurs par rapport à celles des stations-service des marques de producteurs». Cette étude soulignait la nécessité de réduire les prix au détail et d'augmenter les prix de gros afin de freiner la croissance des indépendants:

> «Reconnaissant le fait que dans un proche avenir, Gulf contrôlera la plus grande partie de la capacité excédentaire en raffineries dans l'Ouest du Canada, nous pensons que, malgré ce fait, il est improbable qu'il suffira de hausser le prix des produits des revendeurs pour exercer des pressions suffisantes sur les marges de ces derniers. Il faudra aussi prendre des mesures pour réduire les prix au détail.
>
> «Quoi qu'il en soit, du point de vue du fournisseur des produits, nous estimons que *Gulf devrait établir une ligne directrice selon laquelle elle déclarerait le volume de produits qu'elle est disposée à fournir aux revendeurs chaque année*, que les produits soient fournis directement au revendeur par l'entremise du service du marketing ou indirectement par le service des approvisionnements en brut. *Ainsi, la société prouverait qu'elle tente d'aligner davantage les prix d'approvisionnement sur ceux de ses producteurs.* En limitant le volume total d'approvisionnement des revendeurs, les services des approvisionnements en brut et du marketing seront chargés d'obtenir les meilleurs prix possibles pour les produits, et ce jusqu'à la limite convenue d'approvisionnement. *Aucune autre vente ne doit être faite au-delà de cette limite, sauf au prix DTW moins 3 cents par gallon.* Nous comprenons qu'il faudra laisser passer des occasions de bénéfices à court terme afin de respecter cette politique, mais il s'agit là d'une étape de la politique de resserrement qu'il importe de respecter jusqu'à ce que les coûts de marketing puissent être alignés de nouveau par le biais des points de vente de Gulf.»
>
> (Document n° 60119, le 21 juillet 1971, Gulf, nous soulignons)[1024]

Pour que la partie de la stratégie à court terme visant à faire augmenter les prix de gros des indépendants[1] soit efficace, Gulf devait contrôler la majeure partie de la capacité excédentaire de raffinage dans les provinces des Prairies. Gulf estimait qu'elle y parviendrait dès 1972. Elle prévoyait être le seul raffineur ayant une capacité excédentaire dans les Prairies et, par conséquent, une source accessoire d'approvisionnement des indépendants. C'est pourquoi elle a décidé de tirer profit de la situation afin d'augmenter les prix de gros et de comprimer les marges de prix de gros des indépendants. Au début de 1972, un rapport de Gulf indique:

> *«Gulf Canada occupe une position favorable dans les Prairies du fait qu'elle est le seul raffineur qui possède une capacité excédentaire et que la raffinerie d'Imperial ne sera prête à être exploitée que d'ici trois ans. Par conséquent, Gulf devrait être en mesure d'influer sur le marché des Prairies plus que sur tout autre marché.»*
>
> (Document n° 75334, janvier 1972, Gulf, nous soulignons)[1025]

1. L'autre partie de la stratégie à court terme, soit la réduction des prix au détail de l'essence, a déjà été traitée.

La politique proposée visait à réduire d'environ 5 cents par gallon les rabais accordés aux indépendants.

> «Selon un certain nombre d'enquêtes gouvernementales, la différence entre les prix fixés aux détaillants et aux revendeurs indépendants est plus grande que la différence entre la valeur de l'ensemble des produits et des services que la société vend à chacun. La pièce 5 présente un résumé de la valeur approximative des services qu'un détaillant obtient, mais non un indépendant. Cette valeur se chiffre à environ 5,2¢ le gallon, et explique *dans une certaines mesure l'écart de prix*. Les prix actuels que nous fixons aux indépendants se rapprochent davantage de cette différence que dans le passé et traduisent une amélioration substantielle dans ce domaine. *Toutefois, il n'a pas été possible d'éliminer complètement cet écart du fait que les indépendants peuvent être approvisionnés par d'autres fournisseurs à des prix plus bas. En raison de la situation actuelle relative à l'approvisionnement, Gulf peut parvenir à rationaliser cette différence.*»
>
> (Document n° 75334, janvier 1972, Gulf, nous soulignons)[1026]

Bien que Gulf ait estimé qu'elle pouvait justifier un écart de cinq cents le gallon, certaines études internes de Gulf établissaient que les coûts auraient entraîné un écart encore plus important. Selon une étude entreprise par Gulf en 1968 et portant sur les points de vente au détail dans les centres urbains (Documents n[os] 74527-643)[1027], il fallait obtenir 7,38 cents par gallon annuellement (Document n° 74550)[1028] pour amortir capital investi en marketing et «réaliser un rendement après impôts d'au moins 7% sur les nouveaux investissements en marketing» (Document n° 74551)[1029] compte tenu de l'expérience de Gulf en matière d'investissements. Lorsque le loyer, les gains d'autres sources et toutes les dépenses nettes ayant directement trait aux ventes (par exemple, l'entretien, la livraison, les frais d'exploitation et de publicité) ont été ajoutés à ce montant, le total requis pour couvrir les dépenses de gros pour son propre réseau de détail s'élevaient à 9,10 cents par gallon (Document n° 74551)[1030]. Le tableau 41 indique la ventilation relative par région.[1] Par ailleurs, Gulf a calculé que les coûts des ventes d'essence pleinement imputés aux détaillants indépendants en 1971 n'étaient que de 0,95 cent dans le cas de l'essence de catégorie 2 (Document n° 80326)[1031]. Le fait de tenir compte d'une somme additionnelle au titre du rendement du capital a haussé le montant requis des ventes aux détaillants indépendants à un maximum de 2 cents au-dessus des prix de transfert:

> «(Une marge de 2 cents constituerait un rendement de capital de production acceptable et couvrirait les frais de vente et les frais généraux).»
>
> (Document n° 74559, le 27 mai 1968, Gulf)[1032]

1. Pour une étude des coûts relatifs des deux réseaux, se reporter à la section antérieure intitulée: Efficacité du marketing et présence des indépendants.

**TABLEAU 41**

COMPARAISON DES MARGES DE GROS ET DES COÛTS DE GULF
1958-1968
(cents par gallon)

| | *Région de l'Atlantique* | *Québec* | *Ontario* | *Prairies* | *Région du Pacifique* |
|---|---|---|---|---|---|
| CAP. INV. Par gallon annuel (expérience de 10 ans) | 47,3 | 48,8 | 45,7 | 42,6 | 42,2 |
| Marge requise pour rentabiliser l'investissement | 7,60 | 7,91 | 7,40 | 7,06 | 6,90 |
| Total requis pour les centres urbains | 9,09 | 9,68 | 9,87 | 8,73 | 8,47 |
| 10 années effectives (1958-1968) | 6,97[1] | 6,25[2] | 5,82[3] | 7,06[4] | 5,07[5] |

Source: Documents n[os] 74600[1033], 74604[1034], 74608[1035], 74612[1036], 74616[1037]

Remarques: 1. Halifax
2. Montréal
3. Toronto
4. Winnipeg
5. Vancouver

Étant donné que les coûts de gros des marques reconnues de Gulf se chiffraient autour de 9,10 cents le gallon pour tout le Canada, les rabais accordés aux indépendants auraient dû être d'environ 7 cents le gallon, d'après les coûts. En fait, avant la mise en applicatioin de la stratégie de resserrement des prix de Gulf, les produits étaient vendus à des «rabais de jusqu'à 7,8 cents par gallon de moins que le prix du détaillant» (Document n° 80333)[1038]. Par conséquent, pour réduire les rabais à approximativement 5 cents, conformément à son objectif, Gulf devait exercer son pouvoir commercial.

Vers le milieu de 1972, Gulf a de nouveau manifesté l'intention d'augmenter les prix fixés aux indépendants:

> «*Vu que peu de concurrents disposent de stocks excédentaires d'essence à vendre aux détaillants indépendants, Gulf devrait donc être en mesure d'exercer une influence considérable sur le marché en haussant les prix fixés aux détaillants indépendants.*»
>
> (Document n° 72979, le 29 mai 1972, Gulf, nous soulignons)[1039]

Elle a donc établi de nouvelles directives relatives aux ventes aux indépendants, ces directives étant en accord avec les recommandations de l'étude des revendeurs. La stratégie consistait à «réduire graduellement le rabais à un maximum de 5 cents par gallon dans le cas des détaillants indépendants» (Document n° 72979)[1040]. Gulf a également effectué deux changements qui ont radicalement modifié la position relative des grands détaillants indépendants par rapport aux

plus petits. Premièrement, selon les nouvelles directives, le rabais permis était calculé en fonction du volume. Avant l'établissement des directives, les rabais étaient accordés «sans considération du volume, et s'élevaient à plus de 6 cents par gallon pour des points de vente dont le volume était de 200 000 à 350 000 gallons» (Document nº 71513)[1041]. Les directives stipulaient aussi qu'aucun nouveau point de vente des détaillants indépendants de même qu'aucun point de vente dont le volume annuel était inférieur à 500 000 gallons ne serait approvisionné. Une telle mesure permettait de freiner de façon efficace l'expansion des petits détaillants indépendants (par opposition aux grands réseaux indépendants).

Ces directives ont d'abord été mises en application dans les Prairies puis, en mai 1972, elles ont été étendues graduellement au reste du pays. Dans d'autres régions, elles ont été modifiées en fonction des différents facteurs du marché. Par exemple, Gulf ne détenait pas la majeure partie de la capacité excédentaire en Colombie-Britannique, comme le démontre l'extrait ci-dessous:

> «Compte tenu des chiffres précités concernant la capacité excédentaire... le rôle que peut jouer Gulf dans la hausse des prix fixés aux indépendants est moins important [en Colombie-Britannique] que dans les Prairies.»
>
> (Document nº 72950, le 12 juillet 1972, Gulf)[1042]

Par ailleurs, Gulf a reconnu que, bien qu'elle n'ait pas «contribué dans la mesure voulue à la hausse des prix des indépendants, elle pourrait exercer un effet contraire tant sur les prix des producteurs que sur ceux des indépendants,» si elle tentait de gonfler les prix «trop rapidement» (Document nº 72951)[1043]. Les directives concernant les détaillants indépendants de la Colombie-Britannique ont été établies en octobre 1972. Elles étaient semblables à celles qui avaient été élaborées pour les Prairies sauf que les rabais maximaux accordés sur le prix au détaillant par camion citerne étaient approximativement de deux cents plus élevés en Colombie-Britannique que dans les Prairies. Cette situation était attribuable au fait que la Colombie-Britannique avait d'autres sources d'approvisionnement (autres raffineurs et importations).

Dans la division du Québec, où l'expansion des indépendants posait un problème sérieux, Gulf a adopté des mesures semblables à celles des divisions de l'Ouest. Elle a estimé que ni elle ni les autres raffineurs ne parviendraient à faire augmenter les prix demandés aux indépendants. Toutefois, elle croyait que, comme en Colombie- Britannique, «*n'importe quel* raffineur ou importateur pouvait contribuer, *dans une grande mesure*, à la baisse des prix» (Document nº 72957)[1044]. Bien qu'elle ait possédé une capacité excédentaire au Québec, Gulf a décidé de ne pas «favoriser l'arrivée de nouveaux fournisseurs en offrant de les approvisionner» (Document nº 73091)[1045]. En Ontario, des directives relatives aux indépendants avaient aussi été prévues. Dans les provinces de l'Atlantique, où les indépendants ne s'étaient pas encore introduits sur le

marché, aucune directive n'a été établie. Toutefois, en 1972, Suny, un indépendant, a manifesté l'intention de s'installer dans la région de l'Atlantique. Gulf s'est alors vu obligée de décider si elle approvisionnerait ou non ce fournisseur. Les délibérations de Gulf indiquent qu'elle a jugé nécessaire que les grands harmonisent leurs activités. Si elle pouvait s'assurer que les autres raffineurs n'approvisionneraient pas Suny, elle refuserait également de le faire:

> «A part quelques gros détaillants à rabais indépendants à Moncton, tels que Nobles & Simpson et un petit nombre de stations-service 'Metro Gas' (approvisionnées, nous croyons, par Esso), il apparaît que la part du marché que détiennent les indépendants dans les provinces de l'Atlantique est négligeable. En effet, les concessions de rabais comme telles sont pratiquement inexistantes, sauf pour quelques cas 'isolés'.
>
> «Il semble raisonnable de supposer qu'un fournisseur indépendant, Suny ou un autre du même genre, répondra aux besoins de la proportion grandissante du public qui recherche des produits à rabais. Cette fois-ci, nous avons décidé d'approvisionner Suny car 'si nous ne le faisons pas, quelqu'un d'autre le fera *de toute façon*, alors, pourquoi pas nous?' Nous ne voyons pas pour quelle raison Esso, Texaco, Irving, etc., ne le feraient pas. Toutefois, si le siège social estime ou peut déterminer que Gulf est la *seule* société qui cotera un prix, il ne faut *certainement pas* qu'elle le fasse et qu'elle ouvre ainsi un autre débouché pour les indépendants. Nous croyons que Gulf aurait des problèmes à long terme. Cette situation nous ramène évidemment à la question du niveau des rabais.»
>
> (Document nº 72502, le 8 mars 1972, Gulf)[1046]

En mai 1973, le Comité chargé de l'établissement de prix des produits a examiné de façon approfondie la politique de vente de gros que Gulf avait mise en application et a décidé de maintenir une «sage décision» de Gulf, c'est-à-dire «ne pas fixer des prix trop élevés aux nouveaux venus» mais «réduire au minimum les rabais» (Document nº 72830)[1047]. Nous avons déjà établi qu'à cette époque, Shell et Imperial haussaient les prix de gros, comme elles possédaient alors un plus grand pouvoir commercial du fait que la crise créée par l'OPEP avait interrompu les approvisionnements d'outremer. Gulf a réagi de la même façon. A la fin de l'été de 1973, Gulf a réussi à réduire de façon générale le rabais maximal permis dans ses directives concernant les détaillants indépendants à 4 cents par gallon. En juin 1973, elle a baissé le rabais maximal à 4 cents par gallon en Ontario, au Québec (Document nº 72814)[1048] et dans la division du Pacifique (Document nº 72821)[1049]. Au cours du même mois, elle a envisagé la possibilité de réduire le rabais maximal à 4 cents par gallon dans la division des Prairies également, comme le révèle l'extrait ci-dessous tiré d'une lettre de M. C.G. Walker (directeur général et vice-président du service du Marketing) adressée à W.H. Griffin:

> «*DIRECTIVES CONCERNANT LES PRIX FIXÉS AUX INDÉPENDANTS — DIVISION DES PRAIRIES*
>
> T & A nous informent que Norm Gordon a autorisé ou est sur le point d'autoriser la fourniture de 13 millions de gallons d'essence à Canadian Propane dans

la division des Prairies. On nous a laissé entendre que le prix qu'il propose serait probablement conforme à la directive la plus récente relative aux prix (19,3 cents le gallon).

«En raison de faits nouveaux survenus dans l'Est du pays, je suggère que nous ayons un entretien le plus tôt possible pour s'assurer que les propositions de prix ne seront pas communiquées avant un examen plus approfondi de nos directives. *Il est fort possible que nous ayons à réviser les directives qui s'appliquent à L'Ouest du pays de façon à ce qu'elles correspondent davantage aux directives élaborées pour l'Est du Canada (c.-à-d. un rabais de 4 cents).*»

(Document nº 73011, le 12 juin 1973, Gulf, nous soulignons)[1050]

En août 1973, deux mois plus tard, le rabais de 4 cents était adopté dans la division de Prairies (Document nº 72790)[1051]. Par conséquent, la différence avait atteint un niveau inférieur aux 5 cents par gallon qui, comme on l'a déjà reconnu, ne pouvait pas être justifié par les coûts de Gulf.

En étendant ses directives à tout le pays et en diminuant le rabais de gros à 4 cents par gallon, Gulf se trouvait à avoir adopter les mêmes politiques de gros que Imperial et Shell. Imperial avait aussi permis une différence de l'ordre de 3 à 4 cents, comme le démontre l'extrait ci-dessous d'un document publié par Imperial en 1973:

«(a) *Les prix de l'essence pour moteur fixés au marché des revendeurs seront inférieurs de 3 ou 4 cents par gallon au prix affiché au détaillant par camion citerne de Imperial a moment de la livraison (ou de l'approvisionnement).* Des exceptions à cette règle peuvent être justifiées selon l'utilisation finale des produits et la taille du point de vente.»

(Document nº 119410, le 25 juillet 1973, Imperial, nous soulignons)[1052]

En outre, Shell a adopté cette politique. Comme il a déjà été mentionné, à cette époque, Shell modelait soigneusement sa politique sur celle d'Imperial. Voici comment Shell décrivait sa politique de formation des prix:

«Au siège social, où nous nous préoccupons surtout du CFM et de ce qui concerne tout approvisionnement d'essence pour moteurs susceptible de devenir disponible, nous envisageons le prix à ce niveau (celui d'Esso), c'est-à-dire 21,9 cents le gallon.»

(Document nº 27088, le 9 mai 1973, Shell)[1053]

Ainsi, les trois grands, c'est-à-dire Gulf, Shell et Imperial, ont adopté des politiques de gros semblables. Ces politiques visaient à réduire le rabais accordé sur le prix du camion citerne qui déterminait le prix de gros des indépendants, cette réduction passant de 7 à 8 cents par gallon en moyenne à 3-4 cents par gallon. En ce qui a trait aux politiques de détail rigoureuses que ces mêmes sociétés ont mises de l'avant, les indépendants ont subi un resserrement sensible de leurs marges bénéficiaires.

5. *Conclusion*

Cette section a tenté de démontrer de quelle façon les grandes sociétés pétrolières, notamment Imperial, Shell, Texaco et Gulf, ont élaboré et mis en application des politiques de gros qui complétaient les politiques de prix abusifs auxquelles elles avaient recours dans le secteur de détail. Aux fins de la présente analyse, il est important que les deux soient liées ensemble. Autrement, on pourrait soutenir que loin de constituer une pratique abusive, l'augmentation des prix de gros amorcée en 1973 a été provoquée par le fonctionnement normal du marché. Les événements mondiaux en 1973 ont contribué à resserrer le marché des approvisionnements en brut et même les prix de gros dans les marchés concurrentiels ont accusé une hausse.

Cette autre explication peut être rejetée pour plusieurs raisons. Premièrement, certains faits imputables au resserrement de 1968 indiquent que plusieurs grands ont adopté des mesures analogues, tant dans le secteur de gros que de détail, qui ont freiné l'expansion des indépendants. Cet événement ne peut pas être justifié par la crise amorcée en 1973. Deuxièmement, il ne s'agit pas de savoir, dans le cas des pénuries, s'il faut s'attendre à une augmentation des prix de gros, mais plutôt s'il est normal que les marges de gros et de détail soient resserrées dans de telles circonstances. Il convient aussi de déterminer dans quelle mesure une telle stratégie peut être qualifiée de pratique abusive. La réponse à ces deux questions laisse entendre que la stratégie de resserrement ne peut pas être considérée comme un acte sans conséquences. Il faut, bien sûr, s'attendre à un resserrement dans un modèle monopolistique où l'entreprise dominante doit faire face à une augmentation des coûts des entreprises secondaires et, par conséquent, à un glissement vers la gauche de sa courbe d'approvisionnement. Dans le cas présent, l'entreprise dominante peut décider d'augmenter les prix au détail, et cette augmentation peut être moindre que celle des coûts d'approvisionnement des entreprises secondaires. Le resserrement au gros et au détail qui résulte d'une telle situation ne constitue pas pour autant une tentative de consolidation du pouvoir monopolistique de l'entreprise dominante, mais plutôt une manifestation de l'existence de ce pouvoir. Par conséquent, bien que les faits prouvant qu'il y a eu resserrement ne servent peut-être pas à démontrer qu'on a tenté d'étendre le pouvoir d'un monopole, ils sont sûrement compatibles avec les opérations d'un marché dominé par une société ou un petit groupe de sociétés qui détiennent un certain pouvoir discrétionnaire. Ce modèle monopolistique s'est révélé très utile pour expliquer le comportement de l'industrie dans d'autres secteurs, et le fait qu'il serve aussi à expliquer la question des prix de gros confirme son applicabilité.

Bien qu'il soit prouvé que le comportement des grands corresponde au modèle monopolistique à entreprise dominante, il convient toujours de déterminer s'il existe une deuxième explication du resserrement des prix qui n'est pas liée à l'exploitation du pouvoir commercial. Il existe une explication qui peut

être fondée sur deux propositions ou des variantes de celles-ci. La première est que l'industrie pétrolière approvisionne les indépendants lorsqu'elle dispose de stocks en surplus, mais pas lorsqu'il y a pénurie. La seconde est que les grands maintiennent les prix à un niveau relativement constant dans leur réseau de producteurs de façon à refléter les coûts moyens à long terme. Dans le cas présent, les marges des indépendants augmentent et diminuent en fonction de la capacité excédentaire de raffinage.

Cette explication de resserrement des prix ne concorde pas avec les faits qui se sont produits à cette époque. Premièrement, les plans de Gulf qui visaient à faire monter les prix de gros s'appliquaient à la région des Prairies, où les indépendants n'étaient pas approvisionnés par des produits venant de l'étranger et où, par conséquent, ils ont été moins touchés lorsque les importations de produits ont été interrompues en 1973. Encore plus important, lorsque Gulf a appliqué la première fois sa politique de resserrement dans les Prairies, elle a déclaré ne pas pouvoir étendre cette stratégie au Québec à cause de l'existence d'autres sources d'approvisionnement, notamment les importations. Elle n'aurait pas pu agir de cette façon si les pénuries affectant les marchés de gros de l'Ouest avaient existé à l'échelle mondiale. Par conséquent, l'argument de la pénurie ne s'applique pas dans le cas de Gulf, de même que pour Shell et Imperial en Ontario. Dans cette région, les faits indiquent que Shell a restraint l'approvisionnement des indépendants avant les événements de la fin de 1973 à la suite desquels les approvisionnements en brut des marchés mondiaux ont diminué. Il ne s'agit pas ici de nier l'importance des pénuries enregistrées. Toutefois, il convient de souligner que ces pénuries ont permis aux grands de refouler les indépendants avec plus de facilité et d'accroître le pouvoir commercial dont ils jouissaient déjà en tant que groupe.

Bien que cet argument ébranle l'affirmation selon laquelle l'importance de l'augmentation des prix de gros est attribuable à la situation normale et acceptable du marché, il ne détermine pas si les mesures prises par les grands visaient simplement à exercer leur pouvoir commercial ou plutôt à l'accroître. La réponse à cette question réside dans le fait que les grands ont établi une série de politiques relatives aux prix de détail qui visaient à discipliner les indépendants, à les refouler et à faire remonter les prix des indépendants pour qu'ils soient au même niveau que les leurs, et que la mise en application des politiques relatives aux prix de gros décrites ci-dessus a été accomplie simultanément. Les grands ont non seulement suivi ces deux politiques simultanément, mais ont jugé qu'elles servaient à atteindre les mêmes objectifs. En intégrant leur politique sur les prix de gros à leur stratégie contre les indépendants, les grands ont prouvé que cette politique constituait aussi une pratique abusive en raison de son objectif et de son application.

Outre les éclaircissements sur la nature des pratiques abusives utilisées par les grands, cette section démontre aussi un autre aspect de la compréhension

réciproque qui permettait aux grands d'agir de concert pour exploiter leur pouvoir commercial. Dans le secteur du marketing, où plusieurs grandes sociétés pétrolières devaient s'unir pour que leur politique de prix abusifs soit efficace, l'harmonisation des interventions devenait nécessaire. Toutefois, il était plus facile d'adopter des pratiques abusives analogues au niveau du marketing qu'au niveau du raffinage étant donné que les prix et les comportements pouvaient être observés. Au niveau du raffinage, la coordination a été plus difficile parce que les prix étaient moins aisément observables. Quoi qu'il en soit, les preuves du resserrement des prix de 1968 amorcé par Imperial ou du resserrement de 1973 alors que Shell a imité Imperial démontrent que les grands ont constaté qu'il était possible d'en arriver à un accord au niveau du raffinage comme au niveau du marketing. Même lorsque des décisions ont été prises de façon unilatérale en raison du fait qu'une seule société contrôlait la plus grande partie de la capacité excédentaire, comme ce fut le cas de Gulf, ces décisions illustrent un autre aspect intéressant de la compréhension établie entre les grands. En effet, dans le domaine du marketing, Gulf a été généralement considérée comme un preneur de prix. Toutefois, les faits invoqués dans les sections antérieures qui portent sur la politique de marketing indiquent qu'une fois placée dans une position où elle pouvait devenir chef de file, Gulf a adopté ce rôle. Les mesures qu'elle a prises dans la région des Prairies confirment que sa capacité d'adaptation ne se limitait pas au marketing, mais s'étendait au raffinage. Elles prouvent la flexibilité des ententes qui régissaient le comportement des grands. Lorsqu'une entreprise sentait qu'il était nécessaire ou possible de modifier son rôle, elle le faisait. Ainsi, les grands pouvaient s'adapter aux circonstances, tout en protégeant leur cohésion et en défendant le monopole par un ensemble de mesures punitives.

## J. *Position des fournisseurs régionaux*

### 1. *Introduction*

Les sections précédentes exposent les faits qui ont mené les quatre grandes sociétés nationales à élaborer une série coordonnée de pratiques abusives ou punitives, tant au niveau du gros que du détail. Le but qu'elles poursuivaient était de maintenir leurs prix à un niveau élevé afin de protéger leur système onéreux de marketing face à l'arrivée sur le marché de fournisseurs indépendants. La courbe des marges de gros et de détail ainsi que leur propre évaluation de l'efficacité de ces pratiques témoignent du succès de leurs programmes.

Il convient toutefois de noter que les quatre sociétés dont les programmes ont été étudiés avec tant de soin ne contrôlaient pas le marché d'une manière intégrale. Dans certaines régions du pays, les grandes sociétés nationales ne détenaient qu'à peine 70% des ventes d'essence au détail. Il y avait

plusieurs grosses sociétés à intégration verticale qui ne vendaient qu'à l'échelle régionale. En 1967, par exemple, Petrofina, Sunoco, Supertest et British Petroleum répondaient pour quelque 20% des ventes de l'ensemble du marché de détail du Québec et de l'Ontario, comme on peut le voir au tableau 42.

**TABLEAU 42**

RÉPARTITION ESTIMATIVE DU VOLUME DES VENTES AU DÉTAIL EN 1967
(%)

| *Société* | *Québec* | *Ontario* | *Total* |
|---|---|---|---|
| Imperial | 23,5 | 23,5 | 23,5 |
| Shell | 21,0 | 21,5 | 21,3 |
| Texaco | 13,5 | 13,5 | 13,5 |
| B.A. (Gulf) | 13,5 | 16,5 | 15,3 |
| Petrofina | 7,1 | 2,0 | 4,0 |
| Sunoco | 4,2 | 6,7 | 5,7 |
| Supertest | 2,0 | 5,2 | 3,9 |
| B.P. | 8,7 | 5,8 | 6,9 |
| Divers | 6,5 | 5,3 | 5,9 |
| Total | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Source: Document nº 9388, B.P.[1054]

L'examen des méthodes de marketing de certains grands d'envergure régionale permet de comprendre de quelle façon les producteurs nationaux ont réussi à maintenir des marges élevées de gros et de détail même s'ils ne détenaient pas la totalité du marché. Cet examen démontre que certains des grands d'envergure régionale suivaient assidûment les grands. Les mesures prises par ces derniers entraînaient les deux groupes à agir de concert.

Les politiques adoptées par certains fournisseurs régionaux ont appuyé les méthodes suivies par les sociétés nationales sur deux plans. D'abord, leur propre stratégie du marketing était fondamentalement semblable à celle des quatre grands, Imperial, Texaco, Shell et Gulf. Ils ont élaboré un système de distribution à prix élevés et n'ont pas cherché à s'étendre au moyen de la concurrence par les prix comme l'ont fait les fournisseurs indépendants. Ensuite, ils ont adopté des variantes des politiques abusives appliquées par les grands pour ramener à l'ordre les indépendants. L'effet combiné de ces stratégies a donné plus de poids aux méthodes utilisées avec tant de succès par les sociétés nationales pour réprimer la concurrence par les prix.

Les sections suivantes analysent le comportement de certains fournisseurs régionaux de l'Ontario et du Québec. Le tableau 42 indique que dans les deux provinces centrales, le Québec et l'Ontario, les principaux fournisseurs régionaux étaient Petrofina, Supertest, British Petroleum et Sunoco. C'est donc sur leurs activités que portera essentiellement la prochaine section.

### 2. *Stratégie des fournisseurs régionaux*

Les sociétés de moindre importance, ou fournisseurs régionaux, ont mis sur pied une stratégie où la concurrence n'était pas basée sur la lutte par les prix, mais sur la vente d'une gamme de produits et de services similaires à ceux des grands. Cette stratégie s'est toutefois avérée moins efficace que celle des grandes sociétés. Comme on l'a vu plus haut, un des avantages dont ont joui les indépendants a été les économies de volume. Sur ce plan, les sociétés régionales ont eu encore moins de succès que les sociétés nationales. Une étude effectuée en 1970 par le Service du marketing de B.P. en fait la preuve. D'après les résultats de cette étude (tableau 43), il est évident que, dans la majorité des cas, le volume de vente réalisé par les stations-service des quatre fournisseurs régionaux a été inférieur à celui des grands.

**TABLEAU 43**

COMPARAISON DU VOLUME MOYEN PAR POINT DE VENTE — STATIONS-SERVICE EXPLOITÉES PAR LA COMPAGNIE

| *Société* | *Montréal* | *Québec* | *Ottawa Hull* | *Toronto Scarb.* | *Etob.* |
|---|---|---|---|---|---|
| Esso | 330,0 | 271,7 | 334,5 | 290 | 352 |
| Shell | 280,0 | 225,8 | 254,6 | 283 | 363 |
| Gulf | 227,0 | 180,6 | 199,5 | 237 | 250 |
| Texaco | 232,0 | 199,3 | 204,7 | 182 | 189 |
| Sunoco | 168,0 | 145,5 | 178,3 | 181 | 287 |
| Supertest | 178,0 | 172,5 | 192,4 | 190 | 160 |
| Fina | 199,0 | 130,6 | 130,0 | 152 | 120 |
| B.P. | 179,0 | 123,0 | 147,6 | 212 | 257 |

Source: Document nº 9632, B.P.[1055]

Les coûts élevés de ces fournisseurs les rendaient vulnérables lorsqu'une guerre des prix éclatait. Ainsi, British Petroleum ne cache d'ailleurs pas le désavantage qu'elle pourrait subir dans le cas où une concurrence par les prix serait amorcée:

> «Compte tenu du retard que nous avions sur nos concurrents en matière d'acquisition de terrain, nos points de vente sont, dans l'ensemble, moins bien situés que les leurs et, en conséquence, nous devons nous attendre que le volume de nos ventes, les revenus connexes par emplacement comme les loyers et la vente de pneus, de batteries et d'accessoires, continueront d'être de beaucoup inférieurs à ceux de nos principaux concurrents. Il est également fort probable qu'à cause de leur emplacement de second ordre, nos points de vente souffriront plus d'une guerre des prix que ceux des grands qui se trouvent dans des endroits très passants.»
>
> (Document nº 11566, juillet 1973, B.P.)[1056]

D'autres sociétés régionales ont fait face au même problème. Sun Oil, par exemple, a expliqué son piètre rendement sur le plan du marketing par son incapacité de réaliser un volume suffisant par point de vente:

«IL EST DIFFICILE AUX FOURNISSEURS DU RÉSEAU D'OBTENIR UN BON RENDEMENT DU FAIT QUE LE VOLUME DES VENTES ET LES GAINS RÉALISÉS CHAQUE ANNÉE NE SUFFISENT PAS A COMPENSER LE COUT D'IMMOBILISATION NÉCESSAIRE POUR LA MISE SUR PIED DE STATIONS-SERVICE DE PREMIER ORDRE.»

(Document nº 85755, le 23 août 1972, Sun Oil)[1057]

Irving, un fournisseur régional établi dans les Maritimes, admet également que l'obstination des grands à éviter la concurrence par les prix a été la cause du grand nombre de points de vente à faible rendement:

«Cet état de choses a mené à la construction d'un grand nombre de stations-service qui ne sont pas autosuffisantes et qui doivent être subventionnées par les sociétés pétrolières. . . .»

(Document nº 69, septembre 1967, Irving)[1058]

Par ailleurs, les sociétés régionales telles que Sun Oil ont admis que l'avantage dont jouissaient les indépendants ne provenait pas uniquement des économies de volume. Selon Sun Oil, ces avantages peuvent être catégorisés comme suit:

«1. Un investissement moins important que celui engagé dans les points de vente du réseau. . . .

2. Des dépenses beaucoup moindres que celles exigées par les stations à service intégral du réseau.

3. Des prix au détail inférieurs d'environ 10 cents par gallon à ceux des stations à service intégral du réseau.

4. Des bénéfices plus bas par gallon compensés par un roulement de stock rapide.»

(Document nº 85250, le 1 novembre 1972, Sun Oil)[1059]

Dans d'autres documents, Sun Oil a fourni des détails additionnels sur l'écart entre les coûts de son propre réseau et ceux des fournisseurs indépendants. Selon ces documents, l'avantage des indépendants a été de seulement 0,53 cents par gallon au niveau du prix de gros; leurs frais de marketing (cartes de crédit, service intégral, cartes routières, publicité, formation, aides à la vente) étant moins élevés, leur avantage à ce niveau a été de 2,6 cents par gallon; l'avantage lié à de plus faibles frais de placement (sans tenir compte du volume) a été de 1,08 cent par gallon, et celui lié à de moindres frais d'exploitation (salaires, entretien général des stations-service), de 5,27 cents par gallon (Document nº 85263-4)[1060].

D'autres grands d'envergure régionale ont reconnu également que leur désavantage par rapport aux indépendants ne résidait pas dans le seul manque d'économies de volume. Selon Irving, par exemple, une des raisons de ce désavantage est le fait qu'elle s'était engagée dans diverses formes de concurrence sans attaquer les prix, qui étaient coûteuses:

«Irving Oil Company Limited désapprouve les nombreuses campagnes publicitaires onéreuses menées à grand renfort d'artifices, de primes et de cadeaux qui sont devenues une pratique courante de l'industrie pétrolière. La compagnie considère que ces pratiques sont des dépenses improductives dont souffrent à la fois les détaillants et les fournisseurs. . . . *La compagnie Irving a toutefois dû les appliquer afin de conserver sa part du marché de l'essence en Nouvelle-Écosse.*»

(Document nº 65-6, septembre 1967) Irving)[1061]

Enfin, il convient de souligner que non seulement les sociétés régionales savaient que leurs marges étaient supérieures à celles des indépendants, mais elles admettaient que ces coûts élevés étaient injustifiées. Ce fait est confirmé par l'extrait suivant tiré d'un document de la British Petroleum intitulé «B.P. Gasoline Marketing Philosophy» où elle déclare, au sujet des prix élevés dont les grands se sont prévalus,

«. . . il y a actuellement une différence d'environ 16 à 18 cents par gallon entre les prix de gros à la sortie du raffinage et les prix de détail au consommateur. Cet écart est trop grand; il est possible de vendre l'essence avec une marge d'environ 12 cents si les points de vente écoulent un volume suffisant.»

(Document nº 9635, le 30 juillet 1970, B.P.)[1062]

Selon ces documents, il est clair que les problèmes auxquels faisaient face les fournisseurs régionaux n'étaient pas différents de ceux qui accablaient les grands. Leur stratégie du marketing coûtait cher et ils devaient donc afficher des prix élevés. Par ailleurs, les indépendants, qui avaient choisi de ne pas fournir la plupart des services onéreux qui faisaient partie de la stratégie de marketing des grands, étaient en mesure de s'en tirer avec de plus faibles marges de gros et de détail et, conséquemment, de vendre à meilleur prix que les grands. De plus, lorsqu'il a eu à choisir entre les deux «offres de produit», le public a opté de plus en plus pour le produit qui coûtait moins cher. British Petroleum admet que «'l'essence est en voie de devenir une simple marchandise'. Toutes les essences sont les mêmes et la plupart des gens le savent» (Document nº 9629)[1063]. Sun Oil reconnaît également ce problème en observant que «la plupart des automobilistes font peu de distinction entre les marques et ont plutôt tendance à considérer l'essence comme une simple marchandise» (Document nº 83062)[1064]. Ce qui est révélateur est que ce fait a déjà été constaté dès la fin des années cinquante. En parlant du succès des indépendants à cette époque, Sun Oil précise que le «public s'est précipité» vers les points de vente à rabais lorsque l'occasion s'est présentée:

«Le fournisseur indépendant achetait l'essence en gros et la revendait à un prix inférieur d'au moins 10 cents à celui du réseau. Le public s'est précipité généralement vers ces points de vente qui sont parvenus ainsi à vendre trois fois plus d'essence que les stations du réseau.»

(Document nº 85307, le 29 mars 1973, Sun Oil)[1065]

Ce sont les grands qui y ont mis le holà, aidés par les politiques punitives particulièrement vigoureuses des sociétés régionales. La section suivante examine la façon dont les politiques des deux groupes étaient interdépendantes ou se complétaient.

### 3. *Programmes de subventions des sociétés régionales*

#### (a) *Supertest*

Supertest était l'un de ces fournisseurs régionaux qui étaient si étroitement liés à leur fournisseur que, selon toute évidence, il ne leur restait aucune latitude pour agir de façon autonome. Pendant des années, Imperial a détenu un intérêt majoritaire dans cette compagnie, mais l'a vendue à la famille Thompson au début des années cinquante (Document nº 110482)[1066]. Au cours des années d'après-guerre, Supertest a fonctionné comme une compagnie pétrolière intégrée autonome, faisant de l'exploration et produisant du gaz naturel et du pétrole brut, et a fourni et distribué des produits pétroliers surtout en Ontario et au Québec. En réalité, cependant, ses accords de raffinage avec Imperial la liaient étroitement à cette société. Comme l'explique le président d'Imperial Oil:

> «Quasiment dès le début, Supertest a fonctionné en fonction d'une forme quelconque d'accord de 'protection' avec Imperial. Il n'y a *jamais* eu de relations normales de client à fournisseur. . . .Supertest n'est jamais parvenue à acquérir le statut d'exploitant indépendant — en fait, elle comptait plus sur l'aide et les conseils techniques d'Imperial que nos propres filiales, comme Home et Champlain.»
>
> (Document nº 110482, le 20 août 1971, Imperial)[1067]

Les accords de «protection» dont il est question dans cet extrait étaient les arrangements conclus entre Imperail et Supertest au sujet des «remises» ou de l'«aide». Ces ententes n'étaient rien d'autre pour Imperial qu'une assurance que Supertest s'en tiendrait étroitement aux politiques de prix établies. Ainsi, pendant les guerres de prix auxquelles Imperial a eu recours pour ramener à l'ordre les indépendants, elle a accordé des subventions spéciales à Supertest, en vertu de l'accord de raffinage qui existait entre elles, afin que cette dernière puisse faire face à la concurrence. Cela a servi à consolider la dépendance de Supertest par rapport à Imperial et lui a enlevé tous les moyens d'agir de façon autonome.

L'aide accordée par Imperial durant la période d'après-guerre a pris diverses formes. Pour commencer, Imperial a garanti une marge fixe à Supertest pour la commercialisation de certains produits pétroliers. Au début des années soixante, cette marge a été modifiée en une sorte de remise volontaire, pour permettre à Supertest de vendre à rabais. Le président d'Imperial décrit ainsi ces modifications:

«Pendant de nombreuses années, aux termes du contrat qui la liait à Supertest, Imperial lui a accordé une 'marge fixe' qui la protégeait contre les fluctuations des prix du marché ou de l'approvisionnement. Cette marge a fait l'objet de nombreuses discussions. A la fin des années cinquante, les plaintes constantes et les pressions exercées par Supertest nous ont menés à lui suggérer de construire sa propre raffinerie et de s'efforcer de s'intégrer complètement, ou de se retirer des affaires. Elle a répliqué qu'elle n'avait ni les ressources financières ni le personnel d'encadrement nécessaires pour se lancer dans le raffinage, ce qui a d'ailleurs été confirmé par les difficultés éprouvées par Canadian Oil.

. . .

«Pendant les guerres de prix acharnées des années soixante sur le marché du détail, Imperial est de nouveau venue à la rescousse de Supertest en élaborant un accord de partage aux termes duquel nous nous sommes engagés à prendre sur nous une certaine partie des pertes subies au niveau des prix afin d'assurer sa solvabilité. Par la même occasion, nos spécialistes en gestion l'ont aidée à moderniser, à consolider et, en général, à améliorer l'efficacité de ses opérations de distribution et de terminal.»

(Documents nos 110483-4, le 20 août 1971, Imperial)[1068]

Le système de remises qui a été mis en oeuvre a rendu Supertest encore plus dépendante de Imperial. Les rouages de ce système assujettissaient les prix de Supertest directement à ceux d'Imperial du fait que le montant de l'aide accordée à Supertest était de niveau égal à celui qu'Imperial accordait à ses propres détaillants. Imperial a pu, de façon indirecte, provoquer une hausse ou une chute des prix de Supertest pendant les guerres de prix visant les fournisseurs indépendants.

Un exemple nous en est fourni par les événements d'automne 1971, alors que les grands ont entrepris un rétablissement des prix. Supertest tirait quelque peu de l'arrière et avait été informée par Imperial qu'elle ne recevrait plus de remises. Le 25 octobre 1971, M. J.D. Urquhart d'Imperial écrivait à M. S.C. Bacon de Supertest en ces termes:

«Cher Stan,

Le paiement des remises prévu dans le cadre de notre accord de raffinage avec votre société ne peut être fait qu'à condition que la somme totale des subventions calculées selon une formule préétablie ne peut dépasser, à tant par gallon, l'aide moyenne fournie par Imperial à ses détaillants sur les ventes qu'ils effectuent dans la zone de marketing de Supertest.

«Nous constatons qu'il y a eu, en septembre 1971, un écart considérable entre les subventions accordées en Ontario par Imperial et celles accordées par Supertest.

«Nous voyons que Supertest a subventionné 1 916 million de gallons à raison de $60 808 et a fourni des remises de 1 525 million de gallons à raison de $49 103 soit un total de $109 911. Le total des subventions et des remises d'Imperial pour la même période n'était que de $7 186 sur un total de ,235 million de gallons.

«En conséquence, nous ne pouvons accepter votre demande de subvention, pour le mois de septembre, pour les zones 1 à 6 ni pour la zone 9 en Ontario.

«Pour ce qui est des remises, nous n'acceptons que votre demande relative à Ottawa, en dépit du fait que l'aide accordée par Imperial dans cette ville ne portait que sur 8 000 gallons, alors que la réclamation de Supertest pour la région d'Ottawa-Hull touche 386 000 gallons.

«Nous sommes prêts à accepter telle quelle votre demande concernant le Québec.»

(Document nº 110493, le 29 octobre 1971, Imperial)[1069]

Ainsi, pendant cette période, Imperial a réduit les subventions de Supertest à un niveau comparable aux siennes. Cette disposition de l'accord entre Supertest et Imperial a influé sur les prix de Supertest et, de façon indirecte, les a liés aux siens.

### (b) *Sun Oil*

Alors que les accords d'approvisionnement de Supertest ont lié étroitement cette compagnie aux grands, le comportement des autres sociétés qui possédaient leurs propres raffineries n'était pas très différent du sien. Sun Oil a également suivi l'exemple des autres grands en matière de politique des prix. Dans les années soixante, Sun Oil s'est considérée comme un preneur de prix, comme l'indique l'extrait suivant:

«Il n'y a aucun doute que nous devrons *continuer* à agir en tant que preneur de prix et non comme chef de file.»

(Document nº 83091, le 7 juillet 1966, Sun Oil, nous soulignons)[1070]

En outre, Sun Oil a suivi l'exemple des grandes sociétés nationales en appliquant une technique de marketing onéreuse, une stratégie générale de concurrence sans attaquer les prix. Dans un document de 1966 qui décrit sa stratégie de marketing, Sun Oil recommande que:

«... le conseil de direction devrait adopter l'objectif suivant à long terme en matière de marketing:

«Parvenir, d'ici 1971, à occuper une place particulière sur le marché où les détaillants Sunoco seront reconnus pour leur compétence et leur ferme volonté de satisfaire tous les besoins des automobilistes en leur offrant une gamme complète de produits et de services, de façon à ce que les rapports entre les détaillants et les clients soient fondés sur un esprit de confiance mutuelle.»

(Document nº 83056, le 7 juillet 1966, Sun Oil)[1071]

Par la suite, le comité de planification de la société Sun Oil a persisté à protéger ses techniques de marketing à coûts élevés face à la pénétration du marché par les indépendants. Ce comité s'est réuni nombre de fois au début de l'hiver 1967 mais, selon leurs propres commentaires, «il est révélateur qu'aucun

nouveau concept n'ait émergé de ces discussions; les idées et les moyens proposés pour accroître le volume ne portent, dans la plupart des cas, que sur l'amélioration de ce qui se fait déjà» (Document n° 83162)[1072]. Ce qui signifie augmenter le nombre de détenteurs de cartes de crédit Sun Oil, prolonger les heures d'ouvertures des stations-service, intensifier la publicité et la promotion, améliorer l'image de la marque Sun Oil, trouver de meilleurs détaillants, tenir des cérémonies d'ouverture des nouvelles stations et se lancer sur le marché de la vérification des voitures («cliniques»). Ce sont là précisément les programmes mis sur pied par les grandes sociétés nationales au cours des années cinquante et qui avaient donné naissance aux marges élevées de gros et de détail. Elles les avaient utilisées vers la fin des années soixante pour protéger leur réseau onéreux contre l'envahissement des fournisseurs à bas prix.

Non seulement Sun Oil a adopté la stratégie des grands, mais elle a également pratiqué la même politique de prix abusive pour réagir à l'arrivée des indépendants. Par exemple, elle a imité les grandes sociétés en instaurant un réseau de deuxième marque dans le but de ramener à l'ordre les indépendants. Comme l'indique l'extrait ci-dessous tiré d'un document de Sun Oil, cette décision a été prise au début des années soixante-dix afin d'empêcher l'expansion du marché de la vente à rabais:

> «Au cours de notre réunion de vendredi, le plan d'opération suivant a été élaboré au sujet des points de vente au détail indépendants. . . .*participer au marché de la vente au comptant mais non le laisser s'implanter*. Aucune mesure énergique ne sera prise pour élargir ce secteur du marché; il ne s'agira que de s'assurer d'une part suffisamment importante en Ontario et au Québec pour être en position d'absorber à court terme toute la capacité productrice excédentaire possible.»
>
> (Document n° 85231, le 20 octobre 1971, Sun Oil, nous soulignons)[1073] — note de service de H.B. Maxwell à H.S. Ostrander. En juillet 1973, Maxwell était adjoint administratif au directeur, division des sociétés canadiennes (Doc. n° 87562, Sun Oil)[1074] et Ostrander était président Sun Oil (Doc. n° 87563, Sun Oil).[1075]

Sun Oil a mis à exécution ce projet en sachant très bien que les autres grands procédaient de même et qu'ensemble, ils pourraient faire pression sur les grossistes existants. Comme en témoigne le document suivant de Sun Oil, la participation au marché de détail de l'essence à rabais a été considérée comme un moyen d'empêcher l'expansion du secteur indépendant:

> «A l'exception probable de C.T.C., on peut s'attendre que les grossistes éprouveront de la difficulté à se développer par suite de l'entrée des grands producteurs sur le marché de détail du produit à rabais.»
>
> (Document n° 84742, le 4 octobre 1971, Sun Oil)[1076]

La politique relative au réseau de deuxième marque de Sun Oil, comme celle des autres grands, a donc été spécifiquement dirigée contre les indépendants:

«Dans le cadre de notre lutte contre les indépendants, nous estimons que la meilleure manière de leur faire concurrence est de leur opposer une deuxième marque. . . .»

(Document nº 85494, le 29 juin 1973, Sun Oil)[1077]

La politique de Sun a également renforcé celle des grands en suivant une stratégie vigoureuse de fixation des prix pour ses produits de deuxième marque. Au moment du resserrement des prix engagé contre les indépendants par Shell et Imperial en particulier, Sun Oil a indiqué qu'elle avait l'intention d'agir de façon plus énergique qu'elle ne l'avait fait auparavant dans les secteurs de concurrence par les prix:

«Les plans relatifs au marché de détail de l'essence ont été élaborés de façon à ce que l'équilibre entre la croissance du réseau des producteurs et celle des indépendants se fasse parallèlement aux prévisions d'expansion de ces deux secteurs sur l'ensemble du marché. Le taux de volume de vente au détail du réseau des indépendants passera de 8 à 18% au cours de la période prévue. Un tel équilibre facilitera la participation active des deux secteurs en question et permettra également *aux indépendants d'appliquer une stratégie plus vigoureuse dans les secteurs du marché où la part du marché ou le rendement des grandes marques sont les plus faibles.*»

(Documents nºs 83776-8, le 25 juin 1973, Sun Oil, nous soulignons)[1078]

Il est aussi révélateur que Sun Oil n'avait pas l'intention de maintenir son réseau de stations-service à bas prix. Son réseau de deuxième marque, comme celui des grands d'envergure nationale qu'elle imitait, devait servir de mesure d'assujettissement à court terme. C'est pourquoi, dès la conception de son programme d'un deuxième réseau, Sun Oil a soigneusement planifié son retrait subséquent de ce secteur. La raison de ce retrait illustre une fois de plus le comportement particulier des grands envers la concurrence sur le marché de détail. Sun Oil s'est rendue compte que l'expansion du deuxième réseau des grands aurait pour conséquence d'affaiblir les volumes de vente respectifs, ce qui entraînerait une sursaturation du marché. C'est certainement sur cette saturation que les grands, comme Shell et Imperial, comptaient pour voir augmenter les frais des indépendants. Fidèle à sa décision de ne pas demeurer indéfiniment sur le marché de vente à rabais, Sun Oil se proposait de s'en retirer progressivement à ce moment, comme l'indiquent les deux citations suivantes:

«(c) Sà débarrasser des stations-service converties à une deuxième marque au fur et à mesure que l'avantage de la concurrence au niveau des prix diminue.»

(Document nº 87019, le 6 janvier 1972, Sun Oil)[1079]

«Vers 1977, ce secteur du marché sera probablement saturé et il faut s'attendre que notre volume diminuera parce que les stations-service converties à une deuxième marque se trouvent généralement dans des emplacements de second ordre. Il faudra s'en débarrasser dès que leur rendement deviendra inférieur à 200 000 gallons par année. Selon nos prévisions, seulement 10% de ces points de vente seront maintenus après 1977.»

(Document nº 84543, le 2 février 1972, Sun Oil)[1080]

C'est donc de façon délibérée que Sun Oil a fait mention d'une stratégie de deuxième marque dirigée contre les indépendants, étant persuadée qu'elle contribuait ainsi à un plan concerté qui visait à contrôler la concurrence sur le marché mais non à l'étendre.

Pour Sun Oil, l'appui des politiques des quatre grands ne se limitait pas à la stratégie de deuxième marque. Sun Oil a également imité les grands pour ce qui est des programmes de remises. Elle se considérait comme un preneur de prix, comme en témoigne l'exemple suivant:

> «Dans la hiérarchie des grandes sociétés pétrolières bien établies, Sun Oil a la renommée d'être un concurrent audacieux mais qui prend rarement les devants en matière d'établissement des prix, préférant modifier ses prix pour les aligner sur ceux d'une ou plusieurs compagnies qui sont reconnues comme étant les chefs de file en la matière.»
>
> (Document n° 85253, non daté, Sun Oil)[1081]

Cette politique visait également l'utilisation des remises. Sun Oil indique qu'aussi longtemps qu'il y aura une entreprise dominante reconnue en matière de prix, elle la suivra:

> «La politique ci-dessus ne s'applique qu'aux *marchés normaux* où les *sociétés concurrentes* soutiennent de *façon égale* les marges de leurs détaillants sur le prix de l'essence de catégorie régulière et du supercarburant, et maintiennent l'écart usuel de 5 cents entre ces catégories. Dans les cas où les concurrents s'écarteraient de ce principe, la politique de Sun Oil sera de fixer ses prix par camion citerne en fonction des agents mélangeurs de base pour en arriver à une marge moyenne qui soit tout aussi comparable à celle de la concurrence que le permettent le système de mélange spécial et les pratiques de concurrence irrégulières.»
>
> (Document n° 85333, le 15 décembre 1972, Sun Oil, nous soulignons deux fois)[1082]

> «De temps en temps, les prix de détail affichés et les marges concurrentielles dans une zone de prix ou une partie d'une telle zone fluctuent de façon si désordonnée, qu'on ne discerne aucun chef de file particulier ni aucune pratique uniforme d'établissement des prix contre lesquels notre politique usuelle de soutien des prix puisse être dirigée.
>
> «Dans de tels cas, les prix par camion citerne seront établis, avec l'approbation du directeur du marketing, de façon à fournir aux détaillants en cause une marge moyenne comparable à celle qu'accordent les fournisseurs concurrents à leurs détaillants.»
>
> (Document n° 85334, le 15 décembre 1972, Sun Oil)[1083]

Le comportement imitateur de Sun Oil s'est manifesté également sur le plan de la consignation. Ainsi, lorsque les autres grands ont opté à la fin de 1972 pour le moyen plus sélectif de combattre les indépendants que leur offrait la consignation, Sun Oil a décidé de les suivre pour les mêmes raisons: éviter

d'être accusée de discrimination et permettre le contrôle du prix de vente au détail. Le représentant de Sun Oil dans le Sud-Ouest de l'Ontario écrivait, le 16 juin 1972:

«. . . Je désire souligner le fait que je suis très inquiet du manque apparent dont nous souffrons, en l'occurrence d'un outil qui nous permette d'aider nos détaillants dans les zones de prix coupés sans être obligés d'instituer un programme de remises spéciales visant l'ensemble d'une région donnée. . . .»

(Document nº 85365, le 16 juin 1972, Sun Oil)[1084]

«A mon avis, les avantages de la consignation, pris dans l'ensemble, sont les suivants:

(1) *Nous* contrôlons le prix de détail de l'essence ce qui *nous* permet de réagir promptement à une situation particulière.

(2) Nous accordons notre aide (en excluant le prix du camion citerne) seulement lorsque le prix de détail affiché le justifie.

(3) Par voie de conséquence, aucune fuite réelle de nos dollars ne se produit comme c'est couramment le cas.

(4) Nous pouvons fixer les prix dans les petites zones des prix coupés sans risquer d'être poursuivis pour discrimination.

(5) La consignation n'exige aucun accord ni procédure complexes comme c'est le cas des accords avec les concessionnaires.

«Je fais probablement figure d'un simple suiveur, mais comme nos principaux concurrents ne se privent pas d'utiliser cet outil, je me demande pourquoi nous ne pourrions pas faire comme eux.»

(Document nº 85366, le 16 juin 1972, Sun Oil)[1085]

La proposition d'avoir recours à la consignation a été adoptée par Sun Oil au début de 1973 (Documents nºs 85352-430)[1086] et cette méthode devait servir à:

«(1) *Contrôler le prix de détail de l'essence* de tous les points de vente Sunoco qui présentaient une ou plusieurs des caractéristiques suivantes:

(a) Être un débouché de classe supérieure, vendant de 150 000 à 400 000 gallons et plus par année. (C'est-à-dire, entre la purification et SMS).

(b) Occuper un emplacement clé dans une région urbaine donnée.

(c) Occuper un emplacement unique dans une région rurale donnée.

(d) Qu'il y ait un système de distribution (qu'il soit innovatif ou non) où le prix de détail a, selon les normes de Sun Oil, une incidence considérable sur le succès ou l'échec de l'entreprise.

«(2) Constituer un deuxième palier de points de vente contrôlés au sein du réseau de détail Sunoco comme corollaire aux comptes SMS actuels et futurs [SMS Petroleums Ltd., deuxième marque de Sunoco].

«(3) Accroître les bénéfices par gallon vendu au détail par Sun Oil (par exemple, de plus grandes marges pour les succursales). . . .»

(Document nº 85382, le 10 avril 1973, Sun Oil)[1087]

En définitive, cette politique avait pour but d'accroître «les bénéfices par gallon de Sun Oil». Elle visait à augmenter la marge moyenne au détail, le même objectif que s'étaient fixé les sociétés nationales. Le moyen d'y parvenir était de restreindre la concurrence par les prix et de l'empêcher de se répandre, comme l'indique la citation suivante:

«. . . si nous accordons un traitement spécial à Norm, nous serons obligés d'agir de la même façon à l'égard de tous les détaillants de Windsor, ce qui n'est pas à conseiller en ce moment. Si nous pouvions nous servir de la vente en consignation, il pourrait faire face à la concurrence sans qu'il y ait de retombées à la grandeur de la ville.»

(Document nº 85366, le 16 juin 1972, Sun Oil)[1088]

Enfin, le comportement imitateur de Sun Oil se manifeste une fois de plus dans sa façon de procéder pour l'élaboration de son propre programme. Un représentant de Sun Oil s'est procuré un exemplaire de l'entente de Texaco et l'a commenté de la façon suivante:

«Le personnel de Texaco a déclaré sans équivoque que leur document est absolument légal. En conséquence, je recommande qu'on s'en serve comme modèle pour le libellé de notre contrat.»

(Document nº 85389, le 10 avril 1973, Sun Oil)[1089]

### (c) *British Petroleum*

Sun Oil n'était pas le seul fournisseur régional à évaluer la politique des grands. British Petroleum, par exemple, remarque que les grands s'arrangeaient toujours pour ramener un indépendant à l'ordre s'il enlevait trop de ventes au réseau des producteurs:

«Il est bien connu dans l'industrie que les compagnies pétrolières entièrement intégrées ont toujours pris des mesures pour protéger leur position et celle de leurs détaillants sur le marché, chaque fois qu'elles estimaient qu'un indépendant faisait une trop grande trouée dans un secteur donné.»

(Document nº 9003, le 19 février 1971, B.P.)[1090]

Une des méthodes utilisées pour réprimer les indépendants auxquelles British Petroleum fait allusion a été la mise sur pied d'un réseau de deuxième marque. Selon l'extrait ci-dessous, British Petroleum considérait que cette méthode aurait pour effet de faire hausser les prix de gros aux indépendants:

«A mon avis, Messieurs, les grands sont à blâmer pour la croissance extraordinaire des revendeurs, compte tenu des marges considérables dont ils disposent. Je crois que la plupart des compagnies se rendent compte qu'elles ont créé un monstre et qu'il leur faut maintenant prendre des mesures pour contrôler la situation. . . .

«Je crois sincèrement que les compagnies devront se débrouiller pour augmenter leur volume par l'entremise de leurs propres points de vente. C'est la raison pour laquelle Shell, Imperial Oil et Sun Oil se sont orientés vers la conversion d'un certain nombre de leurs débouchés afin de pouvoir y écouler l'essence provenant de leurs propres raffineries et éviter ainsi d'avoir des surplus à vendre à bas prix aux revendeurs. Il n'y a pas de doute que cela provoquera à la longue une montée des prix dans tous les points de vente indépendants, de façon à les aligner sur ceux des détaillants du réseau.»

(Documents nos 9801-7, le 20-22 juin 1972, B.P.)[1091]

Ainsi, British Petroleum reconnaissait que les politiques de gros et de deuxièmes marques appliquées par les sociétés nationales visaient toutes les deux à réduire les marges des indépendants. Comme l'indique la citation suivante, British Petroleum se rendait également compte qu'une stratégie commune relative aux prix de gros exigés du secteur indépendant était souhaitable:

«Nous considérons que l'impasse dans laquelle le marché du détail se trouve en ce moment a été provoquée par les raffineries qui offrent leur produit à des revendeurs indépendants à des prix qui leur permettent de faire d'énormes profits en vendant à des prix inférieurs à ceux payés par les concessionnaires des sociétés pétrolières et ce, à des débouchés situés dans des endroits qui, tant du point de vue du client que de la compagnie, seraient normalement considérés comme *très peu économiques et très peu satisfaisants*. Imperial a apparemment prévu qu'il y aurait des problèmes, puisqu'elle a obstinément refusé de traiter avec les revendeurs indépendants.

«On peut bien sûr se demander si Imperial, forte de son expérience, n'essaie pas de montrer simplement aux autres raffineries qu'elles s'étaient engagées sur la mauvaise voie. A cet effet, elle leur fait comprendre que, si elles s'obstinent à accorder aux revendeurs indépendants un tel avantage au niveau des prix au détriment de leurs propres concessionnaires, cela pourrait être accompli de façon beaucoup plus efficace par l'entremise des points de vente qu'elles possèdent ou contrôlent en ce moment. S'il y a quelque vérité dans cette hypothèse, n'est-il pas probable que Imperial Oil apprécierait d'être aidée et ne verrait-elle pas d'un bon oeil qu'une autre société pétrolière se joigne à elle pour en arriver rapidement à un prix plus raisonnable et à un marché plus stable.»

(Document no 9003-4, le 19 février 1971, B.P.)[1092]

Cet extrait indique que B.P. projetait de se lancer sur le marché des deuxièmes marques principalement pour soutenir la stratégie d'Imperial. Il démontre également la nécessité d'agir en commun dans ce domaine:

«Tout le monde semble convenir qu'on ne peut y arriver que si les services des ventes des raffineries établissent un prix de vente plus raisonnable aux revendeurs indépendants, en portant une attention particulière au prix affiché dans les postes d'essence par les détaillants du réseau et les indépendants.»

(Document no 9004, le 19 février 1971, B.P.)[1093]

Cela indique du moins que British Petroleum se proposait des pratiques semblables à celles des autres grands pour réprimer les indépendants. Ses

objectifs concordaient manifestement avec ceux qui, comme on l'a déjà vu, avaient été adoptés par les principales sociétés nationales. En 1967, par exemple, British Petroleum a exprimé son inquiétude au sujet de la concurrence par les prix et s'est fixé l'objectif d'améliorer les prix en vigueur dans les marchés «stagnants» et de parvenir à des «prix plus stables»; *c'est-à-dire*

> «Resserrer le contrôle des prix dans les marchés stagnants pour en arriver à des prix plus stables et améliorer autant que possible le rendement [profits] dans ces régions. En 1967, nous nous pencherons sur la fixation directe des prix au consommateur final. Ce programme, qui comportera plusieurs phases, sera exécuté au cours des prochaines années et englobera graduellement d'autres catégories de commerce auxquelles nous vendons des produits en gros.»
>
> (Document nº 10005, le 16 novembre, 1966, B.P.)[1094]

Il est toutefois évident que British Petroleum, comme par Sun Oil, a compris qu'elle devait adopter des politiques visant à stabiliser le système de marketing des principaux producteurs. Alors que Sun Oil s'est concentrée sur la vente en consignation et les réseaux de deuxième marque copiés sur ceux des sociétés nationales, British Petroleum a élaboré une politique de gros qui visait le même objectif.

### (e) *Le début des années soixante-dix*

Tous ces exemples prouvent que les grands des régions avaient pour principe d'adopter les mesures prises par l'un d'entre eux ou par les sociétés nationales en vue de ramener à l'ordre les indépendants. Toutefois, la situation de chacun d'eux était quelque peu différente et, par voie de conséquence, les réactions qu'ils ont eues pendant les étapes les plus critiques de l'application de la politique punitive en matière de prix ont varié d'une société à une autre. Ces variations sont cependant moins importantes que les similarités de leur comportement. Par ailleurs, même si certains producteurs régionaux se sont écartés quelque peu des politiques adoptées par les sociétés nationales, ils sont rentrés dans les rangs une fois le problème des prix résolu, comme en témoignent les événements des années 1972-1973.

Nous avons vu dans des sections précédentes que les sociétés nationales ont déclenché une vive offensive contre les indépendants au cours de cette période. Shell et Imperial ont pris les devants en mettant sur pied un réseau de deuxième marque et en élaborant un programme de vente en consignation qui ont permis de réduire le prix des produits de marque et de le rapprocher de celui des indépendants à près de 2 à 4 cents par gallon. Gulf et Texaco s'en sont tenues principalement à la vente en consignation et ont baissé le prix de leur produit de façon énergique.

La réaction des sociétés régionales a varié également selon leur perception de la situation dans laquelle elles se trouvaient et de l'importance de leur marque. Sun Oil s'était créé une solide image de marque et, comme Imperial et Shell, a eu recours aux deux méthodes, l'utilisation d'une deuxième marque et la vente en consignation. Supertest, British Petroleum et

ont préféré se servir de la vente en consignation pour protéger leur marque. Il apparaît que Petrofina a mené le mouvement à la baisse dans certaines régions. Tel qu'il a été mentionné plus haut, Shell a supposé que Petrofina a été plus touchée par la concurrence des indépendants que les autres marques, peut-être parce qu'elle était moins connue du public et que ses points de vente étaient quelque peu éloignés de ceux des indépendants et que de ce fait elle avait baissé ses prix à Montréal plus que Shell ne l'aurait désiré.

Sun Oil décrit les événements de la fin de 1971 quand les grands ont tenté de relever les prix en Ontario et au Québec, et fait état du soin qu'elle a pris à suivre l'exemple des grands pour ce qui est de sa politique de remises:

«*PROVINCE DE QUÉBEC*

L'augmentation de 2,7 cents par gallon sur le prix du camion citerne établi en mai est encore en vigueur dans la plupart des régions du Québec. Les trois principales exceptions sont la région de Shawinigan, où le prix est de 43,9 cents, Granby, où il est de 40,9 cents et l'île de Montréal, où il est passé de 49,9 à 39,9 cents le gallon.

«A la fin de septembre, la société Sun Oil a accordé une *remise spéciale* à 43 de ses stations-service sur l'île de Montréal, dont deux affichent 39,9 cents le gallon, cinq

ou sept vendent au prix de 41,9 cents, vingt-cinq à 44,9 cents et le reste à 47,9 cents. Il y avait déjà 19 stations-service sur la rive sud de l'île de Montréal qui jouissaient d'une remise spéciale depuis le début de l'année. La plupart des prix affichés étaient de 43 à 44,9 cents le gallon. Dans la région de Montréal, les zones des prix coupés étaient limitées à la partie centre-nord et centre-est de l'île. Aucun fléchissement des prix ne s'est produit dans cette région après que Sun Oil a décidé, il y a un mois, de se lancer dans la concurrence par les prix. Il y a eu un redressement du volume d'essence vendu par la succursale de Montréal: au mois d'août de l'année dernière, les ventes accusaient un retard de 6% mais, selon toute évidence, celles de cette année vont dépasser de 12 à 15% le volume de l'année passée.

*«PROVINCE DE L'ONTARIO*

Au cours des trois premières semaines de septembre, tous les grands ont mis fin à leur *aide spéciale* dans tous les marchés à l'ouest de la ligne de démarcation. Sun Oil a cessé ses subventions à la mi-septembre. *Malheureusement, les indépendants n'ont pas du tout haussé leur prix de détail.* Un petit nombre d'entre eux ont tenté de majorer leur prix de 2 à 3 cents, mais ils sont tous revenus à l'ancien prix, sans exception. Dans un bon nombre de cas, le prix des indépendants est inférieur de 10 cents par gallon à celui du réseau, soit 41,9 cents contre 51,9. *Selon toute évidence, les indépendants n'ont aucune intention de hausser leur prix pour se rapprocher du prix affiché par les grandes sociétés.* Dans tous les cas, Fina vend son produit avec un écart de près de 3 cents du prix des indépendants. Dans quelques cas, le prix des détaillants Supertest présente un écart de 5 cents par rapport à celui des indépendants. A l'heure actuelle, Esso, Texaco, Shell, Gulf et B.P. n'ont procédé à aucune réduction de leur prix, mais certains indépendants vendent à un prix inférieur de 2 à 4 cents au prix de détail courant, sans aucune aide. *Nous suivons la situation avec attention et nous prévoyons que les programmes d'aide aux détaillants vont être rétablis sous peu.* Les cas d'exception sont les suivants:

| | |
|---|---|
| North Bay — | prix affiché réduit de 52,9 à 47,9 et 48,9 cents le gallon |
| Brantford — | prix affiché réduit de 51,9 à 49,9 cents le gallon<br>les indépendants affichent 41,9 cents le gallon et parfois Supertest, |
| Toronto, — secteur Nord et banlieue | les stations-services Shell et Fina affichent des prix variant de 44,9 à 47,9 cents le gallon.» |

(Document nº 85452, sans date, Sun Oil, nous soulignons)[1100]

En 1972, les grands, Imperial et Shell en particulier, ont intensifié leur lutte contre les indépendants en se servant de leurs réseaux secondaires de façon extrêmement énergique. Gulf, B.P., Fina et Irving ont préféré opposer aux indépendants un prix fortement réduit dans toutes leurs stations à service intégral. Sun Oil décrit ainsi, en février 1972, les diverses stratégies utilisées par les grandes sociétés à cette époque:

«*ESSO*

a) Programme 'Econo': postes d'essence et ateliers de réparation, rabais de 5 cents sur le prix du marché plus coupons de 5% valables sur le prix de la marchandise en magasin. Environ 75 points de vente.

b) Les points de vente Champlain au Québec affichent généralement un prix inférieur de 2 à 3 cents à celui du marché. La plupart des meilleurs emplacements sont maintenant convertis à la marque Esso.

c) 'Essence à prix réduits' est la méthode utilisée en Ontario. Des emplacements de troisième ordre convertis à une deuxième marque affichent un prix inférieur de 7 à 9 cents au prix du marché.

d) Des prix élevés sont maintenus pour l'essence de marque Esso.

«*SHELL*

a) Méthodes des deuxièmes marques: Beaver, Gasex, Alouette, Avanti Benzini. L'essence est vendue de 7 à 13 cents sous le prix du marché. De nombreux emplacements sont de deuxième ordre, dont la plupart ont des comptoirs de primes. Les points de vente sont au nombre de 50 et augmentent rapidement en nombre.

b) Shell se sert beaucoup d'offres d'escompte sur le lavage des voitures pour promouvoir ses ventes d'essence. C'est dans les régions urbaines que les prix affichés dans les stations-service avec ateliers de réparations sont les plus élevés. Il semble que la politique de Shell est de vendre moins cher sa marque d'essence dans les villes de moindre importance.

«*GULF*

a) Gulf a absorbé les chaînes indépendantes 'Flash' et 'Gunning', sans les exploiter.

b) La politique des prix de Gulf semble moins dure que celle d'Esso et de Shell.

«*TEXACO*

a) Utilise la marque Regent en Ontario et exploite quelques points de vente indépendants au Québec. 20 débouchés. Prix inférieurs de 7 à 10 cents aux prix du marché.

b) La politique des prix semble un peu plus souple que celle de Gulf.

«*SUNOCO*

Exploite quelques débouchés de deuxième marque en Ontario. Porte une grande attention aux prix faisant concurrence à la marque Sunoco.

«*FINA*

Pas de deuxième marque. Aligne ses prix sur tous les prix de la concurrence.

«*AIGLE D'OR*

Chef de file dans le domaine des prix coupés en vue de se bâtir une clientèle. S'approvisionne en Ontario où elle vend encore sous les anciennes marques à bas prix, soit 3 à 10 cents de moins que le prix du marché.

«*IRVING*

Prix coupés dans certaines régions du Québec, où ils sont ramenés au niveau des prix de Calex dans de nombreux cas.»

(Documents nos 11600-l, le 11février 1972, B.P.)[1101]

Sun Oil décrit la position des diverses sociétés au début de 1973. A ce moment, Supertest et British Petroleum avaient apparemment adopté la stratégie des prix coupés de Gulf et de Fina:

«Les indépendants continuent à s'incruster dans de nombreux secteurs du marché en 1972 et leur présence se fait particulièrement sentir dans la périphérie des grandes villes. Pour combattre cette poussée, *Shell* et *Imperial* continuent à étendre leurs réseaux respectifs de deuxièmes marques en Ontario et au Québec. *Texaco* semble demeurer sur ses positions vis-à-vis d'un certain nombre de points de vente indépendants, *Gulf*, *B.P.*, *Supertest* et *Fina* défendent leur part du marché en baissant le prix de leur marque d'essence. Fina a pris cette décision dès le début de l'année 1972, tandis que Gulf et B.P. n'ont engagé la lutte qu'en juillet. Depuis ce temps, la courbe des prix est à la baisse.»

(Document no 84805, le l3 février 1973, Sun Oil, nous soulignons)[1102]

Les stratégies utilisées ont varié d'une grande société à une autre, mais elles visaient toutes un relèvement général des prix. Au fur et à mesure que les effets de la politique des grands s'est fait de plus en plus sentir, les sociétés régionales se sont empressées d'aligner leurs prix sur les prix du réseau. Au début de 1973, Sun Oil note que les indépendants fléchissent sous les coups qui leur sont portés et qu'ils continueront à faiblir. Sun Oil décrit ainsi la situation des indépendants dans la région de Hamilton:

«D'avis général, au fur et à mesure que les prix se stabilisent sur le territoire du bureau régional, on peut constater un faiblissement de l'incidence des indépendants sur les ventes du réseau.

«Cette remarque est confirmée par le fait que, de plus en plus, les indépendants semblent se tourner vers les fournisseurs du réseau.

«Selon toute évidence, l'accroissement du volume des ventes dont ont joui les grands découle des mesures énergiques qu'ils ont appliquées depuis six mois au niveau des prix.

«Par voie de conséquence, seuls les indépendants qui jouissent d'un contrat à long terme seront en mesure d'écouler un grand volume d'essence à bas prix.

«Les coupures d'approvisionnement devraient refréner à la longue la croissance des indépendants, ce qui permettra aux points de vente du réseau de s'assurer d'une plus grande part du marché qu'ils n'ont pu le faire au cours des trois dernières années.»

(Documents nos 85476-7, le l7 août 1973, Sun Oil)[1103]

De son côté, British Petroleum a également remarqué que les indépendants étaient à ce moment dans une mauvaise posture et qu'ils n'étaient pas

prêts à s'en sortir du fait qu'il leur serait de plus en plus difficile de s'approvisionner:

> «... les indépendants éprouvent de plus en plus de difficulté à s'approvisionner, particulièrement aux bas prix qu'ils ont obtenus généralement au cours des dernières années. C'est une conséquence directe du resserrement des sources d'approvisionnement et du gonflement de la demande de produits. En conséquence, l'écart entre le prix des grands et celui des indépendants se rétrécit de plus en plus, et ce sont ces derniers qui se voient obligés de se rapprocher du niveau des grands plutôt que l'inverse. Ce qui est toutefois plus important, c'est que la difficulté de s'approvisionner empêche les indépendants de prendre de l'expansion et dans certains cas, les force même à battre en retraite...»
>
> (Document nº 11654, le 23 avril 1973, B.P.)[1104]

L'avantage des indépendants ne résidait pas dans le seul fait qu'ils payaient des prix extrêmement bas, et les grands s'en rendaient parfaitement compte. Durant la période de resserrement des approvisionnements, les grands se sont prévalus de leur contrôle sur les sources d'approvisionnement des indépendants pour renforcer la pression qui s'exerçait contre ce secteur du marché. Comme l'indique le document (de British Petroleum) ci-dessus, cette manière d'agir a eu quelque succès.

Les grandes sociétés ont profité de la mauvaise posture des indépendants pour mettre fin à leurs subventions et relever les prix. Elles n'en ont pas moins continué à surveiller les prix des indépendants et à leur opposer de la résistance, particulièrement au niveau de leurs deuxièmes marques, pour demeurer dans le courant général de la hausse et réintégrer l'échelle de «protection». Sun Oil, B.P. et les ont suivies de près.

Dans l'extrait ci-dessous, Sun Oil engage ses directeurs de vente au détail à suivre rapidement l'exemple des sociétés nationales, qui s'appliquaient à ramener les prix à un niveau «normal», de façon à soutenir leurs efforts:

> «Il est donc recommandé que chaque fois que nos concurrents tentent de ramener leurs prix à des niveaux normaux, vous suiviez leur exemple aussi rapidement que possible. Il ne s'agit pas de prendre les devants compte tenu du fait qu'il nous serait impossible de le faire dans la plupart des secteurs, car nous ne possédons pas une part suffisante du marché. Toutefois, en donnant suite rapidement aux initiatives du réseau, vous aurez plus de chance de voir votre situation revenir à la normale.»
>
> (Document nº 85563, le 30 octobre 1972, Sun Oil)[1105]

British Petroleum a également suivi les grands et a haussé ses prix. L'extrait suivant démontre que cette société se modelait sur Imperial et Shell.

> «Le 27 avril, la société [B.P.] a haussé ses prix affichés... à l'est de la ligne de démarcation, d'un cent par gallon. Cette hausse s'applique à toutes les catégories de commerce, à l'exception de ceux avec lesquels nous avons des arrangements contractuels. En même temps, tout en *nous alignant sur les pratiques de Shell et Imperial en particulier*, nous avons relevé les prix affichés au Québec et en Ontario, dans les

points de vente auxquels nous accordons notre aide, à 49,9 cents le gallon au minimum (à quelques exceptions près) par rapport au plein prix courant de 52,9 et 53,9 cents le gallon en vigueur dans les régions métropolitaines de Montréal et de Toronto respectivement, et au prix très général de 41,9 cents le gallon qui prévalait dans les zones des prix coupés avant le début de ce mouvement de hausse.»

(Document nº 11442, le 9 mai 1973, B.P., nous soulignons)[1106]

En mai 1973, British Petroleum a annoncé qu'elle «dominait le marché» avec Shell et Imperial (Document nº 11591)[1107], et en juillet de la même année, elle avait presque complètement mis fin à son soutien des prix (Document nº 11427)[1108].

En conclusion, la raison pour laquelle les quatre grandes marques nationales ont réussi à mettre à exécution une stratégie qui leur permettait de maintenir des marges très élevées de gros et de détail et de contenir l'expansion de la lutte par les prix, a été que la concurrence à laquelle elles s'opposaient provenait d'un très petit segment de l'industrie, principalement formé de fournisseurs non intégrés. Les quatre grands pouvaient s'attendre que le groupe marginal des entreprises à intégration verticale s'en tiendrait aux marges élevées établies et ne baisserait pas ses prix et, dans le cas d'une guerre des prix, qu'il soutiendrait les intérêts du réseau contre les indépendants. Il n'est donc pas étonnant, compte tenu de la puissance que représentait un tel bloc d'entreprises qui ont toutes appliqué une série de politiques similaires, que les mesures punitives prises par les grands se soient avérées extrêmement efficaces.

## K. *Communications et coordination*

La section du marketing nous donne un aperçu du type de concurrence que se livraient les grandes sociétés concentrées et des pratiques qu'elles ont utilisées pour freiner la concurrence par les prix émanant des indépendants. Les grands comprenaient qu'il était dans leur intérêt de protéger leur réseau onéreux de distribution et percevaient tous un ennemi commun, les détaillants indépen-

dants plus efficaces. Les grands ont utilisé des pratiques abusives et punitives contre les indépendants. Chacun d'entre eux scrutait les actions des autres et, après avoir évalué l'intention ou les conséquences abusives ou punitives de ces mesures, appliquait les mesures qui lui convenait le mieux tout en favorisant la réalisation de l'objectif commun, soit la limitation de la croissance du secteur indépendant. Les connaissances nécessaires à la mise en oeuvre de ces stratégies étaient parfois obtenuespar le biais de communications entre société.

Certaines communications se déroulaient parfois au niveau du raffinage. Elles avaient habituellement un rapport avec la négociation et l'application des accords de raffinage. En partageant leurs projets d'investissement et d'agrandissement, les grands raffineurs se communiquaient le genre de renseignements requis pour établir l'harmonie entre membres de l'oligopole. Par leurs communications à ce niveau, les grands veillaient à maintenir une stabilité réciproque et à réduire la concurrence par les prix livrée par les indépendants.

Au niveau du raffinage, les communications visant à freiner la concurrence des indépendants avaient pour objet de limiter l'approvisionnement des indépendants et d'influer sur les prix exigés de ces derniers.

L'extrait suivant d'un document de Gulf nous donne un autre indice qui laisse à entendre que la politique de vente en gros faisait l'objet d'une coordination entre les grands:

> «M. J. Carey a décrit le marché dans les Maritimes. Imperial Oil a l'intention de réduire ses rabais. Elle est mécontente du marché et compte appliquer cette solution pour quelques mois. Tout récemment, le chiffre d'affaires de British American Oil a diminué. Texaco ne fait d'offres que si elle réalise des bénéfices. Elle n'est pas satisfaite de sa part du marché. Fina éprouve certains doutes, mais veut afficher des prix plus réalistes. Irving est également d'avis qu'il faut faire quelque chose.
>
> «Imperial Oil ne prête aucun équipement et ne paie aucune installation ou aucun service si le détaillant ne vend pas plus de 25 000 gallons d'essence. British American Oil compte l'imiter. *Nous n'avons pas communiqué avec Shell Oil.* Elle continue d'offrir des rabais plutôt importants, mais semble vouloir raffermir les prix. . . .A ce jour, il n'y a aucun indice du raffermissement des prix. La concession de rabais élevés n'est pas raisonnable et ne peut se justifier.»
>
> (Document nº 65412, le 13 novembre 1968, Gulf)[1114]

Les données exposées au chapitre du raffinage montrent également que certaines communications entre les raffineurs et les grossistes ou entre les raffineurs et les indépendants visaient à hausser les prix de détail. Nous avons déjà cité le cas d'un détaillant de Winnipeg à qui Imperial a menacé de couper les vivres s'il ne haussait pas ses prix. Imperial a également eu des échanges avec Anglo-American sur les prix affichés par certains clients indépendants de cette dernière. Husky et Tidewater ont toutes les deux exercé des pressions sur un indépendant pour le forcer à hausser son prix de détail. Un autre indépendant de Vancouver a été informé directement par plusieurs grands, y compris Gulf et Imperial, qu'on ne tolèrerait pas qu'il fixe ses prix en-deçà d'un certain niveau.

Le raffinage et les ventes de gros n'étaient pas les seuls secteurs où ont eu lieu les échanges qui intervenaient dans le libre jeu de la concurrence. Dans le secteur du marketing, les grands ont eu des échanges réciproques visant à favoriser l'harmonisation de leurs politiques. Un représentant d'Imperial a déclaré qu'il trouvait utile que les entreprises aient des échanges «sur les prix pour créer un esprit d'harmonie et éliminer dans la mesure du possible les réactions soudaines et irréfléchies de concurrents qui auraient mal interprété les mesures prises par une société (Essence dans l'Ouest, Document n° 85)[1115]. Nous pouvons citer un cas à Winnipeg où Imperial a tenté de supprimer les malentendus qui auraient pu donner lieu à des mesures concurrentielles. En 1967, Imperial mettait au point une stratégie de fixation des prix qui visait à faire «passer un message» à Dominion Motors. Elle craignait cependant que sa stratégie ne provoque une réaction de la part d'un détaillant Texaco de la même région. Un représentant d'Imperial a donc recommandé d'informer les détaillants d'Imperial et l'Automotive Trade Association que le maintien de la stratégie tenait au refus de Dominion «de raffermir le marché»:

> «C'est la troisième fois que nous offrons des rabais de 3¢. Étant donné que Dominion n'a pas encore fixé ses prix à un écart de 2¢, je crois qu'ils ne le feront jamais. Nous pourrions essayer encore une fois et tenir une semaine ou dix jours. Cela risquerait toutefois de provoquer une réaction de la part du détaillant Texaco situé juste au sud de Norwood Esso.
>
> «Si nous avons l'intention de tolérer que les indépendants affichent un prix de 2¢ inférieur à celui des grands, nous devrons alors prendre les risques que cela suppose. Il faudrait cependant indiquer très clairement à nos détaillants et à l'A.T.A que cette situation est la conséquence du refus de Dominion de raffermir le marché.»
>
> (Essence à Winnipeg II, Document n° 368-9, le 19 novembre 1967, Imperial)[1116]

De telles communications pouvaient servir à coordonner les stratégies punitives adoptées par chacun des grands et à éviter que ne se produisent entre les grands des malentendus qui auraient provoqué une prolifération de la concurrence par les prix.

Shell a aussi laissé voir son inquiétude au sujet de l'interprétation de ses mesures punitives. Nous avons déjà relevé des cas où les représentants de Shell communiquaient avec ceux d'Imperial pendant les guerres de prix qui se sont déroulées vers la fin des années cinquante. Par ces communications, Imperial pouvait savoir que Shell visait certains indépendants.

Nous possédons d'autres renseignements qui montrent comment les grands communiquaient entre eux pour prévenir tout malentendu au sujet de leurs politiques de fixation des prix. En 1967, pendant qu'Imperial mettait au point la stratégie qu'elle utiliserait contre Dominion Motors à Winnipeg, Texaco s'est inquiétée des prix fixés par certains détaillants d'Imperial et s'est adressée à cette dernière pour savoir si elle avait modifié sa politique de prix. Voici ce que rapporte un représentant de Texaco:

> «J'ai communiqué avec Imperial Oil et elle m'a affirmé que sa politique des prix est la même que la nôtre.
>
> «Si vous pouvez vous procurer une facture, veuillez la fournir comme preuve, étant donné qu'ils nient pratiquer la concession de rabais.
>
> «Quant aux prix de détail, aucune société pétrolière n'a recours à la vente en consignation; par conséquent, la fixation des prix de détail revient entièrement aux détaillants.»
>
> (Essence à Winnipeg II, Document nº 405, le 10 juin 1967, Texaco)[1118]

Environ trois semaines plus tard, Texaco a commencé à s'inquiéter des zones de prix qui découpaient le marché de Winnipeg. Dans l'extrait suivant, Texaco souligne que B.A. (Gulf) et Shell allaient conserver une structure des prix acceptable, mais qu'il fallait communiquer avec Imperial parce que l'un des détaillants de cette dernière pouvait créer des difficultés.

> «Les prix aux détaillants par camion-citerne pratiqués par toutes les sociétés pétrolières à Warren au Manitoba sont conformes aux normes établies. Toutefois, au nord de cette ville nous constatons certaines pratiques irrégulières. Texaco, Shell et B.A. vendent à leurs détaillants aux prix rectifiés affichés selon les zones ou nos limites. Or, le représentant d'Imperial Oil de Warren vend des produits pétroliers raffinés à Woodlands, Lake Francis et St-Laurent aux prix affichés à Warren, offrant ainsi un rabais de $0,015 par gallon sur le prix de gros.
>
> «B.A. & Shell continueront de respecter la structure des prix établie et je recommande que nous en fassions autant. Je vous invite toutefois à collaborer et vous prie

de communiquer avec le directeur de la Division d'Imperial Oil pour l'exhorter à convaincre le représentant d'Imperial Oil à Warren d'appliquer la zone de prix appropriée.»

(Essence à Winnipeg II, Document nº 407, le 29 juin 1967, Texaco)[1119]

D'autres exemples montrent comment les représentants des sociétés discutaient des pratiques de prix adoptées par leurs propres détaillants qui vendaient à rabais. Nous avons déjà cité des exemples de ces communications par lesquelles les représentants des sociétés se rassuraient mutuellement en soulignant que les rabais étaient attribuables, non pas à un des grands, mais à un détaillant récalcitrant et que des mesures étaient prises pour hausser les prix. Voici un exemple tiré d'un document d'Imperial:

«Le 6 janvier, nous avons reçu un autre appel téléphonique de notre représentant de Rivers nous informant qu'un détaillant de North Star (Decker & Sons) venait tout juste de baisser son prix pour égaler les prix de détail de Brandon et qu'il avait déjà affiché son nouveau prix. *Nous avons communiqué sur-le-champ avec le représentant de North Star Oil à Brandon qui nous a précisé que la région de Rivers n'était pas de son ressort. Il nous a toutefois indiqué que North Star Oil ne subventionnait pas ce détaillant et qu'il porterait ce fait à l'attention du représentant de North Star à Neepawa en vue de forcer le détaillant de Rivers à augmenter ses prix.*

«*Le 7 janvier, l'auteur a reçu un appel du représentant régional de Canadian Oil Company qui a également un point de vente à Rivers et, lui ayant fait part de son inquiétude au sujet de l'initiative du détaillant de North Star, il s'est interrogé sur les mesures à prendre.* Nous lui avons expliqué que nous allions laisser quelques jours à North Star Oil pour qu'elle persuade son détaillant de remonter ses prix.

«*Le 9 janvier, nous avons communiqué avec vous pour vous exposer la situation, et vous nous avez informé qu'au cours d'un entretien avec la direction de North Star Oil à Winnipeg, celle-ci vous a affirmé que sa société ne subventionnait absolument pas ce détaillant et qu'elle tentait de l'amener à augmenter ses prix.*

«Le 10 *janvier, nous avons réussi à entrer en contact avec M. Tom Woods, le représentant de North Star Oil à Neepawa, qui nous a certifié que la société ne subventionnait pas le détaillant de Rivers, qu'elle était très inquiète au sujet de ce régime de prix et qu'elle emploierait tous les moyens pour corriger la situation.* Il a déclaré qu'il ne pensait pas se rendre à Rivers avant le 12 ou le 13 janvier et qu'il nous tiendrait au courant des résultats de sa conversation avec son détaillant. *Environ une heure après notre première conversation téléphonique avec M. Woods, il nous a de nouveau téléphoné pour nous indiquer qu'il avait communiqué avec M. Ashford de North Star Oil à Winnipeg.* M. Ashford a confirmé s'être entretenu avec vous et que vous aviez convenu que, bien que North Star Oil n'ait pas subventionné ce détaillant et qu'il se soit agi d'une situation malsaine susceptible d'entraîner d'autres coupures de prix, il n'y avait toutefois pas de quoi s'affoler.»

(Essence dans l'ouest, Document nº 160, le 11 janvier 1961, Imperial, nous soulignons)[1120]

D'autres exemples montrent que les représentants des sociétés ont eu des échanges portant sur la mise en oeuvre et l'interruption des programmes de

subventions. C'est ce qui ressort de l'extrait suivant tiré d'un document de Husky où l'on voit le genre de renseignements échangés au moment d'une hausse des prix en 1967:

«Imperial Oil a commencé à retirer son programme de vente en consignation. D'ici la semaine prochaine, Texaco aura supprimé la vente en consignation de tous ses points de vente. Quant à Shell et B.A., elles n'ont encore rien décidé.

«Le prix aux détaillants demeure le même, c.-à-d. le prix de l'essence de la catégorie 2 affiché à 21,1 cents moins une remise provisoire aux détaillants de 1,0 cent pour un prix net de 20,1 cents. La majorité des représentants des sociétés prévoit une réduction de 1 cent des prix actuels affichés et la suppression de la remise. Il n'y aura pas de hausse de 1 cent comme il était déjà prévu.

«Les sociétés qui mettent fin à la vente en consignation ne la remplacent par aucun autre type de vente en consignation. Tous les détaillants possèderont leurs propres produits.»

(Essence à Winnipeg II, Document nº 156, le 2 mars 1967, Husky)[1121]

Des échanges ont eu lieu entre représentants de la Tête des Grands Lacs lorsqu'un programme de subventions a été mis en oeuvre pour répondre à la concurrence livrée par un point de vente de Simpson-Sears. Un représentant de Shell a discuté avec d'autres représentants des efforts déployés par Shell pour appliquer un programme de remise provisoire après l'initiative prise par Imperial. Le directeur du district de Shell a fait observer que les détaillants de B.A. (Gulf) et de Shell attendaient de voir l'incidence des nouveaux prix sur leurs volumes avant d'accepter les remises provisoires:

«Commizzi (Esso) soutient que la baisse des prix chez eux est attribuable à la concurrence de Simpson-Sears qui se trouve tout près et vend à ,479 et ,529.»

(Essence à Winnipeg II, Document nº 86, le 21 septembre 1968, Shell)[1122]

«Le représentant de B.A. nous dit qu'il a eu le même problème avec ses locataires. Il semble que les détaillants de B.A. et de Shell surveillent comme nous le marché pour voir si les prix coupés d'Esso ont des incidences sur le volume de vente.»

(Essence à Winnipeg II, Document nº 85, le 26 septembre 1968, Shell)[1123]

Le directeur de district de Shell se proposait de rencontrer les représentants des autres sociétés pour suivre l'évolution de leur volume de vente:

«Je compte obtenir le plus tôt possible des chiffres assez précis de Esso, B.A. et peut-être de Texaco.»

(Essence à Winnipeg II, Document nº 87, le 26 septembre 1968, Shell)[1124]

«Le représentant des ventes de Port Arthur s'occupe avec moi d'organiser, pour le début de la semaine prochaine, une rencontre avec les représentants de nos concur-

rents afin d'obtenir des chiffres sur le volume réel. (Cette réunion n'a pas pu être tenue cette semaine comme nous l'avions prévu).»

(Essence à Winnipeg II, Document nº 84, le 26 septembre 1968, Shell)[1125]

Par ces échanges entre représentants des diverses sociétés, un programme de subventions pouvait être mis en oeuvre sans menacer la cohésion de l'oligopole. La coordination permettait de sévir rapidement contre les indépendants et de rétablir ultérieurement les prix.

Il ressort des extraits cités que les grands ont eu recours à des communications directes pour prévenir les malentendus ou pour prendre la direction d'une hausse des prix. Les grands ont eu recours à des communications indirectes pour atteindre les mêmes fins. Les hausses de prix coïncidaient souvent avec le retrait des programmes de subvention, auquel elles étaient d'ailleurs attribuables. Il ressort des données qu'Imperial et Shell ont conçu les modalités du retrait des programmes de façon à communiquer leur intention aux autres grands. Dans un cas, Imperial a mis fin aux remises provisoires et cette «nouvelle» a été «communiquée délibérément» à ses détaillants pour que ces derniers la transmette aux autres sociétés (Essence dans l'Ouest, Document nº 580)[1126]. Les documents cités témoignent que Shell a également communiqué des renseignements en se servant des publications professionnelles. Quand Shell a tenté de provoquer une hausse des prix au début des années soixante-dix elle a observé «qu'il faudra peut-être publier notre intention de le faire pour attirer l'attention des autres sociétés sur l'état confus du marché actuel (Document nº 32979)[1127]. Le directeur de la région du centre soulignait ainsi le besoin de communication dans une lettre adressée au vice-président:

«Vous savez l'inquiétude que nous cause l'érosion générale des prix de détail dans notre région. La semaine dernière, le service des ventes au détail a profité d'une réunion avec les directeurs de district pour étudier la situation en fonction des stratégies que nous percevons chez nos concurrents, de nos propres activités et des choix possibles pour rétablir la situation. Nous avons formulé une recommandation.

. . .

La date de rétablissement des prix a été fixée au 13 novembre, ce qui nous laisse le temps d'organiser nos méthodes de surveillance et nos stratégies accessoires, tout en laissant à nos concurrents le temps d'évaluer leurs résultats d'octobre. Espérons qu'ils seront favorables, notamment ceux du jeu de hockey d'Esso et ceux de Gulf avec sa politique vigoureuse de prix et ses multiples promotions.

Nous croyons également qu'il serait très important de faire connaître ces mesures par le biais de notre service de relations publiques pour supprimer tout risque de malentendu. La question est délicate, et le communiqué devra être rédigé avec tact et diplomatie.»

(Document nº 58567, le 26 octobre 1972, Shell)[1128]

D'autres données nous révèlent que les responsables du marketing de diverses sociétés ont eu des échanges sur divers sujets d'intérêt commun. Un document daté du 25 avril 1972 décrit une rencontre entre les représentants de Gulf Oil et de Texaco. D'après ce rapport, les discussions ont porté avant tout sur la Oil Heating Association of Canada. D'autres sujets ont été abordés, notamment certains renseignements sur la façon dont les grands traitent leurs clients indépendants et utilisent la vente en consignation. Texaco a également demandé à Gulf les renseignements que cette dernière possédait à son sujet:

> «M. Walker a abordé une ou deux questions de portée générale, notamment notre façon de traiter nos clients indépendants. Je lui ai répondu que ces comptes relevaient de notre division de vente en gros. Les tâches de Bill Dumsday n'ont pas encore été définies avec précision, mais cela relève du service de M. Brown. J'ai mentionné que, chez Imperial Oil, ce n'est pas le cas pour M. Urquhart.
>
> «Il voudrait connaître notre programme de consignation et je le leur ai décrit en termes généraux. Il s'intéresse particulièrement au nouveau programme de taxes, mis en vigueur le 1er juillet 1971, qui donne aux indépendants tels que Co-Op un avantage sur les grands. Je lui ai dit que j'étudierais la chose. D'après M. Walker, Shell se sert énergiquement de programmes localisés de subventions pour améliorer sa part du marché. Il m'a dit qu'il tentait de réunir les plans d'offre et de demande de produits pétroliers dans l'Ouest et m'a demandé si Texaco Canada était disposée à communiquer des renseignements de ce genre. Je lui ai répondu qu'il serait préférable que leur service S. et T. communique avec le nôtre à ce sujet. Il veut savoir si notre entente avec Co-Op entre Edmonton et Régina est un échange au sens strict et quelle quantité nous avons convenu d'acheter (en gallons, avec Shell ou d'autres sociétés de l'Ouest).»

(Document nº 49721, le 25 avril 1972, Texaco)[1129]

Le 9 octobre 1972, un représentant de Texaco s'est entretenu avec le directeur de la région de l'Ontario chez Imperial au sujet de l'organisation des ventes de gros et de détail chez Imperial (Document nº 49746)[1130]. Le 31 octobre de la même année, un représentant de Texaco discutait de la façon dont Imperial traite les revendeurs (Document nº 49745)[1131].

Il ressort d'autres documents que les représentants du marketing des sociétés concentrées ont eu des échanges portant sur d'autres produits pétroliers. Il s'agissait encore une fois de chercher à freiner la concurrence. En septembre 1966, le chef de la division de Fort William chez Husky soulignait que cette dernière éprouvait certaines difficultés dans le secteur du carburant diésel. Ces difficultés étaient attribuables en partie à la perte de deux clients du secteur du transport routier et en partie aux rabais considérables consentis par une station-service Royalite et une station-service Shell. D'après ce représentant de Husky:

> «Nous éprouvons encore des difficultés à accroître notre part du marché des routiers. Cela provient des rabais importants consentis par une station-service Royalite et une station-service Shell et également de la perte de Gill et M & P, dont nous

avons déjà parlé. Notre exploitant est excellent et nous faisons des progrès. Pour le moment, nous ne cherchons pas à baisser nos prix, mais plutôt à travailler de concert avec les sociétés pétrolières pour provoquer une hausse des prix.»

(Essence à Winnipeg II, Document nº 120, le 22 septembre 1966, Husky)[1132]

Dans un rapport subséquent, le même représentant de Husky déclare:

«Je vous ai déjà parlé des difficultés que nous occasionnait la chute des prix du carburant diésel à la Tête des Grands Lacs. Nous pensions d'abord que nous serions obligés de couper nos prix. Toutefois, B.A. nous a confié qu'elle ramènerait à l'ordre son détaillant de Nipigon, ce qui nous a amenés à tenir ferme. Nous devrons néanmoins accorder un rabais sur le loyer jusqu'à ce que la situation se calme, mais l'avenir nous semble prometteur. Nos principales difficultés viennent de Shell et de Royalite, mais nous nous en occupons.»

(Essence à Winnipeg II, Document nº 123, le 18 octobre 1966, Husky)[1133]

Trois jours plus tard, soit le 21 octobre 1966, le directeur de la région de l'Ouest chez Royalite rapportait une conversation qu'il avait eue «avec notre bon concurrent» qui avait laissé entendre que Royalite «perturbait le marché du diésel à la Tête des Grands Lacs». Le représentant de Royalite soulignait au bureau de Winnipeg que ce dernier souhaiterait peut-être communiquer directement avec un représentant de B.A. (Gulf) à ce sujet.

«J'ai reçu aujourd'hui un appel de notre bon concurrent qui laissait à entendre que nous sommes en voie de perturber le marché du carburant diésel à la Tête des Grands Lacs.

«Quelle est notre position au sujet des ventes de carburant diésel aux camionneurs? Je crois me rappeler que Mel parlait de rabais de ,025¢ consenti presque sans exception. Peu de temps après cet appel, Alex Cassan est passé et j'ai pu lui en parler. Il est d'accord que nous vendons à environ 40,1¢, mais il ne croit pas du tout que le prix du marché soit de 42,5¢, comme l'affirme notre concurrent.

«J'aimerais recevoir vos commentaires après que vous aurez fait enquête. Vous souhaiterez peut-être communiquer directement avec Fred Westcott.»

(Essence à Winnipeg II, Document nº 323, le 21 octobre 1966, Royalite)[1134]

D'autres échanges ont eu lieu entre Royalite et B.A. (Gulf) sur les prix du carburant diésel. Un représentant de Royalite a fait état le 4 juillet 1967 d'une rencontre au bureau de district de B.A. à Fort William. A cette réunion, le représentant de B.A. a dit que «les détaillants d'Imperial et de B.A. se plaignaient des rabais offerts à Royalite Service sur le prix du carburant diésel» (Essence à Winnipeg II, Document nº 329)[1135]. Le représentant de Royalite a nié qu'ils offraient des rabais, mais le représentant de B.A. a produit une facture indiquant un rabais de 2¢. Royalite a donc accepté de supprimer le rabais:

«Je réponds par la présente à votre note de service du 28 juin 1967 portant sur la vente de carburant diésel par l'entremise de Queen & Memorial à Port Arthur (Ontario).

«Il y a deux mois environ, j'ai profité de mon passage à Port Arthur pour rendre visite à M. Avison au bureau de district de B.A. à Fort William. M. Avison me déclarait que, grâce à la collaboration des sociétés pétrolières, ils arrivaient lentement mais sûrement à établir un prix uniforme pour le carburant diésel à la Tête des Grands Lacs. Toutefois, il semblait que les détaillants d'Imperial et de B.A. se plaignaient des rabais offerts sur le carburant diésel par Royalite Service à Queen & Memorial. Je me suis empressé de nier cette allégation. Toutefois, il s'était commis une erreur regrettable, et Alex avait inscrit un rabais de 2¢ sur une facture de carte de crédit que deux détaillants, l'un d'Imperial et l'autre de B.A., avaient réussi à subtiliser. M. Avison m'a montré une photocopie de cette facture. Je n'ai donc pas pu nier que le camionneur en question avait bénéficié d'un rabais.

Après un long échange, j'ai enfin accepté de supprimer les rabais en me réservant le droit de les remettre en vigueur si jamais j'avais la preuve que d'autres détaillants en accordaient.»

(Essence à Winnipeg II, Document nº 329, le 4 juillet 1967, Royalite)[1136]

Outre cet exemple qui se rapporte au carburant diésel, d'autres documents révèlent que des échanges ont eu lieu sur d'autres sujets. Ainsi, vers la fin des années soixante, Texaco et Imperial ont discuté des modalités de crédit offertes aux acheteurs agricoles. A la suite de ces échanges, un représentant de Texaco a proposé d'harmoniser leurs pratiques avec celles d'Imperial pour «clarifier les pratiques commerciales».

«A la suite de nos récents entretiens à ce sujet au cours d'une rencontre des directeurs de district, *j'ai eu l'occasion de discuter de la question avec Imperial Oil.*

«Je confirme que la pratique d'Imperial Oil au Manitoba est identique à la nôtre. En effet, elle fixe une limite de crédit à son représentant qui peut alors accorder un délai de 30 jours au cultivateur. Comme nous le soupçonnions déjà, bien que l'avis précise un délai de 30 jours, il s'agit en fait d'un délai de 42 jours.

. . .

«*Imperial Oil considère cette démarche comme la première possibilité en 40 ans de clarifier les pratiques des grandes sociétés pétrolières sur le marché agricole relativement au crédit.* Elle s'attend à recevoir un certain appui; bien qu'elle soit prête à affirmer que Royalite a imité son geste, elle observe un certain immobilisme chez d'autres concurrents.

«Je recommande fermement que nous inaugurions sur le champ au Manitoba un régime similaire à celui actuellement en vigueur là-bas pour les représentants d'Imperial Oil. . . .

. . .

«J'ai la conviction qu'à moins de procéder à ce changement, nous verrons une occasion en or nous échapper. Par conséquent, je vous saurais gré de m'aider à mettre à exécution cette politique le plus tôt possible au Manitoba.»

(Essence à Winnipeg II, Document nº 403, le 16 mai 1967, Texaco, nous soulignons)[1137]

Nous retrouvons un autre exemple d'échange portant sur des questions de prix dans les événements qui ont entouré la suppression générale du service gratuit de brûleurs à mazout au début des soixante-dix. L'extrait suivant d'un document de B.P. révèle les échanges qui ont eu lieu à cette occasion.

«En réponse à votre récente demande d'enquête *relativement à la suspension de l'entretien gratuit qui, si je ne me trompe, doit entrer en vigueur le 1er septembre prochain chez Shell, j'ai le plaisir de vous communiquer les données suivantes:*

«*IMPERIAL OIL*

*J'ai parlé à M. Al. Lapierre de Champlain Oil* qui m'a dit qu'après mûre réflexion, sa société a conclu que la situation actuelle des prix élevés du mazout n'était pas propice à la suspension du service d'entretien gratuit et qu'elle attendrait encore au moins une année avant d'y donner suite.

«*JOSEPH ÉLIE LTÉE*

*Un entretien avec M. Douin, le directeur de la commercialisation,* m'a révélé que sa société suivrait le mouvement et supprimerait l'entretien gratuit, mais que pour l'instant, elle est peu disposée à le faire. Elle prétend qu'elle aurait des ennuis avec les clients et que de toute façon, elle est obligée d'assurer l'entretien gratuit de ses chauffe-eau qu'elle a en grand nombre.

«*GULF OIL AND TOLHURST*

*MM. Louis Blais et Ralph Yale sont tous deux favorables à l'idée* de supprimer le service d'entretien gratuit, mais sont d'avis qu'il faudrait continuer d'offrir aux clients un service de nettoyage gratuit durant les mois d'été.

«Ils estiment qu'en agissant ainsi, les installations des clients resteraient en meilleur état, ce qui réduirait le nombre d'appels pour réparations.»

(Document nº 9167, le 20 juillet 1973, B.P., nous soulignons certains passages seulement)[1138]

Il ne s'agissait pas là du seul cas où des discussions ont porté sur des sujets qui auraient influé sur le prix réel payé par le client. Dans un endroit des Maritimes, les grands ont apparemment réussi à conclure un accord sur le type de concurrence sans attaquer les prix qui seraient permises. Par exemple, les extraits ci-dessous indiquent que «toutes les sociétés pétrolières en exploitation» dans la région de Lincoln au Nouveau-Brunswick ont conclu en 1960 un accord sur la concurrence sans attaquer les prix:

«M. A.H. Buckley a déclaré, dans son rapport hebdomadaire sur les opérations régionales du 17 décembre, que la station *B.A. de Lincoln (ON.-B.) a eu recours à des stratagèmes, pour acquérir des clients, qui sont contraires à l'entente intervenue entre toutes les sociétés pétrolières.* M. Buckley a de plus ajouté que vous êtes en train d'enquêter sur la question.»

(Essence dans les provinces de l'Atlantique, Document nº 285, le 22 décembre 1960, Petrofina, nous soulignons)[1139]

«Au sujet de ma lettre du 4 janvier 1961 se rapportant au dossier et à l'objet susmentionnés, veuillez prendre note que notre représentant dans la région de Frédéricton, M. G.D. McArthur, nous a fait parvenir un autre rapport.

«M. McArthur affirme qu'une visite à la station B.A. de Lincoln qui a supposément eu recours à des offres spéciales a été concluante.

. . .

«Dans son rapport, M. McArthur précise que le représentant B.A. de la région est au courant de l'application de ce programme et qu'il l'approuve.

«*Il serait possible de vérifier auprès de M. J.P. Kennedy si cela va à l'encontre de l'accord négocié par toutes les sociétés pétrolières qui ont des stations dans la région de Lincoln, et conclu au mois d'août 1960 lorsque la guerre des prix a pris fin.*»

(Essence dans les provinces de l'Atlantique, Document n° 287, le 26 janvier 1961, Petrofina, nous soulignons)[1140]

En résumé, de telles communications servaient à améliorer et à renforcer les liens entre les grands. Les grandes sociétés pétrolières et les fournisseurs régionaux avaient des intérêts communs dans le marketing de l'essence. Comme le soulignait Imperial, les grands «. . . offraient le même produit dans un réseau très étendu, au même prix et avec les mêmes modalités de crédit et la vente nécessitait un battage publicitaire intense» (Document n° 118390)[1141]. Sur le plan de la concurrence par les prix, ces entreprises pratiquaient la tolérance réciproque. D'après Gulf, «les sociétés concentrées éprouvaient une réticence profonde à se livrer la concurrence par les prix sur le marché au détail» et avaient établi un équilibre des prix «assez confortable» (Document n° 60122)[1142]. Ces mêmes entreprises reconnaissaient que le secteur plus efficace pouvait menacer la structure des prix des produits de marque. Pour réagir contre cette menace, les entreprises concentrées ont agi de façon concertée.

Dans l'ensemble, les grands ont réussi à harmoniser leurs pratiques de marketing en limitant la communication entre eux. Toutefois, lorsque le besoin se faisait sentir, ces communications permettaient de prévenir les malentendus qui auraient empêché les grands de limiter la concurrence par les prix livrée par les indépendants ou d'autres participants au marché.

L'importance de ces communications vient non seulement de la diffusion de l'information mais aussi de l'intention manifeste d'établir une ligne de conduite commune. Chaque entreprise aurait pu arriver, par souci de collaboration, à calquer ses politiques sur celles des autres. La situation est toute différente lorsque l'on se sert de négociations, de communications et de collaboration pour accentuer une tendance innée à adopter des stratégies analogues.

Pour maintenir la discipline pendant toute cette période, les grands devaient coordonner leurs pratiques dans divers domaines. A cause de leur

«réticence profonde» à se livrer la concurrence par les prix, ils ont dû établir les prix qui leur garantissaient des «marges assez confortables».

Lorsqu'un détaillant réduisait ses prix sans en avoir obtenu la permission, il devait assurer les autres qu'il n'entreprenait pas une action concurrentielle ou énergique contre les autres membres du groupe. Il fallait trouver des façons de traiter ceux qui ne faisaient pas partie du groupe sans risquer une prolifération de la concurrence par les prix. Les documents cités dans la présente étude démontrent que, malgré le grand nombre de difficultés dont il fallait s'occuper, l'industrie a réussi à trouver des solutions qui, pendant presque toute la période à l'étude, ont maintenu les marges de gros et de détail à des niveaux «excessifs».

S'il ne faut pas attribuer entièrement aux communications mentionnées dans le présent chapitre la réussite des grands dans leur lutte contre la concurrence par les prix, il ne faut pas oublier qu'elles ont contribué à cette réussite. Les échanges portant sur les détaillants récalcitrants permettaient à une entreprise de diffuser le maintien de ses prix. Il en était de même lorsqu'on identifiait les indépendants comme cible d'une réduction de prix. Ces deux types de renseignements permettaient de perpétuer la tolérance réciproque entre les grands et, partant, d'harmoniser les mesures punitives utilisées contre les indépendants. Lorsque les représentants des ventes coordonnaient l'application des remises provisoires, ils tentaient d'uniformiser les mesures punitives et d'établir un climat de confiance réciproque afin de raffermir les liens qui permettaient aux grands de maintenir leur marge de gros et de détail à des niveaux élevés. Enfin, les communications qui se produisaient au moment de la suppression des programmes de subvention et de l'établissement des prix permettaient de revenir à un régime de prix élevés.

### *L. Résumé*

Aucun secteur de cette industrie marquée par une forte concentration verticale n'était suffisamment similaire aux autres pour permettre aux grands d'utiliser les mêmes moyens en vue d'enrayer la concurrence dans chaque région. Dans le secteur de la production intérieure qui comptait un nombre relativement grand d'entreprises, la plupart de celles-ci ont dû coordonner leur action pour fixer les prix. Dans le secteur du brut étranger, les participants étaient peu nombreux, et l'harmonisation des pratiques de prix de transfert se faisait sans recourir à des formules officielles de fixation des prix, comme c'était le cas dans le secteur de la production intérieure. Il en allait de même pour le secteur du marketing, quoique celui-ci ait plusieurs traits en commun avec les deux secteurs dont nous venons de parler.

Au niveau du marketing, chaque sous-région était dominée par un petit nombre d'entreprises. Ce groupe comprenait les quatre grands, soit Imperial, Shell, Gulf et Texaco qui avaient des activités dans la plupart des régions.

Ils n'étaient pas tout seuls, cependant. Certaines entreprises concentrées, notamment British Petroleum, Sun Oil, Petrofina, Irving, Union et Standard Oil of British Columbia avaient des activités dans quelques régions. Il faut en outre signaler la présence des indépendants qui s'approvisionnaient, soit auprès des sociétés concentrées, soit à l'étranger. Le groupe des indépendants comprenait des entreprises très diverses, que ce soit de grands magasins de détail ou de petites entreprises qui n'exploitaient qu'une ou deux stations-service.

Malgré la présence d'un groupe marginal d'indépendants, les grands avaient la mainmise sur le marché de l'essence dans une proportion de 60 à 90 pour cent. De plus, les mêmes entreprises qui dominaient le marché de l'essence dominaient également le raffinage et la production. Les accords et les ententes qui tissaient des liens étroits entre ces sociétés au niveau du raffinage et de la production créaient chez elles une communauté d'intérêts au niveau du marketing de l'essence. L'interdépendance qu'elles dérivaient de leurs liens étroits dans les autres secteurs favorisait l'adoption de politiques analogues dans le secteur du marketing, tant sur le plan de leurs rapports avec les étrangers au groupe que sur le plan de leurs rapports réciproques.

Les grands détaillants d'essence harmonisaient avec soin leurs stratégies de marketing et faisaient preuve d'une tolérance réciproque en matière de concurrence par les prix venant des indépendants. D'une façon générale, la rivalité ne prenait jamais la forme de la concurrence par les prix. Pour vendre de l'essence par leur réseau étendu de détaillants de produits de marque, les grands dépendaient de campagnes publicitaires coûteuses et devaient investir des sommes considérables dans des installations pour créer et maintenir une image de marque. Le réseau coûtait très cher et exigeait des marges élevées de gros et de détail. Le réseau des grands était inefficace dans la mesure où il devenait impossible de protéger ces marges élevées dès que des détaillants à coûts moins élevés pouvaient impunément leur livrer concurrence.

Les marges élevées qui étaient requises pour faire fonctionner le réseau des grands attiraient les nouveaux venus. Deux types très différents d'entreprises ont réussi à entrer dans le marché. Certains fournisseurs concentrés d'envergure régionale, notamment British Petroleum et Petrofina, sont entrés dans le marché vers le milieu des années cinquante. Même si leurs prix affichaient un léger écart par rapport à ceux des grands, leur arrivée n'a pas provoqué la concurrence par les prix. L'entrée a aussi été réussie par certains fournisseurs indépendants et non concentrés. Profitant de la brèche que leur ouvraient les marges «excessives» des grands, ils ont fixé leurs prix en-dessous des prix de marque des grands. Leur principal avantage était leurs coûts inférieurs de marketing et non les prix de liquidation qu'ils auraient eu à payer pour l'achat d'essence en gros. A cause de leurs marges inférieures de gros et de détail, bon nombre des indépendants ont exploité les économies inhérentes à la vente d'essence. Ces stations-service enregistraient un volume de ventes élevé par rapport aux stations des grands.

Entre la fin des années cinquante, où l'entrée des indépendants a débuté, et le début des années soixante-dix, les grands ont reconnu jusqu'à quel point leur réseau de marque et leur structure de prix étaient vulnérables face à des détaillants et à des grossistes qui pouvaient se permettre de fonctionner avec des marges moins élevées de gros et de détail. Ce sont les fournisseurs indépendants à coûts moins élevés qui sont à l'origine de la concurrence par les prix sur le marché de l'essence au Canada. Cela n'a pas empêché les grands de limiter la prolifération de la concurrence par les prix émanant des indépendants et de maintenir leur réseau onéreux de marque.

C'est à la fin des années cinquante et au début des années soixante que la position des grands a été menacée pour la première fois par l'entrée de fournisseurs indépendants. L'entrée s'est faite d'abord dans les régions où les indépendants n'étaient pas à la remorque des raffineries intérieures pour obtenir leurs produits, ou encore dans les régions où la taille du marché favorisait l'entrée, soit dans les grandes villes comme Toronto, Montréal et Vancouver.

Les grands n'ont pas réagi en tentant de réduire les coûts de leur réseau de distribution à un niveau inférieur aux coûts des indépendants, mais en cherchant à limiter ou à supprimer la concurrence par les prix. Ils ont réussi à étouffer la menace de concurrence par les prix en utilisant diverses pratiques monopolistiques afin de ramener à l'ordre les indépendants et de forcer ceux-ci à hausser leurs prix à un niveau correspondant à la structure des prix des grands. Divers instruments ont été utilisés à cette fin. Vers la fin des années cinquante et au début des années soixante, les grands ont eu recours aux remises provisoires ou à la vente en consignation pour subventionner leurs détaillants. Ces deux programmes ont permis d'élaborer systématiquement une forme de discrimination par les prix en vue de ramener les indépendants à l'ordre. Pour sévir contre ceux-ci, les prix étaient réduits dans certains endroits précis.

Vers la fin des années soixante, les grands ont adopté une autre méthode. A des degrés divers, ils ont mis sur pied des réseaux indépendants dont les stations-service étaient situés à des endroits stratégiques. Ils se servaient de ces réseaux comme marque de combat pour protéger leur réseau de marque. Ces deuxièmes marques n'ont pas été introduites pour répondre à long terme aux préférences des consommateurs sensibles aux prix des produits, mais plutôt comme instruments provisoires permettant de réduire au profit des grands le volume de ventes des indépendants. Ces instruments devaient forcer les indépendants à hausser leurs prix à un niveau acceptable aux grands. Il ressort à la fois des prévisions de rentabilité et des données historiques que les grands acceptaient de subir des pertes pour atteindre cet objectif.

Non contents d'utiliser ces pratiques monopolistiques au niveau du détail, les grands ont également exploité leur mainmise sur le raffinage pour renforcer les mesures punitives qu'ils employaient contre les indépendants dans le secteur du détail. Lorsque la situation s'y prêtait, les grands relevaient les prix

des ventes de gros aux indépendants, accroissant par le fait même les coûts de ces derniers.

Les objectifs, les caractéristiques et les effets des diverses pratiques utilisées contre les indépendants révèlent la nature punitive ou abusive de ces dernières. En premier lieu, l'intention abusive des grands correspondait à la situation où ils se trouvaient et à la réaction qu'ils ont eue. Pendant toute la période visée, les grands se rendaient compte que l'équilibre entre les deux secteurs exigeait des écarts de prix inférieurs aux écarts de coûts entre les deux secteurs. Ainsi, lorsque les prix des produits de marque étaient abaissés pour ramener à l'ordre les indépendants, cela signifiait que les grands fixaient leurs prix à un niveau inférieur à leurs coûts. Quant aux deuxièmes marques, les objectifs de rentabilité et les données historiques (les pertes subies) révèlent le caractère abusif de ces réseaux.

Le caractère abusif de ces mesures ne ressort pas seulement de la situation où se trouvaient les grands ou de l'objectif de rentabilité établi pour les deuxièmes marques. L'examen détaillé des diverses sociétés nous a montré que celles-ci ont reconnu les avantages que possédaient les indépendants sur le plan des coûts et ont instauré en conséquence des réductions provisoires de prix pour ramener les indépendants à l'ordre. Le caractère provisoire de ces mesures laisse à entendre que l'objectif réel était de hausser les prix. De plus, les documents de plusieurs entreprises indiquent qu'elles visaient à forcer les indépendants à hausser leurs prix. Par ces pratiques abusives, on cherchait à éliminer l'entrée, à supprimer les concurrents ou à freiner la croissance des indépendants qui demeuraient sur le marché.

Enfin, la documentation témoigne de la réussite de ces mesures abusives. Diverses sociétés révèlent que l'entrée des fournisseurs à rabais est tombée en deçà du niveau escompté, que certains vendeurs à rabais ont été éliminés et que les indépendants qui ont survécu ont vu leur échelle d'activité réduite. Pendant la plus grande partie de la période visée, les indépendants ont dû limiter le rabais qu'ils consentaient par rapport aux prix des grands, sans tenir compte de leur propre prix de revient. A cause de tout cela, les marges de gros et de détail des grands ont été rétablies, vers la fin des années soixante, à des niveaux que les grands qualifiaient de «considérables», «confortables», «exagérés» et «excessifs». Ainsi, la situation, l'intention et l'effet des mesures adoptées nous amènent à la même conclusion. Les grands ont réussi à exploiter des pratiques monopolistiques pour protéger leur réseau onéreux de distribution de produits de marque.

Le fait que les grands ont pu maintenir ce genre de réseau révèle la force du monopole et les pratiques monopolistiques utilisées par les grands pour se protéger. La tolérance réciproque dont ils ont fait preuve en matière de concurrence par les prix est attribuable en partie aux ententes conclues à d'autres niveaux de cette industrie concentrée. La survie du réseau de marketing

n'est pas uniquement le produit de cette tolérance réciproque car les coûts élevés et partant les prix élevés du réseau suffisaient à attirer des nouveaux venus. C'est dans la réaction collective des grands pour empêcher l'entrée ou pour ramener à l'ordre les nouveaux venus qui menaçaient de déclencher la concurrence par les prix que l'on découvre des lignes de conduite contraires à l'intérêt public. Les grands ont exploité leur pouvoir discrétionnaire pour consolider le monopole dont ils jouissaient dans le secteur du marketing et dans les autres secteurs en utilisant des politiques de prix abusives et punitives contre certains fournisseurs dont le réseau peu onéreux menaçait la structure des prix adoptée par les grands pour leurs produits de marque.

La répression des indépendants peut être attribuée à l'effet cumulatif des mesures prises par les grands et à la taille de ces derniers par rapport aux indépendants. Les grands comprenaient très bien qu'il était dans leur intérêt à tous de protéger leur réseau onéreux de distribution et percevaient la menace que constituait pour eux tous l'arrivée sur le marché de fournisseurs indépendants et plus efficaces. Chacun des grands avait tendance à adopter des mesures abusives et punitives qui s'apparentaient aux mesures prises par les autres et renforçaient celles-ci. Il ne s'agit pas seulement d'omissions que l'on appelle habituellement le «parallélisme conscient». Chaque entreprise appliquait ces mesures après avoir soigneusement évalué les actions des autres et en percevant avec justesse l'intention ou les conséquences abusives ou punitives de ces actions. Chacun adoptait alors les pratiques qui lui convenaient le mieux mais qui favorisaient la réalisation de l'objectif commun, le rappel à l'ordre des indépendants. Les connaissances utilisées par ces sociétés pour mettre au point leurs stratégies était parfois confirmées par le biais de communications directes.

A cause de cela, on a adopté des pratiques punitives analogues ou parallèles qui ont eu pour effet global de freiner la concurrence par les prix émanant du secteur indépendant. Les pratiques punitives adoptées par les grands découlaient donc d'un effort conscient visant à coordonner les mesures prises contre les étrangers au groupe qui pourraient engager la concurrence par les prix. En ce sens, les grands ont agi comme un groupe et ont eu recours à des pratiques abusives pour consolider le monopole qu'ils devaient à leur mainmise sur le raffinage et l'approvisionnement en brut.

L'agir collectif du groupe était favorisé par la perception que chacun des grands avait de son rôle, comme le révèlent le comportement général des grands et les activités de certaines sociétés. Sur le plan du comportement général, on est fondé de penser que nombre d'actions entreprises par des sociétés particulières étaient insensées à moins que ces dernières n'aient compté sur l'appui des autres. Les pratiques abusives ne sont pas chose facile lorsqu'il s'agit d'un petit groupe. Dans un oligopole, l'entreprise qui s'attaque seule aux nouveaux venus s'expose à subir une part excessive des coûts d'une mesure abusive par rapport aux avantages qu'en retireront tous les membres de

l'oligopole. Dans ce cas, les coûts et les avantages d'une mesure abusive ne s'équilibrent que si chaque membre de l'oligopole se joint à un effort collectif. Ainsi, la réussite des pratiques abusives est habituellement le fruit d'un effort collectif, c'est-à-dire que chaque membre de l'oligopole accepte de subir certains coûts en comptant que les autres feront de même. S'il en était autrement, aucun des membres ne pourrait compter sur l'un des autres pour prendre l'initiative de mesures abusives qui seraient nécessaires pour le bien de l'oligopole; il ne pourrait pas compter non plus que les mesures seraient menées à terme.

Une telle action collective des grands ressort non seulement de la poursuite d'un objectif commun par chacun des grands, mais également du rôle joué par chacun. Chaque société saisissait très bien l'importance de son rôle. Imperial, qui était la plupart du temps l'entreprise dominante, et Shell, qui jouait ce rôle à l'occasion, savaient que leurs actions pouvaient influencer les autres et agissaient en conséquence. Le rôle d'entreprise dominante n'était pas dévolu de façon immuable à ces deux sociétés. Il leur arrivait de concevoir leurs politiques de façon à faire connaître leurs intentions aux autres. On pourrait en conclure qu'il s'agissait là d'un effort conscient en vue de susciter l'appui des autres grands qui jouaient le rôle de preneurs de prix. Outre ces communications indirectes, ces sociétés ont eu à l'occasion des échanges directs entre elles et avec d'autres grands pour prévenir les malentendus au sujet de leurs pratiques abusives. Il s'agissait d'empêcher la prolifération de la concurrence par les prix entre les grands au moment où certains d'entre eux utilisaient des pratiques punitives contre les indépendants.

Si les entreprises dominantes ont eu une influence prépondérante sur la création d'un groupe dont les interventions visaient à freiner la croissance des indépendants, les preneurs de prix tels que Gulf et Texaco ont participé activement à ce processus. Nous avons cité des documents qui révèlent que Texaco, Gulf et les sociétés d'envergure régionale percevaient toutes la menace que constituaient les vendeurs à rabais indépendants. Elles ont toutes souscrit au même objectif et ont mis en oeuvre des politiques visant à ramener les indépendants à l'ordre. De plus, elles n'ont pas agi comme si elles étaient seules. Texaco et Gulf ont analysé avec soin les politiques des entreprises dominantes, ont perçu leur intention abusive et ont adopté des politiques analogues. Nous avons vu comment Texaco, en entrant dans le jeu à la suite d'Imperial pour exercer des pressions sur les prix, a apporté son appui à cette mesure. D'autres exemples montrent comment cette même société suivait les chefs de file. Texaco est non seulement entrée en jeu pour appuyer le resserrement des prix à la suite d'Imperial, elle a utilisé les remises provisoires quand les autres l'ont fait, elle a appliqué la vente en consignation quand les autres l'ont fait et elle a mis sur pied un réseau de deuxième marque quand les autres l'ont fait. Même un preneur de prix comme Gulf pouvait assumer le rôle d'entreprise dominante lorsque cela s'imposait. Elle était capable de prendre l'initiative de mesures abusives, comme

en témoigne son action à Sault Sainte-Marie. Cela infirme les allégations selon lesquelles les preneurs n'avaient d'autre alternative que d'adopter les mêmes pratiques abusives ou de se laisser dépasser par la concurrence.

Ainsi, les preneurs de prix voulaient donner à leurs politiques un caractère de renforcement et reconnaissant que de telles mesures s'imposaient pour atteindre l'objectif d'ensemble de l'industrie. Leurs actions étaient accessoires à celles des chefs de file. Elles faisaient donc partie du groupe qui cherchait à contenir les indépendants. C'est parce que chaque membre comprenait les lignes de conduite suivies par chacun des autres, que chacun était persuadé que la réussite tenait à l'adoption, par tous les membres, de politiques analogues mais non nécessairement identiques, et que chacun renforçait une stratégie commune que le libre jeu de la concurrence a été faussé dans le secteur du marketing.

Dans la présente étude, nous avons non seulement cité des preuves démontrant les pratiques abusives, mais également démontré la similitude des pratiques monopolistiques adoptées par les grands, peu importe l'époque ou la société en question. Nous avons établi que, vers la fin des années cinquante, les prix ont été réduits délibérément pour ramener les indépendants à l'ordre. Les déclarations d'intention corroborent les objectifs visés. Des études de cas se rapportant à cette période ont démontré que ces politiques ont été mises en vigueur et qu'elles ont eu l'effet escompté. Les grands ont reconnu que les marges ont été relevées à des niveaux qui, de leur propre aveu, étaient «excessifs». Au début des années soixante, des politiques semblables ont été mises en oeuvre. A l'instigation d'Imperial, les sociétés se sont servi des programmes de vente en consignation pour maintenir un écart de prix et forcer les indépendants à hausser leurs prix. Les autres sociétés, comme Texaco, ont emboîté le pas en sachant très bien que cette stratégie visait à ramener les indépendants à l'ordre et de forcer ces derniers à hausser leurs prix pour les rapprocher de ceux des grands. Des sociétés comme Gulf ont adopté la même stratégie tout en reconnaissant que les indépendants avaient un avantage sur le plan des prix. Elle aussi cherchait à amorcer une remontée des prix. Quant à Shell, les documents cités révèlent qu'elle a baissé ses prix bien en-dessous de son prix de revient et qu'elle a en même temps communiqué avec d'autres grands pour leur faire savoir qu'elle voulait supprimer la concurrence émanant des indépendants. Tout cela a amené la suppression des indépendants et le rétablissement des prix aux niveaux élevés qui avaient cours avant la guerre des prix. Vers la fin des années soixante, la présence des indépendants devenait encore une fois menaçante, et les grands ont adopté une variante des mesures antérieures en y ajoutant les produits de deuxième marque.

De telles interventions répétées forment une preuve difficile à réfuter qu'il ne s'agissait pas d'actes isolés, ne se produisant qu'à un moment ou qu'à un seul endroit. L'ensemble est devenu une pratique qui visait un secteur du

marché, les fournisseurs indépendants. Par le fait même, elles réfutent l'allégation couramment invoquée pour justifier de telles mesures, à savoir que les grands devaient s'y résigner pour protéger leurs détaillants qui étaient victimes d'une concurrence déloyale. En effet, ce n'est pas seulement une société qui se rendait compte que le principal avantage des indépendants tenait, non pas au coût inférieur de leurs produits mais bien à leurs coûts d'exploitation inférieurs. Cette constatation ne s'appliquait pas non plus à une seule partie de la période visée. Pendant toute cette période, soit de la fin des années cinquante au début des années soixante-dix, les grands savaient que leur réseau de marque et leur structure de prix les exposaient à l'entrée des indépendants et ont exploité avec succès des pratiques monopolistiques visant à ramener ce secteur à l'ordre.

Sous certains aspects, le marketing peut, bien sûr, être étudié à part, mais on ne peut pas comprendre à fond sa performance ni les pratiques commerciales qui y ont été utilisées sans les replacer dans le contexte de concentration verticale qui est la marque propre de l'industrie. Si la performance du secteur sur le plan du marketing n'était attribuable qu'aux caractéristiques structurelles du secteur du marketing, elle aurait sans doute été assez bonne. Il semblerait que, du point de vue technique, l'entrée dans le secteur soit assez facile. Les obstacles «naturels» à l'entrée semblent moins difficiles à surmonter dans ce secteur que dans d'autres. Il n'aurait donc pas été possible de maintenir longtemps les marges élevées du marketing.

C'est pourtant le contraire qui s'est produit au Canada. Pendant la plus grande partie de la période d'après-guerre, les marges de gros et de détail ont été maintenues à des niveaux que l'industrie elle-même qualifiait d'excessifs. Cette situation découle de deux facteurs distincts dont l'efet est attribuable aux liens que les grands ont établis entre eux aux autres niveaux de cette industrie à forte concentration verticale. La réticence des grands à s'engager dans la concurrence par les prix et leur tendance à utiliser des pratiques restrictives parallèles contre les indépendants découlaient des liens qu'ils avaient établis entre eux au niveau du raffinage et de la production.

Les grands ne pouvaient adopter un comportement parallèle au niveau du marketing sans que soient créés une communauté d'intérêt, que chacun des grands ait une idée très nette de son rôle, que l'on ait mis au point une méthode pour ramener à l'ordre les entreprises récalcitrantes et enfin que soient coordonnées les mesures concrètes prises dans le secteur du marketing. La communauté d'intérêt a été le fruit des ententes conclues entre ces sociétés au niveau du raffinage et de la production. A cause de ces ententes, une entreprise ne pouvait dévier de la ligne de conduite adoptée au niveau du marketing sans s'exposer à voir ces ententes remises en question et à perdre les avantages qu'elle en retirait. Ces ententes contribuaient aussi à consolider la puissance de l'entreprise dominante. A ce titre, elles permettaient de départager les chefs de file des preneurs de prix et à définir les rôles respectifs des entreprises. Ces ententes fournissaient

également une arme pour ramener à l'ordre les entreprises récalcitrantes. En effet, à cause de la méthode de fixation des prix adoptée au niveau de la production, un raffineur qui ne respectait pas les règles du jeu s'exposait à subir une augmentation du prix du brut par rapport à celui de ses concurrents. Par le biais du contrôle des pipelines et de la structure des prix régissant ce secteur, les grands pouvaient diriger à leur guise les bruts moins avantageux et plus chers. Tout cela permettait de coordonner les interventions dans le secteur du marketing sans multiplier les communications. Les communications qui ont eu lieu au niveau du marketing visaient avant tout à prévenir les malentendus et n'étaient donc que l'un des facteurs de la réussite sur le plan de l'harmonisation des pratiques punitives. Les contrats et les ententes conclues au niveau du raffinage ont également joué sur la coordination des interventions dans le secteur du marketing.

Il convient néanmoins de souligner que cette relation de cause à effet entre la performance du secteur du marketing et celle des autres secteurs n'est pas une relation à sens unique. Les ententes qui ont renforcé la cohésion des grands au niveau du marketing ont consolidé les mécanismes grâce auxquels ils pouvaient coordonner leurs interventions dans les autres secteurs. La concentration verticale des entreprises qui oeuvraient à divers niveaux de l'industrie a donc renforcé la coordination qu'elles s'efforçaient d'appliquer à chaque niveau.

En somme, c'est l'effet conjoint de tous ces facteurs qui a favorisé la coordination des pratiques adoptées par les grands dans le secteur du marketing au détriment du libre jeu de la concurrence. La performance du secteur du marketing a été altérée par la tolérance réciproque des grands qui a limité la concurrence dans ce secteur et par les pratiques abusives qu'ils ont utilisées pour consolider leur pouvoir monopolistique. Ces deux traits de leur comportement montrent que les grands pouvaient mener une action collective. L'étendue de leur puissance et l'efficacité des pratiques abusives qu'ils ont utilisées contre les indépendants ressort nettement du succès qu'ils ont remporté, pendant la plus grande partie de la période d'après-guerre, en évitant d'adopter le réseau économique et efficace de distribution qui, l'action des indépendants en fait foi, répondait à une attente du public.

# ANNEXES

# ANNEXE A

## UTILISATION DU SOUTIEN DES PRIX DE DÉTAIL PAR LES GRANDS

# I. REMISES ET CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR SHELL, GULF ET TEXACO DE 1969 À 1975

Comme l'indiquait le volume sur le marketing, les grands ont eu recours à des subventions pour restreindre la concurrence des indépendants. Les tableaux de la présente annexe montrent les régions où trois grands — Shell, Gulf et Texaco — ont employé des subventions sous forme de remise et de consignation pour aider leurs réseaux de détaillants et la fréquence de cette tactique au cours de la période de 1969 à 1975. Les renseignements figurant dans ces tableaux sont tirés des données communiquées par ces sociétés en vertu de l'article 9 de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions.

La présente annexe contient différents tableaux sur l'utilisation par Shell, Gulf et Texaco des remises et des consignations par région (Atlantique, Québec, Ontario, Prairies et Colombie-Britannique) et par grand centre métropolitain (Halifax, Moncton, Montréal, Ottawa, Toronto, Winnipeg, Regina, Calgary, Edmonton et Vancouver). Les tableaux pour chacune des cinq régions et pour les centres métropolitains énumérés contiennent les données annuelles suivantes:

1) Le nombre de points de vente bénéficiant de consignations ou de remises.

2) Le pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations ou de remises.

3) Le volume d'essence exprimé en milliers de gallons vendu grâce aux consignations ou aux remises.

4) Le pourcentage de ventes d'essence réalisées grâce aux consignations ou aux remises par rapport aux ventes totales.

5) Le nombre moyen de jours où les points de vente ont bénéficié des consignations ou des remises.

6) Le montant total des subventions versées (consignation ou remise) exprimé en milliers de dollars.

7) Le montant des subventions versées (consignation ou remise) exprimé en cents (ou dollars) par gallon.

Note: Dans certains cas sur certains marchés, le pourcentage des points de vente qui ont bénéficié de consignations et de remises atteint plus de cent pour cent. Cela peut être attribuable au fait que les stations qui ont participé à un programme durant une partie de l'année et à un autre programme durant la deuxième partie ont été comptées deux fois dans les pourcentages. Le renvoi (a) indique les cas où cela se produit.

Tableau 1 Remises utilisées par Shell par région de 1969 à 1975
Tableau 2 Consignations utilisées par Shell par région de 1969 à 1975.
Tableau 3 Remises utilisées par Shell dans certains centres métropolitains de 1969 à 1975
Tableau 4 Consignations utilisées par Shell dans certains centres métropolitains de 1969 à 1975
Tableau 5 Remises utilisées par Gulf par région de 1971 à 1975
Tableau 6 Consignations utilisées par Gulf par région de 1971 à 1975
Tableau 7 Remises utilisées par Gulf dans certains centres métropolitains de 1971 à 1975
Tableau 8 Consignations utilisées par Gulf dans certains centres métropolitains de 1971 à 1975
Tableau 9 Remises utilisées par Texaco par région de 1971 à 1975
Tableau 10 Consignations utilisées par Texaco par région de 1971 à 1975
Tableau 11 Remises utilisées par Texaco dans certains centres métropolitains de 1971 à 1975
Tableau 12 Consignations utilisées par Texaco dans certains centres métropolitains de 1971 à 1975.

## TABLEAU 1

### REMISES UTILISÉES PAR SHELL PAR RÉGION DE 1969 À 1975[1]

| *Année* | *1969* | *1970* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *RÉGION* | | | | | | | |
| *ATLANTIQUE* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | — | — | — | 8 | 11 | 6 | 13 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | — | — | — | 2 | 3 | 2 | 4 |
| 3) Volume des remises | — | — | — | 359 | 1 100 | 796 | 1 899 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | — | — | — | 1 | 2 | 1 | 3 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | — | — | — | 85 | 201 | 175 | 188 |
| 6) Montant total des subventions versées | — | — | — | 9 | 31 | 13 | 42 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | — | — | — | 0,03 | 0,03 | 0,02 | 0,02 |
| *QUÉBEC* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | 36 | 598 | 818 | 796 | 667 | 2 | 388 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | 4 | 60 | (a)86 | (a)87 | (a)77 | 0 | 50 |
| 3) Volume des remises | 2 579 | 43 317 | 123 100 | 114 980 | 43 496 | 110 | 37 523 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | 2 | 25 | 64 | 55 | 19 | 0 | 16 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | 149 | 122 | 338 | 336 | 171 | 132 | 155 |
| 6) Montant total des subventions versées | 52 | 975 | 3 612 | 3 657 | 1 439 | 1 | 1 128 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,02 | 0,02 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,01 | 0,03 |
| *ONTARIO* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | 773 | 381 | 514 | 712 | 956 | 643 | 846 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | 39 | 19 | 27 | 40 | 56 | 40 | 58 |
| 3) Volume des remises | 69 516 | 42 122 | 46 538 | 55 001 | 81 196 | 66 450 | 147 104 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | 24 | 13 | 22 | 26 | 34 | 28 | 59 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | 169 | 245 | 226 | 179 | 214 | 151 | 279 |
| 6) Montant total des subventions versées | 760 | 996 | 1 145 | 1 903 | 2 385 | 1 511 | 4 239 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,01 | 0,02 | 0,02 | 0,03 | 0,03 | 0,02 | 0,03 |

1. Shell a indiqué qu'elle n'avait pas utilisé de remises dans le cas de la région de l'Atlantique, de 1969 à 1971, et de la Colombie-Britannique, de 1969 à 1973.
a) Voir la note de l'introduction.

**TABLEAU 1 (suite)**

REMISES UTILISÉES PAR SHELL PAR RÉGION DE 1969 À 1975

| *Année* | *1969* | *1970* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *RÉGION* | | | | | | | |
| *PRAIRIES* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | 95 | 8 | 4 | 19 | 34 | 76 | 161 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | 8 | 1 | 0 | 2 | 5 | 12 | 27 |
| 3) Volume des remises | 3 482 | 300 | 95 | 500 | 3 613 | 8 697 | 22 186 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | 3 | 0 | 0 | 1 | 4 | 23 | 20 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | 78 | 363 | 278 | 36 | 191 | 158 | 252 |
| 6) Montant total des subventions versées | 27 | 5 | 2 | 9 | 86 | 147 | 409 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,01 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,03 | 0,02 |
| *COLOMBIE-BRITANNIQUE* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | — | — | — | — | — | 8 | 114 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | — | — | — | — | — | 2 | 30 |
| 3) Volume des remises | — | — | — | — | — | 749 | 9 439 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | — | — | — | — | — | 1 | 17 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | — | — | — | — | — | 93 | 242 |
| 6) Montant total des subventions versées | — | — | — | — | — | 16 | 274 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | — | — | — | — | — | 0,02 | 0,03 |

## TABLEAU 2

### CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR SHELL PAR RÉGION DE 1969 À 1975

| *Année* | *1969* | *1970* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *RÉGION* | | | | | | | |
| *ATLANTIQUE* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 41 | 43 | 41 | 33 | 38 | 41 | 39 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 10 | 8 | 0 | 11 | 11 |
| 3) Volume des consignations | 4 622 | 3 589 | 4 471 | 3 969 | 3 104 | 5 244 | 4 234 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 10 | 8 | 6 | 9 | 7 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 226 | 268 | 220 | 253 | 97 | 167 | 361 |
| 6) Montant total des subventions versées | 428 | 531 | 396 | 373 | 352 | 601 | 476 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,09 | 0,15 | 0,09 | 0,09 | 0,11 | 0,11 | 0,11 |
| *QUÉBEC* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 933 | 886 | 221 | 161 | 353 | 193 | 243 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | (a) 23 | (a) 18 | (a) 38 | 23 | 31 |
| 3) Volume des consignations | 138 858 | 118 377 | 28 078 | 27 773 | 34 854 | 30 177 | 27 855 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 17 | 17 | 20 | 15 | 13 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 354 | 295 | 199 | 199 | 120 | 149 | 128 |
| 6) Montant total des subventions versées | 11 077 | 9 675 | 2 501 | 2 501 | 3 520 | 3 114 | 2 705 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,08 | 0,08 | 0,09 | 0,09 | 0,10 | 0,10 | 0,10 |
| *ONTARIO* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 295 | 152 | 131 | 122 | 166 | 150 | 123 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 7 | 7 | 10 | 9 | 8 |
| 3) Volume des consignations | 31 694 | 25 696 | 21 353 | 14 048 | 15 413 | 20 711 | 19 603 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 7 | 5 | 5 | 6 | 5 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 230 | 242 | 200 | 133 | 112 | 136 | 157 |
| 6) Montant total des subventions versées | 2 632 | 2 382 | 2 129 | 1 343 | 1 509 | 1 767 | 1 641 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,08 | 0,09 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,09 | 0,08 |

**TABLEAU 2 (suite)**

CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR SHELL PAR RÉGION DE 1969 À 1975

| *Année* | *1969* | *1970* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *RÉGION* | | | | | | | |
| *PRAIRIES* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 12 | 7 | 7 | 15 | 29 | 53 | 50 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 1 | 1 | 4 | 8 | 8 |
| 3) Volume des consignations | 1 831 | 850 | 1 316 | 2 086 | 5 672 | 21 852 | 3 797 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 1 | 2 | 5 | 17 | 3 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 232 | 171 | 171 | 77 | 167 | 222 | 129 |
| 6) Montant total des subventions versées | 129 | 77 | 130 | 214 | 461 | 1 125 | 186 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,07 | 0,09 | 0,10 | 0,10 | 0,08 | 0,05 | 0,05 |
| *COLOMBIE-BRITANNIQUE* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 9 | 12 | 22 | 20 | 19 | 25 | 20 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 |
| 3) Volume des consignations | 1 306 | 2 270 | 2 756 | 2 946 | 4 727 | 3 758 | 2 381 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 4 | 4 | 6 | 4 | 3 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 220 | 224 | 143 | 156 | 215 | 120 | 35 |
| 6) Montant total des subventions versées | 108 | 213 | 245 | 291 | 532 | 318 | 202 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,08 | 0,09 | 0,09 | 0,10 | 0,11 | 0,08 | 0,08 |

a) Voir la note de l'introduction.

## TABLEAU 3

### REMISES UTILISÉES PAR SHELL DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1969 À 1975[1]

| *Année* | *1969* | *1970* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | | | |
| *MONCTON* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | | 42 | 42 | 23 | 23 |
| 3) Volume des remises | | | | 288 | 761 | 586 | 870 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | | 12 | 30 | 22 | 29 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | 86 | 197 | 146 | 272 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | 7 | 19 | 10 | 21 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | 0,024 | 0,025 | 0,017 | 0,024 |
| *MONTRÉAL* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | 188 | 257 | 236 | 182 | | 126 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | (a)60 | (a)82 | (a)79 | (a)64 | | 46 |
| 3) Volume des remises | | 25 962 | 56 157 | 48 142 | 14 056 | | 11 307 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | 31 | 71 | 60 | 17 | | 11 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | 162 | 328 | 316 | 130 | | 112 |
| 6) Montant total des subventions versées | | 437 | 1 281 | 1 211 | | | 260 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | 0,017 | 0,023 | 0,025 | | | 0,023 |
| *OTTAWA* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | 50 | 56 | 53 | 51 | 39 | | 33 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | (a)72 | (a)81 | (a)77 | 77 | 62 | | 54 |
| 3) Volume des remises | 6 991 | 11 659 | 10 817 | 10 238 | 4 896 | | 5 112 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | 45 | 65 | 62 | 57 | 24 | | 21 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | 202 | 284 | 299 | 312 | 184 | | 184 |
| 6) Montant total des subventions versées | 70 | 136 | 123 | 317 | 190 | | 99 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,010 | 0,012 | 0,011 | 0,031 | 0,039 | | 0,019 |

**TABLEAU 3 (suite)**

REMISES UTILISÉES PAR SHELL DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS

de 1969 à 1975[1]

| *Année* | *1969* | *1970* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | | | |
| *TORONTO* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | 273 | 38 | 35 | 45 | 114 | 105 | 153 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | 83 | 12 | 11 | 15 | 39 | 37 | 61 |
| 3) Volume des remises | 37 482 | 7 228 | 5 707 | 4 524 | 11 589 | 15 248 | 37 020 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | 39 | 7 | 6 | 4 | 11 | 13 | 32 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | 116 | 176 | 174 | 101 | 137 | 136 | 248 |
| 6) Montant total des subventions versées | 422 | 227 | 211 | 190 | 358 | 317 | 876 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,011 | 0,031 | 0,037 | 0,042 | 0,031 | 0,021 | 0,024 |
| *WINNIPEG* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | 85 | | | | | 47 | 52 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | 79 | | | | | 58 | 68 |
| 3) Volume des remises | 3 124 | | | | | 6 538 | 15 006 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | 13 | | | | | 24 | 48 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | 60 | | | | | 148 | 327 |
| 6) Montant total des subventions versées | 21 | | | | | 129 | 322 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,007 | | | | | 0,020 | 0,021 |
| *REGINA* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | | 19 | 19 | | 15 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | | 86 | 83 | | 79 |
| 3) Volume des remises | | | | 450 | 2 389 | | 2 678 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | | 0 | 41 | | 34 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | 36 | 182 | | 235 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | 9 | 38 | | 33 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | 0,02 | 0,016 | | 0,012 |

**TABLEAU 3 (suite)**

## REMISES UTILISÉES PAR SHELL DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1969 À 1975[1]

| *Année* | *1969* | *1970* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | | | |
| *VANCOUVER* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | | | | 7 | 49 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | | | | 6 | 45 |
| 3) Volume des remises | | | | | | 747 | 5 524 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | | | | 2 | 15 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | | | 106 | 162 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | | | 18 | 154 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | | | 0,024 | 0,028 |

1. Shell a fait savoir qu'elle n'avait aucune donnée concernant Halifax, Calgary et Edmonton ou qu'elle n'avait pas eu recours à des remises. La même remarque s'applique aux autres villes sur lesquelles aucun renseignement n'est indiqué.

a) Voir la note de l'introduction.

## TABLEAU 4

### CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR SHELL DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1969 À 1975[1]

| *ANNÉE* | *1969* | *1970* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | | | |
| *HALIFAX* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 11 | 14 | 12 | 12 | 11 | 14 | 12 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 41 | 47 | 40 | 40 | 37 | 45 | 40 |
| 3) Volume des consignations | 1 721 | 1 768 | 1 596 | 1 611 | 1 345 | 2 587 | 2 218 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 34 | 28 | 24 | 22 | 17 | 30 | 25 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 218 | 223 | 235 | 222 | 236 | 214 | 218 |
| 6) Montant total des subventions versées | 146 | 154 | 136 | 149 | 152 | 299 | 247 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,085 | 0,087 | 0,085 | 0,092 | 0,113 | 0,116 | 0,111 |
| *RÉGION* | | | | | | | |
| *MONCTON* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 5 | 6 | 6 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 45 | 60 | 50 | 33 | 25 | 8 | 15 |
| 3) Volume des consignations | 361 | 784 | 536 | 323 | 62 | 11 | 17 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 16 | 34 | 24 | 14 | 2 | 0 | 1 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 146 | 246 | 187 | 147 | 25 | 34 | 5 |
| 6) Montant total des subventions versées | 36 | 75 | 51 | 32 | 6 | 1 | 2 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,100 | 0,96 | 0,095 | 0,099 | 0,097 | 0,091 | 0,118 |
| *MONTRÉAL* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 300 | 305 | 97 | 97 | 200 | 74 | 95 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 99 | (a) 97 | (a) 31 | (a) 33 | (a) 70 | 26 | 35 |
| 3) Volume des consignations | 71 019 | 54 405 | 15 323 | 16 458 | 22 129 | 13 304 | 11 339 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 97 | 64 | 19 | 20 | 26 | 13 | 11 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 353 | 253 | 204 | 191 | 134 | 155 | 124 |
| 6) Montant total des subventions versées | 5 836 | 4 608 | 1 416 | 1 400 | 2 097 | 1 341 | 1 103 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,082 | 0,085 | 0,092 | 0,085 | 0,095 | 0,101 | 0,097 |

**TABLEAU 4 (suite)**

CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR SHELL DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1969 À 1975

| *ANNÉE* | *1969* | *1970* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *OTTAWA* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 24 | 23 | 19 | 15 | 14 | 15 | 11 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | (a) 35 | (a)33 | (a)28 | 23 | 22 | 25 | 18 |
| 3) Volume des consignations | 2 997 | 3 387 | 3 084 | 2 048 | 2 119 | 1 952 | 2 609 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 19 | 19 | 18 | 11 | 11 | 8 | 11 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 222 | 210 | 247 | 202 | 249 | 127 | 257 |
| 6) Montant total des subventions versées | 249 | 291 | 282 | 172 | 213 | 194 | 257 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,083 | 0,086 | 0,091 | 0,084 | 0,101 | 0,099 | 0,099 |
| *VILLE* | | | | | | | |
| *TORONTO* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 46 | 26 | 35 | 41 | 33 | 16 | 12 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 14 | 8 | 11 | 14 | 11 | 6 | 5 |
| 3) Volume des consignations | 5 812 | 7 355 | 6 501 | 3 593 | 2 120 | 2 380 | 3 755 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 6 | 7 | 7 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 113 | 263 | 161 | 71 | 63 | 107 | 201 |
| 6) Montant total des subventions versées | 381 | 618 | 632 | 344 | 220 | 267 | 363 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,066 | 0,084 | 0,097 | 0,096 | 0,104 | 0,113 | 0,097 |
| *WINNIPEG* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 7 | 6 | 5 | 9 | 16 | 19 | 17 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 7 | 7 | 6 | 10 | 20 | 23 | 22 |
| 3) Volume des consignations | 1 452 | 831 | 1 078 | 1 426 | 4 194 | 9 011 | 1 049 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 6 | 3 | 4 | 1 | 4 | 8 | 1 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 230 | 127 | 166 | 109 | 206 | 255 | 35 |
| 6) Montant total des subventions versées | 97 | 76 | 104 | 134 | 342 | 515 | 48 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,067 | 0,091 | 0,096 | 0,094 | 0,082 | 0,057 | 0,046 |

**TABLEAU 4 (suite)**

CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR SHELL DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1969 À 1975

| *ANNÉE* | *1969* | *1970* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *REGINA* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 1 | | | 2 | 1 | 4 | 4 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 4 | | | 9 | 4 | 21 | 21 |
| 3) Volume des consignations | 134 | | | 64 | 270 | 2 035 | 184 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 3 | | | 1 | 5 | 30 | 2 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 204 | | | 75 | 339 | 227 | 33 |
| 6) Montant total des subventions versées | 12 | | | 7 | 24 | 83 | 9 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,090 | | | 0,109 | 0,089 | 0,041 | 0,049 |
| *VILLE* | | | | | | | |
| *CALGARY* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | | 1 | 6 | 10 | 9 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | | 1 | 9 | 16 | 16 |
| 3) Volume des consignations | | | | 29 | 982 | 4 736 | 1 157 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | | 0 | 6 | 24 | 6 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | | 15 | 159 | 268 | 60 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | 2 | 75 | 239 | 54 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | 0,069 | 0,076 | 0,05 | 0,047 |
| *EDMONTON* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | | 3 | 8 | 9 | |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | | 5 | 14 | 17 | |
| 3) Volume des consignations | | | | 147 | 3 362 | 662 | |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | | 1 | 26 | 4 | |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | | 37 | 183 | 37 | |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | 12 | 151 | 29 | |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | 0,082 | 0,045 | 0,044 | |

**TABLEAU 4** (fin)

CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR SHELL DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1969 À 1975

| *ANNÉE* | *1969* | *1970* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *VANCOUVER* | | | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 6 | 9 | 16 | 15 | 13 | 17 | 6 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 4 | 7 | 12 | 12 | 10 | 15 | 6 |
| 3) Volume des consignations | 962 | 1 867 | 2 346 | 2 292 | 4 015 | 2 643 | 1 587 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 4 | 6 | 8 | 7 | 12 | 7 | 4 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 231 | 207 | 143 | 132 | 238 | 92 | 167 |
| 6) Montant total des subventions versées | 77 | 159 | 199 | 226 | 440 | 199 | 130 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,08 | 0,085 | 0,085 | 0,099 | 0,110 | 0,075 | 0,082 |

a) Voir la note de l'introduction.

1. Dans le cas des villes de Regina, Calgary et Edmonton et en ce qui concerne les années pour lesquelles il n'y a aucun renseignement, Shell a fait savoir qu'elle n'avait pas eu recours à des consignations ou ne possédait aucune donnée.

## TABLEAU 5

### REMISES UTILISÉES PAR GULF PAR RÉGION DE 1971 À 1975[1]

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *RÉGION* | | | | | |
| *ATLANTIQUE* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | 3 | | |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | 1 | | |
| 3) Volume des remises | | | 150 | | |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | 0 | | |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | 94 | | |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 3 | | |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,02 | | |
| *QUÉBEC* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | 58 | 67 | 235 | 219 | 3 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | 6 | 7 | (a)26 | 24 | 0 |
| 3) Volume des remises | 5 149 | 7 670 | 20 803 | 9 139 | 19 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | 5 | 7 | 17 | 7 | 0 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | 271 | 309 | 240 | 81 | 18 |
| 6) Montant total des subventions versées | 79 | 182 | 569 | 112 | 248 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,015 | 0,024 | 0,027 | 0,012 | 0,013 |
| *PRAIRIES* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | 3 | 16 | 21 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | 0 | 1 | 1 |
| 3) Volume des remises | | | 135 | 842 | 2 571 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | 0 | 0 | 1 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | 25 | 54 | 106 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 097 | 9 | 52 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,007 | 0,011 | 0,02 |

**TABLEAU 5** (fin)

REMISES UTILISÉES PAR GULF PAR RÉGION DE 1971 À 1975

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *RÉGION* | | | | | |
| *COLOMBIE-BRITANNIQUE* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | | 5 | 125 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | | 1 | 23 |
| 3) Volume des remises | | | | 35 | 24 839 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | | 0 | 29 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | 35 | 219 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | 093 | 585 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | 0,02 | 0,023 |

a) Voir la note de l'introduction.

1. Gulf n'a fourni aucune donnée sur l'Ontario.
2. L'article 5 — période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées — a été déterminé en calculant un nombre-indice et en le multipliant par 365. Cet indice correspond au volume d'essence vendu grâce aux remises par rapport au volume total d'essence vendu par les stations qui ont bénéficié de remises durant une certaine partie de l'année.

## TABLEAU 6

## CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR GULF PAR RÉGION DE 1971 A 1975[1]

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *RÉGION* | | | | | |
| *ATLANTIQUE* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | 9 | 2 | 6 | 18 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | 2 | 1 | 2 | 5 |
| 3) Volume des consignations | | 128 | 35 | 265 | 2 487 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | 0 | 0 | 0 | 4 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | 40 | 117 | 110 | 231 |
| 6) Montant total des subventions versées | | 10 | 3 | 22 | 201 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | 0,081 | 0,086 | 0,083 | 0,081 |
| *QUÉBEC* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 804 | 812 | 765 | 439 | 459 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 84 | 87 | (a) 85 | 49 | 53 |
| 3) Volume des consignations | 85 061 | 81 651 | 56 864 | 39 125 | 67 713 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 82 | 79 | 47 | 28 | 47 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 356 | 354 | 224 | 210 | 315 |
| 6) Montant total des subventions versées | 6 975 | 6 614 | 4 606 | 3 208 | 5 485 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,081 | 0,081 | 0,081 | 0,082 | 0,081 |
| *ONTARIO* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 332 | 567 | 676 | 530 | 568 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 26 | 44 | 53 | 43 | 49 |
| 3) Volume des consignations | 33 050 | 48 459 | 87 828 | 86 990 | 127 588 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 17 | 24 | 38 | 34 | 51 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 174 | 205 | 239 | 239 | 319 |
| 6) Montant total des subventions versées | 2 314 | 3 392 | 5 797 | 6 611 | 9 760 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,08 | 0,08 |

**TABLEAU 6** (fin)

CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR GULF PAR RÉGION DE 1971 À 1975[1]

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *RÉGION* | | | | | |
| *PRAIRIES* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 13 | 28 | 58 | 61 | 83 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Volume des consignations | 1 359 | 1 483 | 6 523 | 14 922 | 20 150 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 1 | 1 | 4 | 8 | 11 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 255 | 119 | 174 | 270 | 285 |
| 6) Montant total des subventions versées | 122 | 132 | 606 | 1 371 | 1 826 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 |

1. Gulf n'a fourni aucune donnée sur la Colombie-Britannique.
2. L'article 5 — période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées — a été déterminé en calculant un nombre-indice et en le multipliant par 365. Cet indice correspond au volume d'essence vendu grâce aux consignations par rapport au volume total d'essence vendu par les stations qui ont bénéficié de consignations durant une certaine partie de l'année.

**TABLEAU 7**

**REMISES UTILISÉES PAR GULF DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1969 À 1975[1]**

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | |
| *HALIFAX* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | | | 1 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | | | 5 |
| 3) Volume des remises | | | | | 48 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | | | 1 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | | 52 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | | 0,242 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | | 0,005 |
| *MONCTON* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | 3 | 1 | |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | 38 | 13 | |
| 3) Volume des remises | | | 150 | 34 | |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | 7 | 1 | |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | 94 | 77 | |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 3 | 0,573 | |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,02 | 0,017 | |
| *VILLE* | | | | | |
| *MONTRÉAL* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | 8 | 13 | 39 | 76 | |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | 3 | 6 | (a)18 | 35 | |
| 3) Volume des remises | 2 473 | 3 705 | 3 526 | 3 640 | |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | 5 | 8 | 7 | 6 | |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | 250 | 195 | 198 | 74 | |
| 6) Montant total des subventions versées | 53 | 105 | 84 | 54 | |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,021 | 0,028 | 0,024 | 0,015 | |

**TABLEAU 7 (suite)**

REMISES UTILISÉES PAR GULF DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS
DE 1969 À 1975

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *REGINA* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | 2 | 5 | 9 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | 8 | 21 | 45 |
| 3) Volume des remises | | | 135 | 731 | 2 001 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | 4 | 11 | 25 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | 47 | 114 | 205 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 0,942 | 6,7 | 42 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,007 | 0,009 | 0,021 |
| *CALGARY* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | | | 1 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | | | 2 |
| 3) Volume des remises | | | | | 28 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | | | 0 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | | 28 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | | 0,532 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | | 0,019 |

**TABLEAU 7 (fin)**

## REMISES UTILISÉES PAR GULF DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1969 À 1975

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | |
| *VANCOUVER* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | | 6 | 42 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | | 8 | 61 |
| 3) Volume des remises | | | | 1 399 | 9 309 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | | 7 | 50 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | 160 | 224 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | 9,3 | 180 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | 0,007 | 0,019 |

a) voir la note de l'introduction.

1. Gulf n'a fourni aucune donnée sur les villes d'Ottawa, Toronto, Winnipeg et Edmonton.

2. L'article 5 — période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées — a été déterminé en calculant un nombre-indice et en le multipliant par 365. Cet indice correspond au volume d'essence vendu grâce aux remises par rapport au volume total d'essence vendu par les stations qui ont bénéficié de remises durant une certaine partie de l'année.

## TABLEAU 8

### CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR GULF DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1971 À 1975

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | |
| *MONCTON* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | 7 | 1 | 3 | 7 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | 64 | 13 | 38 | 78 |
| 3) Volume des consignations | | 114 | 38 | 263 | 850 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | 7 | 2 | 8 | 28 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | 40 | 123 | 262 | 327 |
| 6) Montant total des subventions versées | | 9 | 3 | 22 | 69 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | 0,081 | 0,082 | 0,082 | 0,081 |
| *MONTRÉAL* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 206 | 204 | 185 | 112 | 136 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 85 | 89 | (a)85 | 52 | 63 |
| 3) Volume des consignations | 34 883 | 32 807 | 20 418 | 10 963 | 26 100 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 77 | 74 | 39 | 18 | 40 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 355 | 356 | 218 | 169 | 311 |
| 6) Montant total des subventions versées | 2 860 | 2 657 | 1 654 | 899 | 2 114 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,082 | 0,081 | 0,081 | 0,082 | 0,081 |
| *OTTAWA* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 24 | 26 | 25 | 20 | 20 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 92 | 70 | 71 | 59 | 57 |
| 3) Volume des consignations | 4 927 | 5 077 | 4 377 | | 4 906 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 71 | 72 | 55 | | 49 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 361 | 361 | 289 | | 356 |
| 6) Montant total des subventions versées | 434 | 409 | 360 | | 402 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,088 | 0,081 | 0,082 | | 0,082 |

**TABLEAU 8** (suite)

CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR GULF DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1971 À 1975

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | |
| *TORONTO* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 28 | 52 | 90 | 112 | 133 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 12 | 22 | 39 | 50 | 63 |
| 3) Volume des consignations | 6 042 | 6 821 | 20 822 | 23 471 | 40 931 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 8 | 9 | 26 | 27 | 47 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 273 | 190 | 249 | 220 | 307 |
| 6) Montant total des subventions versées | 423 | 477 | 1 381 | 1 807 | 3 221 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,07 | 0,070 | 0,066 | 0,077 | 0,079 |
| *WINNIPEG* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | 16 | 29 | 30 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 23 | 39 | 44 |
| 3) Volume des consignations | | | 2 009 | 7 035 | 9 392 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 9 | 31 | 46 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | 160 | 249 | 355 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 185 | 647 | 836 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,092 | 0,092 | 0,089 |
| *REGINA* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | 16 | 17 | 2 | 3 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | 53 | 68 | 8 | 15 |
| 3) Volume des consignations | | 351 | 1 739 | 104 | 3 546 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | 6 | 27 | 2 | 45 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | 52 | 145 | 37 | 333 |
| 6) Montant total des subventions versées | | 33 | 163 | 10 | 89 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | 0,094 | 0,094 | 0,096 | 0,025 |

**TABLEAU 8** (fin)

## CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR GULF DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1971 À 1975

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | |
| *CALGARY* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | 2 | 5 | 11 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 3 | 7 | 17 |
| 3) Volume des consignations | | | 539 | 1 623 | 2 937 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 3 | 7 | 14 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | 304 | 225 | 219 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 50 | 146 | 273 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,093 | 0,090 | 0,093 |
| *EDMONTON* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | 1 | 2 | 11 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 2 | 3 | 20 |
| 3) Volume des consignations | | | 235 | 547 | 1 124 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 1 | 3 | 6 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | 259 | 234 | 123 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 22 | 49 | 104 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,094 | 0,090 | 0,093 |

a) Voir la note de l'introduction.

1. L'article 5 — période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées — a été déterminé en calculant un nombre-indice et en le multipliant par 365. Cet indice correspond au volume d'essence vendu grâce aux consignations par rapport au volume total d'essence vendu par les stations qui ont bénéficié de consignations pendant une certaine partie de l'année.

**TABLEAU 9**

REMISES UTILISÉES PAR TEXACO PAR RÉGION DE 1971 À 1975[1]

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *RÉGION* | | | | | |
| *ATLANTIQUE* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | 23 | 13 | 35 | 38 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | 4 | 2 | 6 | 7 |
| 3) Volume des remises | | 641 | 263 | 326 | 1 932 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | 1 | 0 | 1 | 3 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | 240 | 150 | 90 | 360 |
| 6) Montant total des subventions versées | | 17 | 9 | 7 | 25 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | 0,026 | 0,034 | 0,021 | 0,013 |
| *QUÉBEC* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | 49 | 1 279* | 27 | 500 | 574 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | 4 | | 2 | 40 | 48 |
| 3) Volume des remises | 636 | 176 288 | 85 | 89 769 | 171 666 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | 0 | 85 | 0 | 40 | 71 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | 365 | 347 | 137 | 182 | 335 |
| 6) Montant total des subventions versées | 19 | 282 | 1 | 191 | 3 396 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,03 | 0,002 | 0,012 | 0,002 | 0,02 |
| *ONTARIO* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | 286 | 727 | 10 | 849 | 992 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | 17 | 43 | 1 | 54 | 63 |
| 3) Volume des remises | 4 375 | 11 388 | 276 | 11 391 | 25 019 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | 2 | 5 | 0 | 5 | 10 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | 213 | 243 | 274 | 152 | 342 |
| 6) Montant total des subventions versées | 103 | 456 | 12 | 297 | 718 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,024 | 0,040 | 0,043 | 0,026 | 0,029 |

**TABLEAU 9** (fin)

REMISES UTILISÉES PAR TEXACO PAR RÉGION DE 1971 À 1975

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *RÉGION* | | | | | |
| *PRAIRIES* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | 50 | | 105 | 130 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | 6 | | 7 | 17 |
| 3) Volume des remises | | 590 | | 2 453 | 4 154 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | 2 | | 6 | 9 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | 90 | | 220 | 275 |
| 6) Montant total des subventions versées | | 34 | | 68 | 80 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | 0,058 | | 0,028 | 0,019 |
| *COLOMBIE-BRITANNIQUE* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | | | 99 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | | | 24 |
| 3) Volume des remises | | | | | 1 837 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | | | 3 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | | 183 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | | 38 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | | 0,021 |

*Ce chiffre est supérieur au nombre total de points de vente au détail du réseau des producteurs dans l'ensemble de la province de Québec en 1972 qui s'élève à 1 238. Cela peut être attribuable à une erreur de calcul ou une erreur d'échantillonnage.

1. Les données fournies par Texaco sont basées sur un échantillon de 10 pour cent des stations de cette firme dans chaque région.

## TABLEAU 10

### CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR TEXACO PAR RÉGION DE 1971 À 1975[1]

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *RÉGION* | | | | | |
| *ATLANTIQUE* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | 16 | 30 | 41 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 3 | 5 | 7 |
| 3) Volume des consignations | | | 227 | 729 | 1 317 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 0 | 1 | 2 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | 150 | 240 | 240 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 19 | 68 | 110 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,084 | 0,093 | 0,084 |
| *QUÉBEC* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 1 246 | 1 186 | 1 213 | 18 | 101 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 94 | 96 | 95 | 1 | 8 |
| 3) Volume des consignations | 15 271 | 333 | 13 382 | 816 | 34 721 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 8 | 0 | 6 | 0 | 14 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 360 | 15 | 274 | 213 | 225 |
| 6) Montant total des subventions versées | 1 257 | 27 | 1 164 | 67 | 304 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,082 | 0,081 | 0,087 | 0,082 | 0,009 |
| *ONTARIO* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 215 | 28 | 961 | 68 | 40 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 13 | 2 | 62 | 4 | 3 |
| 3) Volume des consignations | 4 085 | 530 | 16 938 | 2 074 | 3 587 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 2 | 0 | 7 | 1 | 1 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 213 | 90 | 213 | 122 | 192 |
| 6) Montant total des subventions versées | 283 | 36 | 1 284 | 165 | 295 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,069 | 0,068 | 0,076 | 0,08 | 0,082 |

1. Les données fournies par Texaco sont basées sur un échantillon de 10 pour cent des stations de cette firme dans chaque région.

**TABLEAU 10** (fin)

CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR TEXACO PAR RÉGION DE 1971 À 1975

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *RÉGION* | | | | | |
| *PRAIRIES* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | 45 | 33 | 63 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 6 | 4 | 8 |
| 3) Volume des consignations | | | 1 249 | 686 | 4 118 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 1 | 1 | 4 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | 208 | 122 | 305 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 106 | 59 | 340 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,085 | 0,086 | 0,083 |
| *COLOMBIE-BRITANNIQUE* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | | 16 | 38 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | | 3 | 9 |
| 3) Volume des consignations | | | | 511 | 1 837 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | | 1 | 3 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | | 32 | 274 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | 46 | 172 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | 0,09 | 0,094 |

## TABLEAU 11

### REMISES UTILISÉES PAR TEXACO DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1971 À 1975[1]

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | |
| *MONCTON* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | 16 | 12 | 10 | 19 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | 37 | 26 | 22 | 42 |
| 3) Volume des remises | | 377 | 263 | 100 | 921 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | 7 | 5 | 2 | 17 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | 10 | 9 | 2 | 17 |
| 6) Montant total des subventions versées | | 0,027 | 0,034 | 0,02 | 0,018 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | | |
| *MONTRÉAL* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | 184 | | 136 | 141 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | 58 | | 43 | 43 |
| 3) Volume des remises | | 43 796 | | 26 612 | 50 179 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | 52 | | 30 | 50 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | | |
| 6) Montant total des subventions versées | | 1 396 | | 108 | 656 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | 0,032 | | 0,004 | 0,013 |
| *OTTAWA* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | 36 | 37 | | 32 | 40 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | 92 | 95 | | 80 | (a)93 |
| 3) Volume des remises | 1 476 | 2 243 | | 687 | 1 461 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | 16 | 22 | | 5 | 12 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | | |
| 6) Montant total des subventions versées | 18 | 106 | | 13 | 33 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,012 | 0,047 | | 0,019 | 0,023 |

a) Voir la note de l'introduction.

1. Les données fournies par Texaco sont basées sur un échantillon de 20 pour cent des stations de cette firme dans chaque ville.

**TABLEAU 11** (suite)

REMISES UTILISÉES PAR TEXACO DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1971 À 1975

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | |
| *TORONTO* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | 6 | 73 | 3 | 175 | 196 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | 3 | 36 | 1 | (a)83 | (a)87 |
| 3) Volume des remises | 46 | 2 949 | 62 | 5 370 | 10 234 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | 0 | 5 | 0 | 8 | 14 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | | |
| 6) Montant total des subventions versées | 2 | 128 | 2 | 123 | 302 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,043 | 0,043 | 0,032 | 0,023 | 0,030 |
| *WINNIPEG* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | | 51 | 46 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | | (a)84 | 75 |
| 3) Volume des remises | | | | 1 575 | 2 295 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | | 11 | 15 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | | |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | 44 | 45 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | 0,028 | 0,020 |
| *REGINA* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | | 11 | 9 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | | 65 | 53 |
| 3) Volume des remises | | | | 92 | 716 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | | 2 | 15 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | | |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | 2 | 15 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | 0,022 | 0,021 |

**TABLEAU 11** (fin)

REMISES UTILISÉES PAR TEXACO DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1971 À 1975

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | |
| *CALGARY* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | | 5 | 11 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | | 9 | 20 |
| 3) Volume des remises | | | | 312 | 339 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | | 2 | 2 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | | |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | 12 | 10 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | 0,038 | 0,029 |
| *EDMONTON* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | | | 11 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | | | 22 |
| 3) Volume des remises | | | | | 234 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | | | 2 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | | |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | | 2 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | | 0,009 |
| *VANCOUVER* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de remises | | | | | 46 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de remises | | | | | 52 |
| 3) Volume des remises | | | | | 987 |
| 4) Volume des remises exprimé en pourcentage | | | | | 5 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les remises ont été accordées | | | | | |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | | 20 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | | 0,020 |

## TABLEAU 12

### CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR TEXACO DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1971 À 1975[1]

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | |
| *HALIFAX* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | | 4 | 11 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | | 11 | 31 |
| 3) Volume des consignations | | | | 88 | 169 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | | 1 | 2 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | | 60 | 120 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | 8 | 15 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | 0,091 | 0,089 |
| *MONCTON* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | 12 | 13 | 11 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 26 | 29 | 24 |
| 3) Volume des consignations | | | 210 | 550 | 350 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 4 | 11 | 6 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | 120 | 270 | 365 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 18 | 51 | 27 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,086 | 0,093 | 0,077 |
| *MONTRÉAL* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 187 | 187 | 193 | | 47 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 60 | 59 | 62 | | 14 |
| 3) Volume des consignations | 40 411 | 235 | 32 449 | | 19 022 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 50 | 0 | 34 | | 19 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 365 | 17 | 240 | | 245 |
| 6) Montant total des subventions versées | 966 | 7 | 823 | | 242 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,024 | 0,030 | 0,025 | | 0,013 |

1. Les données fournies par Texaco sont basées sur un échantillon de 20 pour cent des stations de cette firme dans chaque ville.

**TABLEAU 12** (suite)

CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR TEXACO DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1971 À 1975

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | |
| *OTTAWA* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | 37 | | 12 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 95 | | (a)28 |
| 3) Volume des consignations | | | 1 673 | | 344 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 15 | | 3 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | 243 | | 240 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 139 | | 23 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,083 | | 0,067 |
| *TORONTO* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | 32 | 19 | 104 | 47 | 56 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | 16 | 9 | 51 | (a)23 | (a)25 |
| 3) Volume des consignations | 1 811 | 77 | 6 723 | 1 701 | 2 609 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | 3 | 0 | 11 | 3 | 4 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | 216 | 30 | 228 | 122 | 182 |
| 6) Montant total des subventions versées | 127 | 5 | 485 | 129 | 197 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | 0,07 | 0,065 | 0,072 | 0,076 | 0,076 |
| *WINNIPEG* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | 13 | 13 | 12 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 21 | (a)21 | 20 |
| 3) Volume des consignations | | | 342 | 339 | 589 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 3 | 2 | 4 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | 259 | 153 | 274 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 32 | 30 | 42 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,094 | 0,088 | 0,071 |

**TABLEAU 12** (suite)

CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR TEXACO DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1971 À 1975

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | |
| *REGINA* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | 3 | | 5 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 18 | | 29 |
| 3) Volume des consignations | | | 523 | | 301 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 13 | | 6 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | 244 | | 213 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 46 | | 23 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,088 | | 0,076 |
| *CALGARY* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | 1 | 1 | 14 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | 2 | 2 | 25 |
| 3) Volume des consignations | | | 171 | 214 | 2 258 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | 1 | 2 | 12 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | 350 | 152 | 296 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | 14 | 17 | 195 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | 0,082 | 0,079 | 0,086 |
| *EDMONTON* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | | | 15 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | | | 31 |
| 3) Volume des consignations | | | | | 279 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | | | 2 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | | | 183 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | | 26 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | | 0,093 |

**TABLEAU 12** (fin)

CONSIGNATIONS UTILISÉES PAR TEXACO DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1971 À 1975

| *ANNÉE* | *1971* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* |
|---|---|---|---|---|---|
| *VILLE* | | | | | |
| *VANCOUVER* | | | | | |
| 1) Nombre de points de vente bénéficiant de consignations | | | | 15 | 22 |
| 2) Pourcentage de points de vente bénéficiant de consignations | | | | 16 | 25 |
| 3) Volume des consignations | | | | 481 | 1 630 |
| 4) Volume des consignations exprimé en pourcentage | | | | 3 | 8 |
| 5) Période moyenne durant laquelle les consignations ont été accordées | | | | 45 | 285 |
| 6) Montant total des subventions versées | | | | 44 | 146 |
| 7) Montant des subventions exprimé en dollars par gallon | | | | 0,091 | 0,090 |

## II — Programmes de soutien des prix de l'essence d'Imperial Oil — 1972-1977

Les trois tableaux qui suivent montrent parallèlement la répartition et l'importance des programmes de consignation et de remise temporaire employés par Imperial Oil pour soutenir les détaillants de son réseau de 1972 à 1977. Les renseignements sont tirés des données communiquées par Imperial Oil en vertu de l'article 9 de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions.

Ces tableaux contiennent les données suivantes:

a) TABLEAU 13 — Soutien des prix d'Imperial par région de 1975 à 1977

Pour les cinq régions — Atlantique, Québec, Ontario, Prairies et Pacifique — ce tableau indique:

1) le volume d'essence exprimé en gallons vendu sous le régime du soutien des prix;
2) le montant total des subventions versées exprimé en dollars;
3) le montant des subventions versées exprimé en cents par gallon;
4) le volume total d'essence exprimé en gallons vendu par les stations qui bénéficiaient du soutien des prix.

b) TABLEAU 14 — Soutien des prix par Imperial dans certains centres métropolitains de 1975 à 1977

Ce tableau (fondé sur les données relatives aux prix dans chaque secteur) montre pour cinq centres métropolitains — Halifax, Montréal, Ottawa-Hull, Toronto et Vancouver:

1) le volume d'essence exprimé en gallons vendu sous le régime du soutien des prix;
2) le coût total des subventions versées exprimé en dollars;
3) le montant des subventions versées exprimé en cents par gallon.

c) TABLEAU 15 — Soutien des prix par Imperial à Montréal, Ottawa et Toronto de 1972 à 1976

Les données de ce tableau sont basées sur un échantillon de stations exploitées par les détaillants qui ont bénéficié de la consignation ou de remises à un moment donné durant la période en question. Le tableau montre:

1) le volume d'essence exprimé en gallons vendu sous le régime du soutien des prix;
2) le montant total des subventions versées exprimé en dollars;

3) le montant des subventions versées exprimé en cents par gallon;
4) le prix de vente moyen au détail exprimé en cents le gallon durant le programme de soutien des prix;
5) le nombre moyen de jours par an où le soutien des prix a été en vigueur.

**TABLEAU 13**

SOUTIEN DES PRIX D'IMPERIAL PAR RÉGION DE 1975 À 1977

| *ANNÉE* | *1975* | *1976* | *1977* |
|---|---|---|---|
| *RÉGION* | | | |
| *ATLANTIQUE* | | | |
| 1) Volume vendu sous le régime du soutien des prix | 11 695 620 | 65 964 000 | 39 647 000 |
| 2) Montant total des subventions (exprimé en dollars) | 204 998 | 937 300 | 695 300 |
| 3) Montant des subventions versées exprimé en cents le gallon[1] | 1,75 | 1,42 | 1,75 |
| 4) Volume total d'essence vendu par les stations qui bénéficiaient du soutien des prix | * | * | * |
| *QUÉBEC* | | | |
| 1) Volume vendu sous le régime du soutien des prix | 83 940 077 | 116 294 490 | 154 917 127 |
| 2) Montant total des subventions (exprimé en dollars) | 2 196 581 | 5 052 909 | 6 969 265 |
| 3) Montant des subventions versées exprimé en cents le gallon[1] | | 4,34 | 4,49 |
| 4) Volume total d'essence vendu par les stations qui bénéficiaient du soutien des prix | | 117 654 718 | 160 843 213 |
| *ONTARIO* | | | |
| 1) Volume vendu sous le régime du soutien des prix | 181 225 375 | 228 811 774 | 315 887 322 |
| 2) Montant total des subventions (exprimé en dollars) | 5 402 156 | 12 530 789 | 19 708 980 |
| 3) Montant des subventions versées exprimé en cents le gallon[1] | 2,98 | 5,47 | 6,23 |
| 4) Volume total d'essence vendu par les stations qui bénéficiaient du soutien des prix | 198 864 744 | 229 321 715 | 316 767 806 |
| *PRAIRIES* | | | |
| 1) Volume vendu sous le régime du soutien des prix | 16 578 718 | 77 742 723 | 125 687 442 |
| 2) Montant total des subventions (exprimé en dollars) | 289 520 | 2 270 483 | 3 769 157 |
| 3) Montant des subventions versées exprimé en cents le gallon[1] | 1,74 | 2,92 | 2,99 |
| 4) Volume total d'essence vendu par les stations qui bénéficiaient du soutien des prix | 24 916 716 | 81 248 283 | 129 066 502 |

*PACIFIQUE*

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1) Volume vendu sous le régime du soutien des prix | 39 352 000 | 63 242 000 | 70 415 000 |
| 2) Montant total des subventions (exprimé en dollars) | 1 183 600 | 2 104 000 | 2 755 500 |
| 3) Montant des subventions versées exprimé en cents le gallon[1] | 3,00 | 3,32 | 3,91 |
| 4) Volume total d'essence vendu par les stations qui bénéficiaient du soutien des prix | 140 945 000 | 139 769 000 | 147 037 000 |

1. Le montant des subventions versées exprimé en cents le gallon est une moyenne simple pour les régions de l'Atlantique et du Pacifique.

## TABLEAU 14

### SOUTIEN DES PRIX PAR IMPERIAL DANS CERTAINS CENTRES MÉTROPOLITAINS DE 1975 À 1977

| *ANNÉE* | *1975* | *1976* | *1977* |
|---|---|---|---|
| *VILLES* | | | |
| *HALIFAX* | | | |
| 1) Volume vendu sous le régime du soutien des prix | 1 816 200 | 2 988 000 | 3 266 500 |
| 2) Coût total des subventions (exprimé en dollars) | 13 543 | 29 300 | 35 400 |
| 3) Montant des subventions versées exprimé en cents le gallon | 1,02[2] | 1,02[2] | 1,1 |
| *MONTRÉAL* | | | |
| 1) Volume vendu sous le régime du soutien des prix | 46 825 161[1] | 71 978 988 | 90 833 311 |
| 2) Coût total des subventions (exprimé en dollars) | 1 152 319[1] | 2 877 866 | 4 056 665 |
| 3) Montant des subventions versées exprimé en cents le gallon | 2,46[1] | 3,99 | 4,46 |
| *OTTAWA-HULL* | | | |
| 1) Volume vendu sous le régime du soutien des prix | 9 849 871 | 11 397 315 | 14 561 799 |
| 2) Coût total des subventions (exprimé en dollars) | 244 526 | 610 757 | 877 695 |
| 3) Montant des subventions versées exprimé en cents le gallon | 2,48 | 5,36 | 6,02 |
| *TORONTO* | | | |
| 1) Volume vendu sous le régime du soutien des prix | 80 447 117 | 104 960 162 | 131 836 524 |
| 2) Coût total des subventions (exprimé en dollars) | 2 079 731 | 5 080 241 | 7 171 635 |
| 3) Montant des subventions versées exprimé en cents le gallon | 2,58 | 4,84 | 5,43 |
| *VANCOUVER* | | | |
| 1) Volume vendu sous le régime du soutien des prix | 5 116 300 | | |
| 2) Coût total des subventions (exprimé en dollars) | 109 800 | | |
| 3) Montant des subventions versées exprimé en cents le gallon | | | |

1. Les données ne concernent que la période de janvier à novembre 1975 car aucune donnée n'a été communiquée pour décembre 1975.

2. Les coûts des subventions versées exprimés en cents le gallon sont des moyennes pondérées pour tous les centres sauf Halifax.

## TABLEAU 15

### SOUTIEN DES PRIX PAR IMPERIAL À MONTRÉAL, OTTAWA ET TORONTO DE 1972 À 1976[1]

| *ANNÉE* | *1972* | *1973* | *1974* | *1975* | *1976* |
|---|---|---|---|---|---|
| *MONTRÉAL* | | | | | |
| 1) Volume vendu sous le régime du soutien des prix | 13 623 924 | 6 714 788 | 1 564 475 | 6 219 520 | 15 743 671 |
| 2) Montant total des subventions versées | 428 584 | 298 714 | 117 908 | 490 401 | 1 216 253 |
| 3) Montant des subventions versées exprimé en cents le gallon | — | — | 7,5 | 7,9 | 7,7 |
| 4) Prix de détail moyen durant le programme de soutien des prix | 51,6 | 52,4 | 65,2 | 75,3 | 81,7 |
| 5) Durée moyenne du programme de soutien des prix | 303 | 150 | 102 | 305 | 301 |
| *OTTAWA* | | | | | |
| 1) Volume vendu sous le régime du soutien des prix | 1 294 329 | 1 773 170 | 1 152 787 | 2 098 880 | 2 143 828 |
| 2) Montant total des subventions versées | 90 963 | 134 200 | 84 402 | 162 030 | 165 570 |
| 3) Montant des subventions versées exprimé en cents le gallon | 7,0 | 7,6 | 7,3 | 7,7 | 7,7 |
| 4) Prix de détail moyen durant le programme de soutien des prix | 47,8 | 53,6 | 64,4 | 70,5 | 81,5 |
| 5) Durée moyenne du programme de soutien des prix | 205 | 296 | 117 | 295 | 352 |
| *TORONTO* | | | | | |
| 1) Volume vendu sous le régime du soutien des prix | 124 198 | 2 045 690 | 3 017 802 | 10 672 890 | 115 743 671 |
| 2) Montant total des subventions versées | 8 504 | 154 791 | 236 941 | 848 813 | 1 216 253 |
| 3) Montant des subventions versées exprimé en cents le gallon | 6,9 | 7,6 | 7,9 | 7,9 | 7,7 |
| 4) Prix de détail moyen durant le programme de soutien des prix | 48,0 | 53,9 | 63,7 | 72,1 | 81,7 |
| 5) Durée moyenne du programme de soutien des prix | 81 | 259 | 134 | 301 | 301 |

1. Toutes les données du tableau 15 sont basées sur des échantillons de stations exploitées par des détaillants de Montréal, d'Ottawa et de Toronto qui ont bénéficié de la consignation ou de remises à un moment donnée durant la période de 1972 à 1976. L'échantillon pour Montréal comprenait quarante-huit stations, celui d'Ottawa sept stations et celui de Toronto quarante-deux stations.

# ANNEXE B

# ANNEXE B SUNY'S — EXEMPLE DE CONTROLE DES PRIX DE DÉTAIL

## 1. *Introduction*

Une nouvelle formule de distribution de l'essence a fait son apparition au Canada à la fin des années soixante-dix lorsque Suny's International Inc., important indépendant, a conclu, sous le nom de son principal actionnaire, J.E. Robillard Ltd., un accord de consignation avec Imperial Oil Limited. Les indépendants achetaient auparavant leur essence en gros aux raffineurs dans le cadre d'une transaction sans lien de dépendance et concurrençaient ensuite sur le marché de la vente au détail le réseau de distribution d'essence de ces mêmes raffineurs. Cependant, au moyen de ce nouvel accord, Imperial assurait ainsi des approvisionnements en essence à Suny's qui, de son côté, jouait le rôle d'agent à la commission à l'égard d'Imperial. En outre, Imperial se réservait le droit de contrôler la politique des prix de détail de chacun des points de vente de Suny's en Ontario et au Québec.[1] Imperial pouvait donc accroître son influence sur le marché de la vente au détail sans avoir à acheter des points de vente d'indépendants.

Les renseignements recueillis lors d'une enquête officielle sur le nouvel accord effectuée en vertu de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions montrent que les points de vente de Suny's étaient contrôlés par le Service de marketing d'Imperial de telle manière qu'ils complétaient le réseau de distribution des produits de deuxième marque d'Imperial. Nous avons indiqué précédemment l'effet des mesures punitives des réseaux de deuxième marque sur les indépendants. Les mesures punitives visant les indépendants, tactique qui a finalement porté ses fruits, permettaient aux grands d'augmenter le niveau des prix de l'essence sur certains marchés et sous-marchés.

Bien que la présente annexe porte sur les relations entre Imperial et Suny's, il est intéressant de noter qu'Imperial a essayé de conclure des accords de consignation semblables avec d'autres indépendants. Le directeur des enquêtes et recherches a appris au cours des deux dernières années qu'au moins trois autres fournisseurs d'essence indépendants de l'Est du Canada — Top Value Gas Marts[1], Buy-Rite Gasoline[2] et Perrette Dairy Limited[3] — s'étaient vu offrir le même genre de contrats d'approvisionnement que Suny's. Imperial leur a notamment offert de les approvisionner, mais seulement dans le cadre d'un accord de consignation lui permettant de fixer le prix de détail. Le directeur a aussi appris qu'une seule des trois sociétés, Top Value, avait accepté l'offre d'Imperial.

---

1. Lorsque l'accord de consignation est entré en vigueur en mars 1977, Suny's exploitait vingt-six points de vente en Ontario et onze au Québec.

## 2. *Accord de consignation entre Imperial Oil et Suny's*

La société Suny's International Inc. a été créée vers la fin des années soixante-dix par M. Jack E. Robillard qui en est le principal actionnaire, le président et le directeur général. Le 1er mars 1977, Suny's a signé avec Imperial un accord quinquennal à titre d'agent de distribution de carburant (Documents de Suny's nos 656-676)[1143]. Cet accord a été partiellement modifié le 19 octobre 1978 (Documents de Suny's nos 605-615, 631-635 et 757-796)[1144, 1145, 1146].

Dans le cadre de l'accord initial, Imperial s'engageait à approvisionner Suny's en essence en Ontario et au Québec tandis que Suny's acceptait d'être son consignataire. Imperial était propriétaire de l'essence, fixait les prix de détail de Suny's et lui garantissait une commission de 8¢ le gallon indépendamment du prix au détail. Suny's vendait l'essence pour Imperial et lui remettait les recettes des ventes moins la commission stipulée dans l'accord. Voici comment la section 1 de l'accord formule l'entente conclue avec cette société:

> «Par la présente, Imperial désigne Suny's comme agent d'Imperial et Suny's accepte d'être son agent pour la vente sur place du carburant d'Imperial.»
>
> (Documents de Suny's no 656-657, le 1er mars 1977)[1147]

Deux autres sources montrent que cet accord de consignation a effectivement existé. Sur les factures établies par le service de marketing d'Imperial, il est question de livraison d'essence aux points de vente de Suny's et les conditions de vente sont clairement indiquées sur chacune de ces factures: «CONSIGNATION D'UN COMMUN ACCORD»[4]. En outre, un cadre d'Imperial Oil a affirmé devant la Commission sur les pratiques restrictives du commerce que Suny's était effectivement un consignatiare[5].

Fait intéressant, c'est le service de marketing et non le service des ventes en gros d'Imperial qui était responsable des transactions de Suny's. D'habitude, c'était le service des ventes en gros d'Imperial qui était chargé de toutes les ventes aux revendeurs indépendants. Par contre, dans le cas de Suny's, ce sont les agents de marketing d'Imperial qui ont négocié le contrat de consignation et qui ont par la suite communiqué quotidiennement avec Suny's[6]. Lors des audiences Perrette tenue à l'automne de 1980 devant la Commission sur les pratiques restrictives du commerce, un cadre d'Imperial a indiqué que les ventes à Suny's étaient considérées comme des ventes aux stations-service du réseau des producteurs d'Imperial et non comme des ventes aux revendeurs[7].

Les principales conditions de l'accord à titre d'agent de distribution du carburant de 1977 comportaient ce qui suit:

1. L'accord portait sur une période de cinq ans commençant le 1er mars 1977. (Document de Suny's no 668)[1173]
2. Suny's devait conserver l'image d'un fournisseur d'essence indépendant. (Document de Suny's no 667)[1174]

3. Imperial continuait d'être propriétaire de toute l'essence jusqu'à ce qu'elle soit vendue au consommateur. (Document de Suny's n° 657, clause 2(a))[1175] Imperial vérifiait périodiquement les stocks des stations de Suny's. (Audiences Suny's)[8]

4. Imperial contrôlait les prix de vente au détail de Suny's. (Document de Suny's n° 660)

5. Les prix de détail fixés par Imperial étaient déterminés en fonction des critères suivants:

   i) Imperial avait l'intention de laisser le réseau de Suny's croître au même rythme que le marché; (Document de Suny's n° 1178)

   ii) «Imperial a l'intention de permettre à Suny's de concurrencer les fournisseurs principaux ou indépendants qui offrent les mêmes produits sur le marché lorsque, à son avis (et après consultation avec Suny's) ces fournisseurs exercent une force concurrence compte tenu de la croissance de la part du marché du concurrent en question et quand ce concurrent n'a pas recours à des prix de détail inférieurs à la normale.»

   (Document de Suny's n° 660)[1179] M. Robillard a choisi cet exemple pour montrer que Suny's avait le prix le moins élevé sur n'importe quel marché. (Audiences Suny's)[9]

6. Suny's était assurée d'avoir une commission minimum de 8¢ le gallon, quel que soit le prix de détail. L'accord prévoyait également une commission «supplémentaire» qui était versée dans certaines circonstances. (Documents de Suny's n°s 657-659)[1181] Le témoignage de M. Robillard a révélé que Suny's n'a reçu que la commission minimum de 8¢ le gallon durant la période de mars 1977 à octobre 1978. (Audiences Suny's)[10]

7. Suny's devait déduire sa commission totale du montant qu'elle remettait à Imperial (Document de Suny's n° 661).[1183]

Grâce à cet accord, Imperial Oil pouvait contrôler les prix de détail de Suny's à tous ses points de vente en Ontario et au Québec. Le témoignage de M. Robillard prouve que c'était effectivement le cas:

«Q. M. Robillard, Suny's contrôlait-elle ou non les prix de détail de son essence durant l'application de cet accord?

R. Imperial Oil fixait toujours nos prix. Elle nous consultait mais nous indiquait le prix de vente.»

(Témoignage de M. J.E. Robillard, président, Audiences Suny's, le 17 octobre 1979, p. 195)[1184]

Cette consultation avait lieu sous forme de communications téléphoniques quotidiennes entre les représentants de Suny's et d'Imperial Oil. Suny's informait Imperial de tout changement sur le marché et c'est Imperial qui décidait s'il fallait modifier le prix. (Audiences Suny's)[11]

A un certain moment, Suny's s'est opposée à la politique des prix de détail d'Imperial car elle la jugeait contraire aux termes de l'accord écrit.

Suny's considérait que ses prix n'étaient pas toujours concurrentiels sur chaque marché et réprouvait surtout les «essais sur le marché» d'Imperial durant lesquels Imperial augmentait de temps en temps les prix de Suny's au même niveau que les grandes sociétés pétrolières. (Documents de Suny's nos 75-98[1186] et 100-101[1187])[12] Cette question a été soulevée aux audiences:

> «Q. M. Robillard, dans cette lettre qui fait partie de la série 75, vous faites mention des pratiques de prix d'Imperial et j'en déduis que vous vous opposiez fortement à ces pratiques. Est-ce exact?
>
> R. Oui.
>
> Q. Pourriez-vous nous dire exactement à quoi vous vous opposiez?
>
> R. La principale raison pour laquelle nous avons accepté et signé un accord prolongé avec Imperial Oil est que nous croyions pouvoir exercer une concurrence sur le marché. Par exemple, lorsqu'un indépendant utilise un certain prix, nous fixons le même prix et nous n'avons jamais à concurrencer une grande société pétrolière au niveau des prix, car les grands sont beaucoup trop avantagés et, vous savez, un indépendant ne peut tout simplement pas les concurrencer, et on nous demandait parfois d'utiliser les mêmes prix (que les grands) et notre prix était fixé en fonction des leurs; on ne pouvait rien y faire car ils contrôlaient les prix. J'ai donc écrit à Imperial pour lui dire que les termes de la lettre et les dispositions de l'accord n'étaient pas respectés.»
>
> (Témoignage de M. J.E. Robillard, président, audiences Suny's, le 17 octobre 1979, p. 199)[1192]

Ce mécontentement face à la politique des prix d'Imperial a entraîné de nombreuses discussions concernant une nouvelle entente contractuelle (Documents de Suny's nos 57-59, 63-70 et 72-74)[1192, 1193, 1194] et a finalement abouti à l'accord modifié d'agent de distribution de carburant du 19 octobre 1978 dans lequel les clauses 3 et 4 du premier accord étaient modifiées. Avec ces modifications, Suny's avait maintenant une certaine latitude pour fixer le prix de détail de l'essence au nom d'Imperial.

La clause initiale portant sur la commission par gallon de Suny's a été supprimée et remplacée par une nouvelle clause (Documents de Suny's nos 607-608)[1195] qui stipulait que Suny's ne recevrait plus de commission fixe, mais plutôt une commission qui varierait directement en fonction du prix de vente au détail. En outre, la clause 4 modifiée (Documents de Suny's nos 608-609)[1196] prévoyait que Suny's fixerait le prix de vente au-dessus du «prix de détail minimum» établi par Imperial Oil, alors qu'Imperial continuerait de contrôler le prix intérieur au «prix de détail minimum». L'annexe A, jointe à l'accord modifié, indique, pour chaque point de vente de Suny's, ses prix de détail et les commissions qui s'y rapportent ainsi que le «prix de détail minimum»[13].

Comme le montre le témoignage de M. Robillard, Imperial a continué, malgré ces modifications, de contrôler le prix de détail de Suny's supérieur et inférieur au «prix de détail minimum». (Audiences Suny's)[14] Suny's devait

encore demander à Imperial la permission de modifier un prix. Les listes de prix étaient envoyées tous les jours à Imperial. Lorsque Suny's proposait de modifier son prix, elle indiquait toujours la raison du changement au dos de ces formules. Lorsque Imperial acceptait la modification, elle renvoyait la liste en indiquant son approbation:

> «Imperial Oil autorise toutes les modifications de prix et c'est pourquoi . . .lorsque nous changeons un prix, nous en informons Imperial Oil et obtenons son autorisation. Elle nous renvoie l'une de ces formules (listes de prix) par le retour du courrier avec son autorisation signée .. c'est elle qui doit autoriser chaque modification de prix.»
>
> (Témoignage de M. J.E. Robillard, président, audiences Suny's, le 17 octobre 1979, p. 253)[1203]

Donc, bien que le nouvel accord dût permettre à Suny's de contrôler davantage les prix de détail à ses points de vente, le témoignage de M. Robillard montre que Suny's devait encore obtenir l'approbation d'Imperial pour toute modification de prix. Peut-être Suny's acceptait-elle cette façon de procéder parce qu'Imperial pouvait mettre fin au nouvel accord «pour n'importe quelle raison» et remettre en vigueur les dispositions du premier accord pour que Suny's n'ait plus aucune influence sur les prix (Document de Suny's n° 609)[1204].

### 3. *«Point critique des pratiques abusives»*

Lors des négociations qui ont abouti au nouvel accord du 19 octobre 1978, Imperial a fait une proposition qui a en fait servi à déterminer les modifications de l'accord initial. (Document de Suny's n° 57)[1205]. Imperial suggérait que Suny's fixe le prix de détail «au-dessus du point critique des pratiques abusives» et qu'Imperial établisse le prix «en dessous du point critique des pratiques abusives». Le témoignage des représentants de Suny's montre que le «point critique des pratiques abusives» correspondait au «prix de détail minimum» énoncé dans la clause 4 de l'accord modifié. Dans cette clause, il était «formellement interdit» à Suny's de vendre de l'essence en bas du prix de détail minimum «sauf aux prix qu'Imperial lui indiquera à l'occasion» (Documents de Suny's n$^{os}$ 608-609)[1206].

Un cadre de Suny's a clairement expliqué le sens de l'expression «point critique des pratiques abusives». Selon lui, Imperial Oil définissait ce terme comme étant le niveau de prix au-dessous duquel les ventes d'un fournisseur d'essence indépendant n'étaient plus profitables. Lorsque le prix se situait au niveau ou au-dessous du «point critique des pratiques abusives», Suny's recevait une commission garantie allant de 5 à 6,2¢ le gallon. Le témoin a aussi souligné que la marge de 5 à 6¢ était la marge minimum pour que le commerce d'un indépendant «demeure rentable».

> «Q. J'aimerais simplement vous montrer les séries n$^{os}$ 57 à 59. Ce sont les derniers documents que je tiens à vous présenter. Les avez-vous déjà vus?

R. Oui, je les ai déjà vus.

Q. Qui a pu produire ces documents?

R. Tout ce que je peux vous dire, c'est qu'ils appartiennent à Imperial, mais je ne pourrais pas vraiment vous dire qui les a préparés.

Q. Très bien. Se peut-il qu'ils aient été établis à la suite d'une réunion?

R. J'en suis certain.

Q. A la toute dernière ligne — ou dans les trois dernières lignes de la série n° 57, c'est indiqué, au-dessus du prix le plus bas, qu'Imperial et Suny's se partagent la marge.

R. C'est exact.

Q. Est-ce le genre d'entente que vous avez finalement conclue en octobre 1978?

R. Oui. Nos parts sont respectivement de 60 et de 40 pour cent.

Q. A la ligne suivante, on peut lire que «Suny's fixe le prix au-dessus du point critique des pratiques abusives.»

R. Mm hmm.

Q. Savez-vous ce que cela peut vouloir dire?

R. Ce que je peux dire, c'est que c'est la ligne de démarcation pour ce qui est de la répartition de la commission.

Q. Vous souvenez-vous si les mots «point critique des pratiques abusives» ont déjà été employés lors d'une réunion?

R. Oui. Oui.

Q. Qui utilisait cette expression?

R. C'est Imperial Oil.

Q. Savez-vous de quoi il était question?

R. Imperial considérait que c'était le niveau, vous savez, où la marge a tellement baissé qu'un indépendant exploite — qu'un indépendant ne peut plus exploiter son commerce, vous savez, où il doit faire beaucoup de ventes pour que son commerce demeure rentable et Imperial considérait qu'en dessous de ce niveau le prix était abusif.

Q. Abusif dans quel sens?

R. Abusif en ce sens qu'il ne peut plus rester en affaires, que la marge ne lui procure pas assez d'argent pour survivre.

Q. J'en conclus que la ligne suivante veut aussi dire la même chose, c'est-à-dire «Imperial établit le prix en dessous du point critique des pratiques abusives.» Est-ce exact?

R. C'est exact.

Q. Et quelle serait cette marge? En avez-vous une idée?

R. Je n'en suis pas sûr, mais je pense qu'elle serait d'environ 5¢ — 5 ou 6¢.»

(Témoignage de M. A. Martin, vice-président, audiences Suny's, le 17 octobre 1979, pp. 283-284)[1207]

Cet extrait montre clairement que le «point critique des pratiques abusives» correspond à la «ligne de démarcation» ou la «ligne de coupure» indiquée dans les listes des commissions et des prix annexées au nouvel accord[15]. En outre, le prix indiqué juste au-dessus de la ligne de coupure est le «prix le plus bas» ou «prix de détail minimum» mentionné dans le nouvel accord[16], comme l'ont fait remarquer deux représentants de Suny's:

«Q. M. Robillard, pouvez-vous me dire à quoi correspond le prix le plus bas?

R. Eh bien, c'est le niveau qu'elle (Imperial) voulait entièrement contrôler, après ce niveau . . .il nous était impossible d'établir un prix moins élevé sans faire ce que nous avons fait.

(Témoignage de M. J.E. Robillard, président, audiences Suny's, le 17 octobre 1979, p. 229)[1212]

Q. . . . Pourriez-vous me dire en quoi consiste le niveau le plus bas?

R. Eh bien, je crois que vous avez aussi notre liste de commissions et vous remarquerez qu'il y a une ligne de démarcation; lorsque le prix était en dessous de cette ligne, il était considéré comme le niveau le plus bas . . . Lorsque le prix était supérieur à 89,9¢ sur cette liste en particulier (Document n° 462)[17] . . .nous pouvions ajuster le prix à la station, en informant habituellement Imperial Oil. Lorsque le prix était inférieur à ce niveau, il était en quelque sorte entendu, en accord avec Imperial Oil, que celle-ci nous indiquerait si nous pouvions ou non baisser le prix.»

(Témoignage de M. A. Martin, vice-président, audiences Suny's, le 17 octobre 1979, pp. 281-282)

Les listes de prix et de commissions indiquent donc les prix qu'Imperial considérait comme «abusifs» en ce sens que les indépendants qui utilisaient le prix de Suny's à ces niveaux vendaient à perte. Or, à ces niveaux, Suny's ne perdait pas d'argent puisqu'elle recevait une commission garantie allant de 5 à 6,2¢ le gallon, soit une marge qui, selon M. Martin, constituait le minimum nécessaire à un indépendant pour survivre.

### 4. *Stratégie des prix d'Imperial aux points de vente de Suny'*

Comme le montre le document suivant de Suny's, Imperial voulait au départ que Suny's conserve l'image d'un fournisseur intransigeant et vigoureux en matière de prix:

«Lorsque Imperial a communiqué avec nous au sujet d'un accord d'approvisionnement, nous avons proposé à I.O.L. que les points de vente portent le nom d'Esso. I.O.L. a décidé que les points de vente de Suny's demeureraient indépendants et que SUNY'S jouerait le rôle de détaillant à rabais intransigeant et vigoureux et redonne-

rait à SUNY'S l'image qu'elle avait avant l'arrivée des propriétaires précédents qui avaient perdu cette image et perdaient donc beaucoup d'argent.»

(Document de Suny's nº 76, sans date)

Par l'expression «détaillant à rabais intransigeant et vigoureux», M. Robillard voulait dire que le prix de Suny's serait toujours d'au moins 1¢ inférieur à celui de n'importe quelle autre station ordinaire ou libre-service appartenant aux grands et serait égal à celui de n'importe quel indépendant. (Audiences Suny's)[18] Il a également déclaré ce qui suit en réponse à une question touchant la politique des prix de Suny's:

«R. ... à l'époque où je possédais Suny's International Limited* qui faisait d'excellentes, de très bonnes affaires, lorsque quelqu'un baissait son prix, nous avions pour habitude de faire immédiatement la même chose et lorsque les prix étaient bas dans l'ensemble du marché et que tous les fournisseurs, sauf deux ou trois, augmentaient leurs prix, nous utilisions les mêmes bas prix que ces deux ou trois fournisseurs jusqu'à ce qu'ils les augmentent.

Q. Après avoir signé l'accord avec Imperial Oil, avez-vous pu appliquer la même politique des prix?

R. Oui, dans la plupart des cas.

(Témoignage de M. J.E. Robillard, président, audiences Suny's, le 17 octobre 1979, p. 233)

et

Q. M. Robillard, on peut lire ce qui suit dans le premier paragraphe (du document nº 76): «I.O.L. a décidé que les points de vente de Suny's demeureraient indépendants et que Suny's jouerait le rôle de détaillant à rabais intransigeant et vigoureux ... «

R. Oui.

Q. J'en déduis que vous avez assumé ce rôle, est-ce exact?

R. Oui. Nous utilisions le même prix que les indépendants.»

(Témoignage de M. J.E. Robillard, président, audiences Suny's, le 17 octobre 1979, p. 236)

Le document nº 76 susmentionné indiquait également que Suny's devait être le dernier point de vente à augmenter son prix et le deuxième à le baisser quel que fût le marché; sa stratégie des prix devait en outre correspondre à celle des stations Econo et Gain d'Imperial. Gain devait faire augmenter les prix sur le marché et Suny's devait hausser le sien seulement après que toutes les autres stations auraient augmenté les leurs.

* Avant d'être propriétaire de Suny's International Inc., M. Robillard était l'un des actionnaires de Suny's International Limited. Il n'existe aucun lien entre les deux sociétés. (Audiences Suny's)[19]

«Il a été convenu au cours des négociations que si I.O.L. désirait augmenter les prix à un moment donné à ses points de vente, elle serait la première à le faire, que les stations Econo et Gain suivraient et que Suny's augmenterait son prix seulement après que tout le monde l'aurait fait. La stratégie en matière de prix voulait que Suny's soit le DERNIER A AUGMENTER SON PRIX ET LE DEUXIÈME A LE BAISSER, quel que fût le marché.»

(Document de Suny's n° 76, sans date)

Le témoignage des concurrents de Suny's sur le marché de l'Ontario prouve que la politique des prix mentionnée dans ce document a effectivement été mise en pratique. (Audiences Suny's)[20]

Dès que Suny's fut reconnue comme détaillant vigoureux en matière de prix, Imperial a modifié les prix de Suny's. Elle a tenté d'utiliser Suny's pour hausser les prix sur divers marchés au moyen des «essais sur le marché» dont il a été question précédemment. (Voir la note n° 12) M. Robillard a souligné qu'un «essai sur le marché» était effectué sur tous les marchés de Suny's à un moment donné. (Audiences Suny's)[21] Imperial demandait parfois à Suny's de faire ces essais trois ou quatre fois par mois. Habituellement, les essais duraient environ deux jours. Durant la matinée du mardi, par exemple, Imperial demandait à Suny's d'augmenter ses prix de x¢ le gallon sur un certain marché et de le rajuster au cours de l'après-midi du jeudi suivant si le «marché n'avait pas réagi». (Audiences Suny's)[22] Comme nous l'avons déjà indiqué, Suny's s'est opposée à cette façon de procéder car on l'obligeait à utiliser un prix supérieur à celui qui était considéré comme concurrentiel et qui était décrit dans l'accord de mars 1977.

### 5. *Étude de cas — Politique des prix de Suny's*

Le tableau B-1, fondé sur la documentation fournie par Suny's International, montre comment Imperial Oil s'est servie de deux points de vente de Suny's à Simcoe, sur le marché de l'Ontario, pour influer sur le niveau des prix de détail de l'essence. Au cours de la période du 27 octobre 1978 au 26 juillet 1979, à plusieurs occasions Imperial a fixé le prix de l'essence ordinaire à ces points de vente de Suny's en dessous du «point critique des pratiques abusives». Entre le 27 octobre 1978 et la fin du mois de mars 1979, Imperial a relevé trois fois le prix de Suny's à 89,9¢ le gallon. Lorsque, après chaque hausse de prix, tous les indépendants n'ont pas suivi la hausse de Suny's, Imperial a alors baissé le prix de Suny's en dessous du «point critique des pratiques abusives»[1]. Elle l'a fait la première fois pendant deux semaines et demie, quatre semaines la deuxième fois et deux mois la troisième fois. Entre

1. Le «point critique des pratiques abusives» concernant l'essence ordinaire se situait à 86,9¢ entre le 27 octobre 1978 et le 31 mars 1979. (Documents de Suny's n$^{os}$ 692 et 715)

avril 1979 et le 26 juillet 1979, le prix de Suny's a été inférieur au «point critique des pratiques abusives»[2] à deux reprises et, dans les deux cas, on avait tenté auparavant de l'augmenter à 91,9¢ le gallon.

Cette variation des prix, examinée en détail dans le texte principal et exposée ici encore, donne à penser qu'Imperial a haussé les prix de Suny's pour faire augmenter les prix sur le marché. Si les indépendants ne suivaient pas, Imperial ramenait les prix de Suny's à un niveau «abusif». Après avoir maintenu les prix à ce niveau pendant une période de deux à trois semaines, Imperial augmentait les prix de Suny's. Si le marché ne réagissait pas encore, elle ramenait de nouveau les prix de Suny's en dessous du point critique des pratiques «abusives», mais cette fois pour une plus longue période. Imperial continuait d'adopter cette tactique jusqu'à ce qu'elle parvienne à faire augmenter les prix sur le marché.

### 6. *Stabilisation du marché vers la fin des anées soixante-dix*

Les témoignages entendus lors des audiences montrent bien que les prix de l'essence se sont stabilisés dans les villes où Suny's avait des points de vente. Par exemple, M. Robillard a déclaré que les «essais sur le marché» d'Imperial n'étaient plus nécessaires en 1979:

> «Q. Y a-t-il encore des essais sur le marché?
>
> R. Ils ne semblent plus nécessaires à l'heure actuelle. Tous les détaillants ont haussé leurs prix et on nous fixe simplement les prix . . .nous n'avons pas fait de test depuis un certain temps.»
>
> (Témoignage de M. J.E. Robillard, président, audiences Suny's, le 17 octobre 1979, p. 212)

Comme on a pu le voir à l'annexe D — Resserrement des marges bénéficiaires des détaillants indépendants — la politique de prix vigoureuse adoptée par les grands a habituellement donné les mêmes résultats que la manipulation particulière d'Imperial concernant les prix affichés de Suny's qui consistait à réduire l'écart entre les prix de détail des marques des producteurs et des indépendants. Au début des années soixante-dix par exemple, les indépendants à l'extérieur du réseau des producteurs ont pu fixer leurs prix plusieurs cents en dessous de celui des stations-service appartenant aux grands. Par contre, vers la fin des années soixante-dix, les indépendants ont eu «beaucoup de chance» et ont pu établir leur prix à un cent de moins le gallon que celui des stations libre-service des grands. (Audiences Suny's)[23] La réduction de l'écart a entraîné un accroissement général des marges à peu près semblable à celui de la fin des années soixante, qui était attribuable aux mesures punitives particulières que les grands ont adoptées au cours de cete décennie.

---

2. Ce prix a atteint 88,9¢ entre le 1er avril 1978 et le 7 juin 1979 (Document de Suny's nº 462) et est passé à 92,9¢ le 8 juillet 1979 (Documents de Suny's nºs 452-456).

## TABLEAU B-1

PRIX DE DÉTAIL DE L'ESSENCE À SIMCOE, EN ONTARIO, À CERTAINES DATES: 1977 À 1979
(¢/gallon, essence ordinaire)

| *Date* | *Poste d'essence de Suny's au centre commercial Whitehorse Plaza* | *Poste d'essence de Suny's à Queensway* | *Concurrent indépendant ayant le plus bas prix* |
|---|---|---|---|
| *1977* | | | |
| 22 juin | 78,9 | | 82,9 |
| 14 septembre | 81,9 | 81,9 | 81,9 |
| 22 septembre | 81,9 | 81,9 | 81,9 |
| 3 octobre | 77,9 | 77,9 | 77,9 |
| 10 octobre | 74,9 | 74,9 | 75,9 |
| 24 octobre | 81,9 | 81,9 | 81,9 |
| 7 novembre | 79,9 | 79,9 | 79,9 |
| *1978* | | | |
| 13 janvier | 79,9 | 79,9 | 79,9 |
| 23 janvier | 85,9 | 85,9 | 85,9 |
| 10 février | 79,9 | 79,9 | 78,9 |
| 21 février | 78,9 | 78,9 | 79,9 |
| 27 octobre | 89,9 | 89,9 | |
| 28 octobre | 84,9 | 84,9 | |
| 7 novembre | | | |
| du 8 au 13 novembre | 84,9 | 83,9 | |
| 14 novembre | 89,9 | 88,9 | 83,9 |
| 14 et 15 novembre | 89,9 | 88,9 | |
| 16 et 17 novembre | 88,9 | 87,9 | |
| du 18 au 20 novembre | 86,9 | 86,9 | |
| du 21 au 30 novembre | 83,9 | 83,9 | |
| 29 novembre | 83,9 | 83,9 | 83,9 |
| 30 novembre | 83,9 | 83,9 | 84,9 |
| du 1er au 6 décembre | 83,9 | 83,9 | |
| 7 décembre | 84,9 | 84,9 | 84,9 |
| du 7 au 17 décembre | 84,9 | 84,9 | |
| 14 décembre | 84,9 | 84,9 | 84,9 |
| du 18 au 26 décembre | 89,9 | 89,9 | |
| 21 décembre | 89,9 | 89,9 | 86,9 |
| 27 décembre | 86,9 | 86,9 | |
| *1979* | | | |
| 4 janvier | 86,9 | 86,9 | 85,9 |
| 10 janvier | 86,9 | 86,9 | 85,9 |
| 11 janvier | 86,9 | 86,9 | 85,9 |
| 18 janvier | 86,9 | 86,9 | 85,9 |
| du 23 au 25 janvier | 85,9 | 85,9 | |
| 25 janvier | 85,9 | 85,9 | 85,9 |
| 1er février | 85,9 | 85,9 | 85,9 |
| 7 février | 84,9 | 84,9 | 85,9 |
| 8 février | 84,9 | 84,9 | 85,9 |

**TABLEAU B-1** (fin)

PRIX DE DÉTAIL DE L'ESSENCE À SIMCOE, EN ONTARIO, À CERTAINES DATES: 1977 À 1979
(¢/gallon, essence ordinaire)

| *Date* | *Poste d'essence de Suny's au centre commercial Whitehorse Plaza* | *Poste d'essence de Suny's à Queensway* | *Concurrent indépendant ayant le plus bas prix* |
|---|---|---|---|
| 22 février | 85,9 | 85,9 | 85,9 |
| 26 février | 85,9 | | 85,9 |
| 1er mars | 85,9 | 85,9 | 85,9 |
| 8 mars | 85,9 | 85,9 | 85,9 |
| 15 mars | 85,9 | 85,9 | 85,9 |
| 22 mars | 85,9 | 85,9 | 85,9 |
| 29 mars | 85,9 | 85,9 | 85,9 |
| 18 avril | 87,9 | 87,9 | 87,9 |
| 3 mai | 87,9 | 87,9 | 87,9 |
| 10 mai | 87,9 | 87,9 | 87,9 |
| 17 mai | 91,9 | 90,9 | 89,9 |
| 31 mai | 87,9 | 86,9 | 86,9 |
| 31 mai | 81,9 | 85,9 | 79,9 |
| 7 juin | 88,9 | 87,9 | 86,9 |
| 22 juin | 91,9 | 90,9 | 86,9 |
| 28 juin | 89,9 | 89,9 | 86,9 |
| 5 juillet | 89,9 | 89,9 | 86,9 |
| 12 juillet | 97,9 | 96,9 | 89,9 |
| 26 juillet | 95,9 | 95,9 | 94,9 |

## SOURCES DU TABLEAU B-1

Remarque: les numéros correspondent aux documents de Suny's

| | *Poste d'essence de Suny's Rapports quotidiens de la station-service* | | |
|---|---|---|---|
| *Date* | *Whitehorse Plaza* | *Queensway* | *Carte — Enquête sur les prix* |
| *1977* | | | |
| 22 juin | | | 207 |
| 14 septembre | | | 208 |
| 22 septembre | | | 209 |
| 3 octobre | | | 210 |
| 10 octobre | | | 211 |
| 24 octobre | | | 212 |
| 7 novembre | | | 213 |
| *1978* | | | |
| 13 janvier | | | 214 |
| 23 janvier | | | 229 |
| 10 février | | | 205 |
| 21 février | | | 206 |
| 27 octobre | 963 | 1082 | |
| du 28 octobre au 7 novembre | 963, 962, 960, 959, 958, 957, 950, 949, 948, 947, 946 | 1081, 1080, 1079, 1078, 1077, 1076, 1075, 1074, 1069, 1068, 1067 ,1066, 1065, 963 | |
| du 8 au 13 novembre | 945, 944, 934, 933, 932, 931 | 1064, 1054, 1053, 1052, 1051 | |
| 14 novembre | 930 | 1050 | 216 |
| 15 novembre | 929 | 1049 | |
| 16 et 17 novembre | 928, 925, 911, 918 | 1048, 1038 | |
| du 18 au 20 novembre | 917, 916, 915 | 1037, 1036, 1035 | |
| du 21 au 30 novembre | 914, 913, 912, 901, 900, 899, 898, 897, 896, 895 | 1034, 1033, 1032, 1022, 1021, 1020, 1019, 1018, 1017, 1016 | |
| 29 novembre | | | 217 |
| 30 novembre | | | 218 |
| du 1er au 6 décembre | 1136, 1135, 1134, 1133, 1132, 1131 | 889, 888, 887, 886, 885 884 | |
| du 7 décembre | 1130, 1127, 1129 | 883, 881 | 220 |
| au 17 décembre | 1130, 1127, 1129, 1121, 1120, 1119, 1118, 1117, 1116, 1115, 1110, 1109, 1108 | 883, 881, 876, 875, 874, 873, 872, 871, 870, 865, 864, 863 | |

## SOURCES DU TABLEAU B-1 (fin)

Remarques: les numéros correspondent aux documents de Suny's

| | *Poste d'essence de Suny's*<br>*Rapports quotidiens de la station-service* | | |
|---|---|---|---|
| *Date* | *Whitehorse Plaza* | *Queensway* | *Carte — Enquête sur les prix* |
| 14 décembre | | | 222 |
| du 18 au 26 décembre | 1106, 1105, 1104, 1103, 1095, 1094, 1093, 1092, 1091 | 861, 860, 859, 858. 852, 851, 850, 849 | |
| 27 décen bre | 1090, 1089, 1012, 1011, 1010, 1009, 1008 | 847, 846, 839, 838, 837, 836, 835 | |
| *1979* | | | |
| 4 janvier | 1007, 1006, 1000, 999, 998, 997, 996, 995, 994, 990, 989, 988, 987, 986, 985, 984, 979, 978, 977, 976 | 834, 833, 830, 829, 828, 827, 826, 826, 824, 819, 818, 817, 816, 815, 814, 813, 809, 808, 807, 806 | |
| 4 janvier | 1006 | 833 | 227 |
| 10 janvier | 995 | 825 | 226 |
| 11 janvier | 994 | 824 | 228 |
| 18 janvier | 984 | 813 | 230 |
| du 23 au 25 janvier | 975, 974, 973, 972 | 805, 804 | 231 |
| 25 janvier | 972 | 803 | |
| 1er février | | | 233 |
| 7 février | | | 232 |
| 8 février | | | 234 |
| 22 février | | | 235 |
| 26 février | | | 236 |
| 1er mars | | | 237 |
| 8 mars | | | 238 |
| 15 mars | | | 239 |
| 22 mars | | | 240 |
| 29 mars | | | 241 |
| 18 avril | | | 156 |
| 3 mai | | | 157 |
| 10 mai | | | 184 |
| 17 mai | | | 180 |
| 31 mai | | | 178 |
| 31 mai | | | 215 |
| 7 juin | | | 176 |
| 22 juin | | | 170 |
| 28 juin | | | 160 |
| 5 juillet | | | 162 |
| 12 juillet | | | 201 |
| 26 juillet | | | 195 |

# NOTES

1. La société Top Valu exploite près de soixante stations-service dans l'Est de l'Ontario, la plupart étant situées dans la région d'Ottawa-Hull. En 1979, la société a acquis cinq des stations d'Imperial Oil et les exploite en collaboration avec Imperial selon le même principe que l'accord de consignation de Suny's. Quatre de ces points de vente s'appelaient auparavant GAIN (deux se trouvent à Ottawa et les deux autres à Kingston) tandis que l'autre était avant une station-service ordinaire d'Imperial et se trouve à Kingston. En vertu de l'accord de consignation, Top Valu contrôle le prix de détail supérieur à un certain niveau et Imperial celui qui est inférieur à ce même niveau. La commission de Top Valu varie selon le prix de détail.

2. Jusqu'au mois d'août 1979, Buy-Rite Co. Ltd. exploitait huit points de vente au détail à Kingston en Ontario. Elle a alors loué six de ces points de vente à Top Valu pour une période de cinq ans. Au cours de l'automne de 1979, l'un des représentants d'Imperial Oil, M. Murray E. McInerney, a fait des démarches auprès des propriétaires de Buy-rite et leur a proposé un accord de consignation semblable à celui que Suny's avait accepté en mars 1977. Dans le cadre de cet accord, Buy-Rite devait recevoir une commission de 8¢ le gallon à titre d'agent d'Imperial. Buy-Rite a refusé l'offre d'Imperial.

3. Perrette Dairy Limited exploitait, durant l'été de 1979, une chaîne comprenant cent cinquante et une épiceries de dépannage dans la province de Québec dont trente et une comprenaient un poste d'essence libre-service. Le 11 juin 1979, MM. R.J. Sperano et Albert Wares, représentants d'Imperial Oil, ont offert à Perrette le même type d'accord de consignation que celui de Suny's, accord selon lequel Imperial s'engageait à verser une commission fixe par gallon à Perrette et s'octroyait le droit de contrôler le prix de détail de l'essence. Les administrateurs de Perrette ont refusé l'offre.

4. Voir, par exemple, les documents de Suny's n$^{os}$ 797, 799, 810-811, 820-822, 831, 840-843, 853-855, 866-868, 877-879, 890-893, 902-907, 919-923, 935-940, 951-953, 964-968, 980-982 et 991-992.

5. Audiences Perrette — Ottawa, volume 15, page 1 666, le 4 septembre 1980, Imperial Oil, témoignage de M. C.A. Hayles, directeur général adjoint, service de marketing.

6. Au mois de mars 1977, M. C.A. Hayles, directeur général adjoint du service de marketing d'Imperial, a signé un accord au nom d'Imperial. M. Robillard a déclaré que même s'il traitait habituellement avec M. G. Norris, le directeur des ventes au détail d'Imperial, il communiquait aussi souvent avec plusieurs autres agents du service de marketing d'Imperial. (Audiences Suny's — Toronto, pp. 190-191, p. 196, pp. 200-201, p. 206, p. 209 et p. 223, témoignage de M. J.E. Robillard, président, Suny's International Inc., le 17 octobre 1979).

7. Audiences Perrette — Ottawa, volume 15, p. 1666, le 4 septembre 1980, Imperial Oil, témoignage de M. C.A. Hayles, directeur général adjoint, Service de marketing.[1172]

8. Audiences Suny's — Toronto, pp. 240-241, le 17 octobre 1979, Suny's, témoignage de M. J.E. Robillard, président, Suny's International Inc.

9. Audiences Suny's — Toronto, p. 199 et pp. 214-216, le 17 octobre 1979, Suny's International Inc., témoignage de M. J.E. Robillard, président.[1180]

10. Audiences Suny's — Toronto, p. 197, le 17 octobre 1979, Suny's, témoignage de M. J.E. Robillard, président.[1182]

11. Audiences Suny's — Toronto, pp. 196-197, le 17 octobre 1979, Suny's, Témoignage de M. J.E. Robillard, président.[1185]

12. Au cours des audiences, M. Robillard a indiqué ce qu'il pensait des «essais sur le marché» d'Imperial. (Audiences Suny's — Toronto, pp. 198-199, pp. 205-206, pp. 210-217 et p. 256, témoignage de M. J.E. Robillard, président, le 17 octobre 1979).[1188, 1189, 1190, 1191]

13. Le «prix de détail minimum» correspond au prix juste en-deçà de la ligne de démarcation indiquée sur les listes des commissions et équivaut au «prix le plus bas». (Audiences Suny's — Toronto, pp. 229 et 249, témoignage de M. J.E. Robillard, président, et pp. 280-281, témoignage de M. A. Martin, vice-président, le 17 octobre 1979).[1197, 1198, 1199]

14. Audiences Suny's — Toronto, p. 208, p. 226 et pp. 250-254, le 17 octobre 1979, Suny's, témoignage de M. J.E. Robillard, président.[1200, 1201, 1202]

15. Le document de Suny's nº 462[1208] est un exemple de liste de prix et de commissions. Imperial Oil a modifié à plusieurs reprises l'annexe A (Documents de Suny's nºs 757-796). chaque fois qu'une modification était apportée, Suny's recevait une série de quatre listes de prix et de commissions, concernant chacune Sault Sainte-Marie, Thunder Bay, le reste de l'Ontario et le Québec. (Audiences Suny's — Toronto, pp. 244 et 248, témoignage de M. J.E. Robillard, président, le 17 octobre 1979).[1210, 1211]

16. Voir la note 13 ci-dessus.

17. Dans le document nº 462, M. Martin a indiqué que le prix le plus bas était 89,9¢. (Audiences Suny's — Toronto, p. 282, témoignage de M. A. Martin, vice-président, le 17 octobre 1979).

18. Audiences Suny's — Toronto, p. 232, le 17 octobre 1979, Suny's, témoignage de M. J.E. Robillard, président.

19. Audiences Suny's — Toronto, pp. 186 et 188, le 17 octobre 1979, Suny's, témoignage de M. J.E. Robillard, président.

20. Audiences Suny's — Toronto, pp. 104-106, le 15 octobre 1979, Howden Petroleum, témoignage de Mme W. Dummitt, exploitant de station-service.

    Audiences Suny's — Toronto, pp. 136-138, le 16 octobre 1979, Howden Petroleum, témoignage de M. D. Fleming, surveillant des ventes au détail; Audiences Suny's — Toronto, p. 44, le 15 octobre 1979, Gerry Petroleum, témoignage de M. B. Simon, président.

21. Audiences Suny's — Toronto, pp. 212 et 215, le 17 octobre 1979, Suny's, témoignage de M. J.E. Robillard, président.

22. Audiences Suny's — Toronto, p. 256, le 17 octobre 1979, Suny's, témoignage de M. J.E. Robillard, président.

23. Audiences Suny's — Toronto, p. 235, pp. 237-238, le 17 octobre 1979, Suny's, témoignage de M. J.E. Robillard, président.

# ANNEXE C

# Résumé de l'enquête sur Perrette

## 1. *Introduction*

Dans le cas Perrette, il était question d'une demande adressée en octobre 1979 par le directeur des enquêtes et recherches à la Commission sur les pratiques restrictives du commerce (CPRC) en vertu de l'article 31.2 de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions dans le but d'obtenir par ordonnance qu'Imperial Oil Limited, Petrofina Canada Inc. ou Irving Oil Company Limited approvisionne en essence la Laiterie Perrette Limitée. Même si le directeur a retiré sa requête en octobre 1980 en alléguant que le plaignant avait pu se procurer de l'essence, les témoignages soumis lors des audiences de la CPRC ont mis en lumière plusieurs questions importantes nécessitant un examen dans le contexte de l'enquête sur le pétrole. Les renseignements obtenus dans le cas Perrette démontrent en outre que la survivance des détaillants indépendants d'essence en tant qu'élément de concurrence sur le marché de la vente de l'essence au détail est menacée.

Au Québec, la Laiterie Perrette Limitée joue un rôle de dépanneur depuis 1961. Cette entreprise, qui à l'origine ne comptait qu'un seul magasin, est maintenant une chaîne de 148 dépanneurs dont 32 vendent de l'essence au détail[1].

L'arrivée de Perrette sur le marché de l'essence remonte à 1972. En tant que membre des associations de dépanneurs, l'entreprise a délégué des représentants aux conférences tenues aux États-Unis au début des années soixante-dix. C'est alors que l'entreprise a pris conscience du succès qu'avait remporté l'industrie des dépanneurs en combinant la vente d'essence à la vente des produits des magasins.

Perrette a voulu faire au Canada oeuvre de pionnier dans cette technique de marketing puisqu'elle estimait posséder deux atouts fondamentaux. Premièrement, elle pouvait élargir son expérience de la gestion d'une chaîne de dépanneurs acquise au cours des années de manière à assurer la gestion propre à la vente de l'essence au détail. Deuxièmement, elle pouvait intégrer l'installation des débits d'essence au détail en libre-service à ses plans d'expansion de la chaîne de dépanneurs, réduisant ainsi les frais de premier établissement de ces débits d'essence et répartissant les frais d'exploitation des points de vente entre ses opérations relatives à l'essence et aux dépanneurs. Ces deux facteurs permettaient à Perrette d'offrir aux consommateurs un ensemble de services à un prix relativement bas et d'atteindre ainsi le volume d'affaires voulu pour rendre de tels investissements profitables[2].

Perrette avait pour politique de pratiquer le prix le plus bas parmi les concurrents d'un marché donné et d'en tirer encore un bénéfice[3]. Les documents déposés par Imperial lors des audiences Perrette révélaient qu'entre le 1er septembre 1978 et le 31 mai 1979 les prix de l'essence ordinaire et sans plomb

et du supercarburant sans plomb chez Perrette étaient toujours plusieurs cents en-dessous du prix des libre-service Esso dans la même aire géographique (dans un rayon de 1½ mille)[4].

De façon générale, les exploitants de libre-service ont vu leurs chiffres de vente chuter au cours des cinq premiers mois de 1979 comparativement à la même période en 1978. Pendant cette période, les ventes de Perrette ont accusé une baisse de 11,4 pour cent seulement par rapport à un déclin de 13,6 pour cent du volume d'Esso dans les mêmes aires géographiques[5]. Même si un représentant d'Imperial a exprimé l'opinion aux audiences que certains des emplacements de Perrette ne sont pas ce qu'Imperial considérerait comme de bons emplacements pour la vente d'essence[6], les documents ne donnent pas l'impression que les emplacements choisis par Perrette soient moins intéressants. Imperial a manifesté le désir d'acheter certaines des stations d'essence de Perrette[7]. En outre, Petrofina s'est montrée très intéressée à acquérir la propriété sise à Repentigny et qui était la plus récente acquisition de Perrette[8].

En somme, l'aptitude de Perrette à faire face à la concurrence des prix d'une part et le fait d'autre part qu'elle pouvait maintenir sa position par rapport à Imperial à un moment où les ventes déclinaient et acquérir des emplacements qui présentaient beaucoup d'intérêt pour Imperial et Petrofina montrent que Perrette était un concurrent indépendant aussi vigoureux qu'efficace.

*Difficultés d'approvisionnement de Perrette*

L'orientation commerciale de Perrette repose essentiellement sur la croyance que les bénéfices de l'entreprise seraient plus élevés si elle fonctionnait comme un exploitant d'essence indépendant ayant la liberté de fixer ses propres prix et de faire face à la concurrence.[9] Perrette a donc décidé de lancer des offres pour s'approvisionner.

En juin 1979, les difficultés d'approvisionnement de Perrette se sont aggravées. L'entreprise a tenté de négocier divers accords d'approvisionnement avec les fournisseurs possibles de l'Est du Canada. Tous ceux qu'elle a présentés se sont déclarés incapables de lui fournir de l'essence, sauf Imperial et Petrofina.

Imperial a informé Perrette qu'elle serait en mesure de satisfaire ses besoins en essence à la condition toutefois que la société pétrolière soit propriétaire du produit et puisse exercer un contrôle sur le prix de détail. Par ailleurs, Perrette recevrait un bénéfice déterminé à l'avance[10].

De la même façon, Petrofina assurait à Perrette qu'il lui serait possible de lui fournir la totalité ou une partie de la quantité d'essence correspondant à ses besoins annuels, dépendant des quantités d'essence disponibles, pourvu que Petrofina puisse demeurer propriétaire du produit et en fixer le prix aux consommateurs. En outre, l'essence devait être vendue sous la marque «Fina»[11].

Perrette a rejeté les deux propositions qu'elle jugeait contraires à sa politique commerciale. Au cours de la semaine du 10 juillet 1979, Perrette a tenté un dernier effort pour obtenir le produit, lancé un appel d'offres par télex auprès de dix-neuf (19) producteurs et fournisseurs d'essence canadiens exploitant dans l'Est du Canada; toutefois, aucun d'entre eux ne s'est montré désireux d'agir comme fournisseur de Perrette.

Lors des audiences Perrette, l'un de ces fournisseurs a expliqué que son refus était fondé sur la politique de la compagnie. Irving a affirmé qu'en ce qui concernait les demandes de renseignements et les appels d'offre émanant des revendeurs indépendants d'essence, la société n'était pas organisée de manière à pouvoir s'occuper de ce type de clients, c'est-à-dire de vendre à ces gens, et par conséquent ne leur fournissait pas d'essence. C'est ainsi qu'elle avait agi dans le passé. Elle avait refusé de présenter des soumissions en réponse à de tels appels d'offre[12].

Contrairement à la situation qui prévalait entre le 1er septembre 1978 et le 31 mai 1979, où les prix de Perrette étaient constamment inférieurs à ceux de ses concurrents, à compter de juin 1979 les prix de l'essence au détail chez Perrette ont augmenté de façon draconienne par rapport à ceux qui étaient pratiqués dans les libres-service d'Esso de la même aire géographique[13]. Perrette demandait jusqu'à 30¢ de plus le gallon d'essence sans plomb que son concurrent Esso et 26¢ de plus le gallon d'essence ordinaire[14].

Cet accroissement de prix s'explique en partie parce que Perrette s'est vue obligée de chercher à l'extérieur de la province de Québec, jusqu'à Toronto et plus loin encore, pour obtenir son produit[15]. Les coûts de transport élevés entre la raffinerie et les points de livraison, évalués à 10¢ le gallon pour le trajet Toronto-Québec et à 8¢ le gallon pour le trajet Toronto-Montréal devaient donc être passés aux consommateurs[16].

Perrette a reçu de nombreux appels téléphoniques et des lettres de consommateurs se plaignant que ses prix n'étaient plus compétitifs[17]. L'entreprise a alors connu une baisse considérable de son volume de ventes d'essence, plus de cinquante pour cent du chiffre d'affaires par poste d'essence[18].

Lors des audiences, en avril 1980, le représentant de Perrette a expliqué que l'entreprise tentait de nouveau de pratiquer des prix concurrentiels même si cela signifiait pour elle une marge bénéficiaire beaucoup plus faible[19]. Perrette a en outre fait savoir que les difficultés d'approvisionnement en essence mettaient un frein à ses plans d'expansion au point même de les stopper[20].

La Laiterie Perrette a finalement pu s'approvisionner et c'est pour cette raison que le directeur a retiré la requête qu'il avait présentée à la CRPT en vertu de l'article 31.2. Toutefois, la position de Perrette et des autres revendeurs indépendants, en particulier au Québec, est loin d'être solide.

Cette conclusion est fondée sur des faits qui ont trait à l'attitude d'Imperial en vers l'approvisionnement des revendeurs indépendants. Aux

audiences Perrette, Imperial a révélé l'existence d'une politique interne qui menace l'avenir de revendeurs indépendants comme Perrette.

*Témoignage d'Imperial Oil aux audiences Perrette*

Dans son témoignage, Imperial a indiqué que sa méthode de planification consistait à établir des prévisions de l'offre et de la demande pour une année donnée pendant la seconde moitié de l'année précédente[21]. Par exemple, le plan de 1979 repose sur un certain nombre d'hypothèses, entre autres que la demande d'essence s'accroîtrait de 2 à 3 pour cent dans l'Est du Canada et que l'essence sans plomb représenterait environ 12 pour cent des ventes globales d'essence. On supposait également que les activités des raffineries seraient en général ce qu'elles sont habituellement[22].

Malheureusement, l'année 1979 n'a pas été une année normale pour Imperial[23]. Faute d'une année complète de référence pour le supercarburant sans plomb mis sur le marché en 1978, les prévisions d'Imperial ont été dépassées par la demande du Québec pour ce produit qui n'a représenté que 30 pour cent des ventes globales d'essence dans cette province. Imperial a dû modifier la gamme de ses produits pour produire 1,2 million de barils de supercarburant sans plomb de plus[24]. En outre, Imperial a dû faire face à une panne dans une raffinerie, ce qui a eu pour effet général qu'en février 1979 la compagnie prévoyait devoir réduire de 2,5 millions de barils la quantité de produits qu'elle s'était engagée à fournir à ses clients de l'Est du Canada, dont 500 000 barils d'essence[25].

Pour faire face à cette situation, Imperial a élaboré et mis en oeuvre ce qu'il a été convenu d'appeler le «programme d'élagage». Selon un cadre d'Imperial travaillant au siège social de la compagnie depuis quinze ans, c'était la première fois à sa connaissance que l'entreprise se trouvait dans une position où elle devait de fait «laisser tomber» des clients afin de faire concorder sa production avec la demande[26]. Le programme «d'élagage» n'a cependant pas touché les clients d'Imperial de manière uniforme. Le programme visait davantage les clients qui faisaient des appels d'offres sur une base annuelle. Pour expliquer ce comportement, Imperial a déclaré qu'il lui paraissait plus équitable en fin de compte de réduire ses engagements dans le secteur des appels d'offres annuels et de maintenir l'approvisionnement à sa pleine capacité pour ses clients à long terme[27]. Enfin, d'après un témoin d'Imperial, le programme d'élagage a pris fin à l'automne 1979 puisque la compagnie avait atteint son objectif qui était de réduire ses engagements de sorte qu'Imperial n'a pas poussé plus loin ses efforts pour réduire ses ventes[28].

Aussi, l'essentiel du témoignage d'Imperial était-il que le programme d'élagage était seulement une mesure provisoire qui visait surtout le marché des appels d'offres et avait été appliquée seulement pour parer aux difficultés exceptionnelles d'approvisionnement qui prévalaient dans l'Est du Canada

en 1979. Toutefois, le témoignage permettait de croire que d'autres facteurs influaient sur les mesures prises par Imperial.

Imperial répartit ses comptes-clients en trois catégories: les stations-service, les comptes clients et industriel et les revendeurs[29]. La catégorie des stations-service comprend les postes d'essence appartenant au producteur et exploités par lui, les distributeurs de produits de deuxième marque, et enfin les détaillants indépendants du réseau de distribution de produits en consignation[30]. Dans la catégorie des revendeurs, on retrouve le type de détaillants indépendants dont Perrette est un exemple[31].

Durant l'année exceptionnelle de 1979, quand la production d'Imperial ne pouvait satisfaire à la demande de l'Est du Canada, la compagnie a dû fermer ou laisser tomber aux mains de concurrents 50 stations-service au Québec, d'où une réduction de son volume de ventes de 2,9 millions de gallons. Parallèlement cependant, la compagnie a recruté comme clients 11 stations-service dont le volume de vente représentait 3,1 millions de gallons par année[32]. En fait, Imperial accroissait ses livraisons à la catégorie de la station-service en même temps qu'en vertu du programme d'élagage elle réduisait ses approvisionnements destinés aux revendeurs[33].

En réalité, Imperial n'a pas réduit les quantités fournies à ses stations Esso ou de deuxième marque. En ce qui concerne les autres stations-service de la première catégorie telles que Suny qui achète des produits en consignation, des pourparlers ont été entrepris pour obtenir de ces détaillants qu'ils limitent le taux d'accroissement de leurs ventes de manière à les maintenir aux environs de celui du marché c'est-à-dire 2 à 3 pour cent[34]. Bien que chez Imperial le personnel responsable du réseau de stations-service fût au courant de la difficulté d'approvisionnement, il a été admis qu'aucun membre du réseau n'a eu à subir de réduction dans ses livraisons. Le volume de vente devant être réalisé par le réseau se chiffrait à 253 millions de gallons, soit 4 millions de gallons de moins que prévu[35]. Or il est difficile d'admettre que cet écart par rapport aux prévisions de ventes n'entrait pas en contradiction avec un programme de réduction des engagements.

D'ailleurs, le programme d'élagage a eu peu d'effet sur la catégorie des stations-service. Quant à Top Valu, qui est un compte locataire ou un compte assorti d'un accord de produits en consignation semblable à celui qui prévaut chez Suny, Imperial a pu lui fournir un supplément de 100 000 barils d'essence au même moment où le programme d'élagage touchant la réduction des livraisons était en vigueur[36].

Ce qui affaiblit encore l'argument selon lequel la rareté des approvisionnements était l'unique raison d'être du programme d'élagage, c'est le fait qu'Imperial a offert de fournir de l'essence à Perrette en tant que revendeur, mais seulement à la condition qu'Imperial soit propriétaire du produit et qu'elle exerce un contrôle sur le prix de détail tout en réservant à Perrette une marge

bénéficiaire déterminée à l'avance[37]. Cette offre d'approvisionnement a été faite en 1979 au moment précis ou le programme d'élagage était en vigueur. Cette offre de consignation, semblable à l'accord qui prévalait chez Suny et qui a été mentionné au cours du témoignage[38] contredit directement l'allégation d'Imperial que le programme d'élagage avait pour but de réagir contre l'insuffisance des approvisionnements.

Au contraire, le témoignage permet de croire à une autre explication aux mesures prises par Imperial. L'approvisionnement des stations Esso, des stations de distribution de produits de deuxième marque et des autres distributeurs de produits en consignation exploitant sous d'autres marques compris dans le réseau de stations-service n'a pas été touché par le programme d'élagage. En outre, à condition que Perrette se joigne au groupe, Imperial acceptait apparemment de lui fournir de l'essence. Le témoignage met par conséquent en lumière le fait que l'approvisionnement pouvait être assuré à la catégorie des stations-service, secteur où Imperial exerçait un contrôle sur le prix de détail. Ce sont les catégories commerces-industries et revendeurs qui subissaient le gros des réductions prévues par le programme d'élagage[39]. La catégorie des revendeurs est celle qui faisait constamment la lutte des prix aux réseaux de distributeurs d'Imperial. En refusant d'approvisionner une entreprise comme Perrette à moins que celle-ci ne cède à Imperial le pouvoir de fixer les prix, la compagnie pétrolière poursuivait une politique qui aurait eu pour effet de faire disparaître la concurrence des prix dans le secteur de ventes au détail.

A la lecture des témoignages, on constate qu'Imperial a reconnu que l'un des objectifs du programme d'élagage visait à assurer la stabilité du climat d'affaire qu'elle créait[40].

Selon Imperial, le programme d'élagage a été créé pour réagir à la situation exceptionnelle qui prévalait en 1979 et il a été interrompu à l'automne de la même année. Pourtant, des audiences Perrette qui se sont déroulées à l'automne 1980, il se dégage qu'Imperial poursuivait toujours une politique qui s'apparentait à la stratégie du programme d'élagage en ce sens que la compagnie se proposait de maintenir indéfiniment dans l'avenir les réductions des niveaux de ventes aux catégories commerces-industries et aux revendeurs[41]. Il a été dit que la situation relative à l'approvisionnement ne s'étant pas améliorée encore en 1980, le programme continuerait de faire partie du plan de base[42]. Or, à l'origine de ce programme il y avait autre chose que des difficultés d'approvisionnement temporaires. Au cours des témoignages, on a appris qu'Imperial avait adressé des lettres à un certain nombre de revendeurs, dont Petrole Moderne, Dufresne et Paquette, les informant que la compagnie envisageait de ne plus les approvisionner à la fin de 1980[43]. D'après un témoin d'Imperial, cette mesure n'était pas la continuation du programme d'élagage mais faisait partie d'une politique visant à réduire les engagements d'Imperial à l'égard de la catégorie des revendeurs à proportion de la part de capacité de raffinage de la

compagnie[44]. Imperial appliquait ainsi une stratégie à long terme fondée sur sa part du marché. Des documents déposés par Imperial justifient cette interprétation et révèlent que depuis 1976 les ventes de la compagnie aux revendeurs du Québec ont baissé. L'approvisionnement de ce groupe qui, en 1976, atteignait 78 millions de gallons, ne dépassait pas les 18 millions de gallons pour le premier semestre de 1980. En revanche, les ventes aux stations-service au Québec n'ont pas cessé de s'accroître depuis 1976, sauf pour une faible réduction survenue durant le premier semestre de 1980[45].

## NOTES

1. Témoignage de Robert Bayzos, président et propriétaire de la Laiterie Perrette Limitée, Audiences Perrette du 23 avril 1980, volume 5, pp. 531-532.
2. *Ibid.*, pp. 601 à 603.
3. *Ibid.*, p. 565.
4. Pièce R-(a)-19, Audiences Perrette, 4 septembre 1980.
5. Témoignage d'André A. Gagné, directeur commercial de la Division des produits de l'automobile au Québec pour Imperial Oil, Audiences Perrette, 4 septembre 1980, volume 15, p. 1715.
6. *Ibid.*, p. 1726.
7. Témoignage de Robert Bayzos, président et propriétaire de la Laiterie Perrette Limitée, Audiences Perrette, 23 avril 1980, volume 5, p. 548.
8. *Ibid.*, p. 555.
9. *Ibid.*, p. 550.
10. *Ibid.*, p. 546.
11. *Ibid.*, p. 554.
12. Témoignage de Tracy Cleary, directeur du Marketing chez Irving Oil, Audiences Perrette, 5 septembre 1980, volume 15, p. 1759.
13. Pièce R-(a)-19, comparaison entre le libre-service Perrette et le libre-service Esso, Audiences Perrette, 4 septembre 1980.
14. *Ibid.*
15. Témoignage de Robert Bayzos, président et propriétaire de la Laiterie Perrette Limitée, Audiences Perrette, 23 avril 1980, volume 5, p. 523.
16. *Ibid.*, pp. 607 et 608.
17. *Ibid.*, p. 533.
18. *Ibid.*, pp. 569 et 570.
19. *Ibid.*, pp. 569 et 570.
20. *Ibid.*, p. 615.

21. Témoignage de Charles A. Hayles, directeur général adjoint du Marketing chez Imperial Oil, Audiences Perrette, 3 septembre 1980, volume 14, pp. 1601 et 1602.
22. *Ibid.*, p. 1602.
23. *Ibid.*, p. 1653.
24. *Ibid.*, pp. 1602 et 1603.
25. *Ibid.*, p. 1604.
26. *Ibid.*, p. 1653.
27. *Ibid.*, p. 1603.
28. Témoignage de Charles A. Hayles, directeur général adjoint du Marketing chez Imperial Oil, Audiences Perrette, 4 septembre 1980, volume 15, p. 1679.
29. Pièce R-(a)-17, Audiences Perrette, 3 septembre 1980.
30. Témoignage de Charles A. Hayles, directeur général adjoint du Marketing chez Imperial Oil, Audiences Perrette, 4 septembre 1980, volume 15, pp. 1664 à 1666.
31. *Ibid.*, p. 1677, pp. 1689 et 1690.
32. Pièce R-(a)-16, Audiences Perrette, 3 septembre 1980.
33. Témoignage de Charles A. Hayles, directeur général adjoint du Marketing chez Imperial Oil, Audiences Perrette, 4 septembre 1980, volume 15, pp. 1687 à 1689.
34. *Ibid.*, pp. 1676 et 1677.
35. Témoignage d'André A. Gagnon, directeur commercial de la Division des produits de l'automobile du Québec chez Imperial Oil, Audiences Perrette, 4 septembre 1980, volume 15, p. 1751.
36. Témoignage de Charles A. Hayles, directeur général adjoint du Marketing chez Imperial Oil, Audiences Perrette, 4 septembre 1980, volume 15, pp. 1671 et 1684.
37. Témoignage de Robert Bayzos, président et propriétaire de la Laiterie Perrette Limitée, Audiences Perrette, 23 avril 1980, volume 5, p. 546.
38. Témoignage de Charles A. Hayles, directeur général adjoint du Marketing chez Imperial Oil, Audiences Perrette, 4 septembre 1980, volume 15, pp. 1669 et 1670.
39. *Ibid.*, p. 1677.
40. Témoignage de Charles A. Hayles, directeur général adjoint du Marketing chez Imperial Oil, Audiences Perrette, 3 septembre 1980, volume 14, p. 1657.
41. *Ibid.*, p. 1659.
42. *Ibid.*, p. 1653.
43. Témoignage de Charles A. Hayles, directeur général adjoint du Marketing chez Imperial Oil, Audiences Perrette, 4 septembre 1980, volume 15, p. 1685.
44. *Ibid.*, p. 1685.
45. Pièce R-(a)-17, Audiences Perrette, 3 septembre 1980.

# ANNEXE D

1. *Le resserrement des marges bénéficiaires des détaillants indépendants*

Le volume sur le marketing (Volume VI) de l'enquête sur le pétrole traite en profondeur du désir manifesté par les grandes sociétés pétrolières au début des années soixante-dix, quand elles voyaient leur domination sur le marché fortement menacée, de restreindre le taux de croissance du secteur plus rentable des distributeurs d'essence indépendants. Reconnaissant que les fortes marges bénéficiaires combinées des sociétés pétrolières sur les ventes au détail et de gros favoriseraient une croissance considérable chez les distributeurs indépendants si elles n'adoptaient pas de moyens de defense, les grands ont mis au point des mesures punitives destinées à resserrer les marges bénéficiaires des indépendants et donc à empêcher la prolifération des rabais consentis sur les marchés locaux au Canada. A long terme, les grands voyaient qu'ils pouvaient se voir obligés d'accroître leur efficacité ou d'imposer une hausse de leur prix de gros afin de réduire l'écart entre le prix à la pompe du réseau des producteurs et le prix pratiqué par les indépendants. A court terme, cependant, le seul moyen de freiner l'expansion des indépendants était d'abaisser leurs prix à la pompe et de se contenter d'un plus faible taux de rendement. Leur stratégie à court terme consistait à faire pression sur les indépendants en diminuant le prix du réseau des producteurs et à augmenter les prix de gros. Cette stratégie a été soulignée dans le document suivant émanant de Gulf Canada:

> «Afin de restreindre le taux de croissance des détaillants indépendants, il existe une grande variété de stratégies de rechange que Gulf pourrait utiliser à court terme. . . .En général ces stratégies à court terme comprennent l'une ou l'autre des mesures suivantes:
>
> a) accroître le prix consenti aux revendeurs qui achètent ses produits,
>
> b) réduire le prix au détail de l'essence.
>
> L'objectif de chacune de ces stratégies est de réduire les marges bénéficiaires combinées des ventes de détail et de gros au point où les revendeurs jugeront non rentables de poursuivre leur expansion rapide.»
>
> (Document nº 71533, 3 septembre 1971, Gulf)

Le volume sur le marketing fournit des données détaillées sur la stratégie des multinationales et décrit le resserrement des marges bénéficaires imposé aux indépendants jusqu'à l'été de 1973. La présente annexe illustre encore la nature et l'étendue de ce resserrement par des données statistiques sur la période postérieure à 1973. Dans le tableau D-I, on compare les prix de détail de l'essence ordinaire pratiqués par le réseau de distribution des grands et par les détaillants indépendants dans neuf grandes régions urbaines au Canada. Les marges bénéficiaires moyennes réalisées sur la vente d'essence au détail et en gros par le réseau de distribution des grands et les détaillants indépendants à

Ottawa, Montréal et Toronto sont comparées au tableau D-II. Enfin, le tableau D-III fournit des données sur les marges bénéficiaires des stations-service des détaillants indépendants de l'Ontario calculées en fonction des prix de détail réels plutôt que des prix de détail moyens.

Les données ayant servi à l'établissement de ces tableaux proviennent d'Énergie, Mines et Ressources Canada (EMR) et du *Oil Buyers' Guide*, organe d'information de l'industrie. Depuis 1973, EMR tient un registre des prix de détail moyens de l'essence selon le genre d'installation dans les grandes régions urbaines du Canada et a mis cette information à la disposition du Directeur des enquêtes et de la recherche. La revue *Oil Buyers' Guide* publie chaque semaine le prix de gros des produits raffinés f.à b. à Toronto et Montréal. Chaque semaine, les responsables de la revue effectuent un sondage auprès de tous les acheteurs et vendeurs de l'Est du Canada pour établir les prix de gros moyens les plus récents des produits raffinés. Le tableau D-I présente les données recueillies par EMR sur le prix de détail. Les marges bénéficiaires moyennes des stations-service indiquées au tableau D-II ont été calculées en soustrayant des prix de détail moyens figurant au tableau D-I les prix de gros moyens parus dans le *Oil Buyers' Guide*. Le tableau D-III donne le point de vue du *Oil Buyers' Guide* concernant les marges bénéficiaires réelles sur les ventes de détail des exploitants indépendants de l'Ontario compte tenu de la politique de prix des grandes sociétés pétrolières.

## 2. *Données observées sur le resserrement: période postérieure à 1973*

### i) *Marges bénéficiaires des stations de marque de producteur offrant une gamme de services complète*

Selon les données présentées dans la partie de l'enquête concernant le marketing, les sociétés pétrolières multinationales prévoyaient que la croissance des détaillants indépendants se poursuivrait sur le marché de l'essence canadien aussi longtemps que l'écart entre le prix de gros au départ de la raffinerie consenti aux détaillants indépendants et le prix de détail pratiqué par les stations-service de marque de producteur se maintiendrait au niveau qu'il avait atteint au début des années soixante-dix, c'est-à-dire de 16 à 20¢ le gallon. Gulf Canada par exemple, constatant que les grands devaient rétrécir leurs marges bénéficiaires sur les ventes de gros et de détail, estimait que l'écart ne devait pas se situer au-delà de 14¢ le gallon environ*.

> «Pour être rentable il faudrait resserrer la marge réalisée sur les ventes de gros et de détail de 16 ou 17 cents qu'elle est actuellement à, disons, 14 cents le gallon en prenant comme chiffre valable le critère de *Marketing*.»
>
> (Document nº 71531, 9 septembre 1971, Gulf)

* Documents nos 74565 et 74566, 60112 et 71529 à 71531

De son côté, Imperial Oil, affirmait en 1975 devant la Commission royale d'enquête sur les prix des produits du pétrole de l'Ontario que les libre-service et les stations-service de marque de producteur devaient réaliser les marges bénéficiaires suivantes sur les ventes de gros et de détail pour couvrir leurs frais de marketing et retirer un bénéfice sur les volumes de vente indiqués:

| *Type d'installation* | *Volume annuel* (en milliers de gallons) | *Frais de marketing Gros*[a] *et détail* (¢ par gallon) |
|---|---|---|
| Libre-service de marque de producteur | 1000 | 10-12 |
| Station-service de marque de producteur | 350-500[b] | 15-18 |

a) Les coûts relatifs aux ventes en gros comprennent les frais de livraison, de vente, de publicité, de service de crédit et de comptabilité. (Audience de l'*Ontario Royal Commission on Petroleum Products Pricing*, témoignage fait à Toronto par M. D. M. Penrose, directeur — coordination des produits pétroliers, Imperial Oil, 11 décembre 1975, volume 15, p. 2339).

b) Gulf Canada a affirmé devant la Commission royale d'enquête de l'Ontario que pour être rentable une station-service d'une grande société devait réaliser un volume annuel de ventes d'au moins 400 000 gallons. (Gulf Canada, mémoire présenté à l'*Ontario Royal Commission on Petroleum Products Pricing: Gasoline Retailing*, avril 1976, p. 15.)

Source: Imperial Oil, mémoire adressé à l'Ontario Royal Commission on Petroleum Products Pricing, décembre 1975, figure 7.

On se rend compte à l'examen du tableau D-II du succès remporté par les grands dans le Centre du Canada en ce qui concerne l'objectif mentionné dans les documents de Gulf et le critère de rentabilité établi par Imperial. Les colonnes «SSN» et «SSR» renferment des renseignements sur les marges bénéficiaires moyennes réalisées sur les ventes de gros et de détail par les stations-service de marque de producteur à l'échelle nationale et régionale au cours de la période postérieure à 1973 à Toronto, Ottawa et Montréal. Ces données révèlent que les grands ont abaissé leurs marges bénéficiaires sur les ventes de gros et de détail à 14¢ ou moins durant la période 1973-1974 dans les trois villes et les ont en général maintenues à ce niveau jusqu'au milieu de 1977. Par conséquent il appert que les multinationales à court terme ont baissé leurs prix de détail au niveau que Gulf Canada jugeait nécessaire pour ralentir le taux de croissance du secteur des détaillants indépendants.

Si nous supposons que les grands ont satisfait aux exigences d'Imperial en matière de volume*, le tableau D-II démontre que les marges bénéficiaires

* Si les volumes réels des ventes étaient inférieurs aux données d'Imperial, il faudrait donc considérer que des marges bénéficiaires plus importantes seraient nécessaires pour tenir compte des frais de marketing. Cela s'explique par le fait que les économies d'échelle s'appliquent au niveau de la vente au détail de l'essence.

des stations-service de marque de producteur à Montréal et à Toronto se situaient au-dessous de 15¢ le gallon pendant une bonne partie des années postérieures à 1973 et que, jusqu'en 1978-1979, elles n'ont pas toujours satisfait aux critères de rentabilité d'Imperial. Par ailleurs, jusqu'en 1977, les libre-service de marque de producteur ne réalisaient pas toujours l'objectif d'Imperial.

ii) *Marges bénéficiaires réalisées sur les ventes de gros et de détail des distributeurs de produits de deuxième marque*

En 1975, Imperial Oil déclarait devant la Commission royale d'enquête de l'Ontario qu'avec un taux de rendement sur les investissements de 10% après impôt, il en coûtait 13,2¢ le gallon pour exploiter un poste d'essence moyen d'Econo.*

*Frais d'exploitation d'Econo: décembre 1975*
(essence ordinaire, ¢ par gallon)

| | | |
|---|---|---|
| Marge de marketing au détail[a] | | 7 |
| Marge de marketing de gros | | |
| — Installation | 5,1 | |
| — Mise en marché[b] | 0,3 | |
| — Crédit/comptabilité | 0,2 | |
| — Autres | 0,6 | |
| Taux global — gros et détail | | 13,2 |

a) Main-d'œuvre, électricité, etc.

b) Publicité, promotions, etc.

Source: Imperial Oil, Mémoire présenté à l'*Ontario Royal Commission on Petroleum Products Pricing: Retail Issues*, mars 1976, figure 6; *Audiences de la Commission royale d'enquête de l'Ontario sur le prix des produits pétroliers* — Témoignage présenté à Toronto par M. C. A. Hayles, directeur général adjoint — Marketing, Imperial Oil, 18 mars 1976, volume 33, p. 4673.

En 1978 Imperial pouvait être en mesure d'abaisser le taux de ces dépenses à 11,9¢.** Par conséquent, lorsqu'on évalue les données relatives aux

* Imperial affirmait devant la Commission royale d'enquête de l'Ontario que le coût en capital relatif au raffinage et au marketing atteignait en fait 11 à 12% après impôt. *Ontario Royal Commission on Petroleum Products Pricing*, juillet 1976, p. 60.

** Nous nous sommes laissé dire que J.A. Armstrong, Président d'Imperial Oil, aurait déclaré devant les détaillants indépendants de l'Ontario que déjà en 1978 la société avait réussi à abaisser de 1,3¢ le gallon son coût d'exploitation du réseau de distribution des produits de deuxième marque. (Voir la lettre adressée par M. M. Hogarth, Président de Pioneer Petroleums à l'Honorable Alastair Gillespie, Ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources, le 6 juin 1978; et la lettre adressée par M. S.W. Douglas, Président de Howden Petroleum, à l'Honorable Alastair Gillespie, Ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources, le 8 mai 1978.)

marges bénéficiaires présentées au tableau D-II, on peut supposer que tout le réseau de distribution de produits de deuxième marque* des grandes sociétés pétrolières devait réaliser une marge bénéficiaire de 11¢ à 13¢ sur les ventes de gros et de détail pour couvrir les frais d'exploitation fixes et variables de la station-service. La colonne SS-P/DM du tableau II montre les marges moyennes des stations de deuxième marque offrant tous les services pour la période de 1973 à 1980. Il est intéressant de constater que ces stations n'ont pas régulièrement obtenu des marges suffisantes pour couvrir les coûts avant 1978.

iii) *Marges bénéficiaires réalisées par les détaillants indépendants sur les ventes de gros et de détail*

Selon le numéro du 4 mars 1974 de la revue *Oil Buyers' Guide*, les stations-service des détaillants indépendants devaient, pour fonctionner, réaliser une marge bénéficiaire de 8¢ le gallon sur les ventes d'essence en gros et au détail (exclusion faite des frais de transport du produit de la raffinerie à la station-service). Le 30 septembre 1974, cette même publication disait qu'il fallait 7¢ par gallon (exclusion faite des frais de transport) pour couvrir les frais d'exploitation. Al Martin, vice-président de Suny's International, un détaillant indépendant de l'Ontario, a déclaré dans son témoignage qu'un détaillant indépendant ne pouvait survivre avec une marge bénéficiaire de 5 ou 6¢ le gallon ou moins (exclusion faite des frais de transport).**

D'après toutes ces sources, la marge bénéficiaire sur les ventes de gros et de détail des détaillants indépendants doit être de 9¢ ou 10¢ pour couvrir les coûts de marketing (y compris 2¢ le gallon pour les frais de transport du produit dans une région urbaine).*** Imperial Oil se disait du même avis. En décembre 1975, cette compagnie déclarait devant la Commission royale d'enquête de l'Ontario qu'un détaillant indépendant qui vend 700 000 gallons par année doit avoir une marge bénéficiaire de 9 à 11¢ le gallon sur les ventes de gros et de détail pour que son entreprise soit rentable.****

Le tableau D-II donne une estimation des marges bénéficiaires moyennes que les détaillants indépendants ont pu récupérer. La colonne SS-IND indique les marges moyennes réalisées sur les ventes de gros et de détail par les stations-service des détaillants indépendants à Toronto, Montréal et Ottawa à des moments donnés depuis 1973. A Montréal, la marge bénéficiaire était de 9¢ ou moins en avril 1973, juin 1973, juillet 1974, octobre 1974 et décembre 1974.

---

* Par exemple Econo, Gain, Beaver, Regent, Pronto et Baron.

** Voir l'annexe portant sur le marketing de l'essence.

*** C.A. Hayles (directeur général adjoint du marketing chez Imperial Oil) aurait déclaré au *Globe and Mail*, le 8 avril 1978, que le coût moyen pour le transport par camion était de 2¢ le gallon dans la région métropolitaine de Toronto.

**** Imperial Oil, op. cit., décembre 1975, figure 7.

A Ottawa, les marges bénéficiaires étaient de 9¢ ou moins en mai 1973, juin 1973, décembre 1973, août 1975 et octobre 1976. A Toronto, les marges n'ont pas dépassé 9¢ entre mars 1973 et septembre 1975 ainsi qu'en juin 1976 et octobre 1976.

Si l'on prend 10¢ comme marge moyenne nécessaire aux indépendants, les marges bénéficiaires réalisées à Montréal se situaient alors à ce niveau ou à un niveau inférieur entre avril 1973 et novembre 1975, en octobre 1976, en mai 1978 et en février 1980. A Ottawa, les marges étaient de 10¢ ou moins entre mars 1973 et décembre 1973, en août 1975, en octobre 1976 et janvier 1977 et en février 1980. Les marges bénéficiaires réalisées à Toronto n'ont pas dépassé de beaucoup le niveau de 10¢ entre mars 1973 et décembre 1977, en avril 1978, en janvier 1979, en avril 1979, en avril 1980 et en août 1980.

Finalement, si on utilise la limite supérieure de l'estimation d'Imperial pour les coûts des indépendants, c'est-à-dire une marge bénéficiaire des ventes de gros et de détail de 11¢ le gallon, il apparaît clairement qu'à Toronto, Montréal et Ottawa les détaillants indépendants n'ont pas toujours atteint cet objectif avant 1977 ou après. Dans les trois scénarios (c'est-à-dire des marges bénéficiaires de 9¢, 10¢ et 11¢), c'est à Toronto qu'a duré le plus longtemps le resserrement des marges bénéficiaires.

Bien que le tableau D-II laisse assez clairement voir le resserrement des marges bénéficiaires imposé aux détaillants indépendants, il importe de noter que les prix figurant au tableau D-I et utilisés pour calculer les marges du tableau II, ne sont que des moyennes et ne rendent pas compte pleinement de l'étendue de la réduction des prix de détail effectuée par les grands dans les territoires des indépendants. D'un autre côté, la revue *Oil Buyers' Guide* a publié à diverses occasions les prix de détail pratiqués par les grandes sociétés dans le Sud de l'Ontario durant la «guerre des prix» de la période postérieure à 1973, prix qui se situaient fréquemment en-dessous des prix moyens mentionnés au tableau D-I. Les détaillants indépendants qui tentaient de faire concurrence aux grands en matière de prix subissaient un resserrement de leurs marges bénéficiaires beaucoup plus fort que ne le laisse supposer le tableau D-II. Le tableau D-III présente les marges bénéficiaires des stations-service des détaillants indépendants de l'Ontario depuis 1973 d'après des données tirées du *Oil Buyers' Guide.* Dans ce tableau, on peut voir que les détaillants indépendants qui ont tenté de concurrencer les grands dans les régions où prévalait la guerre des prix afin de protéger leur part du marché auraient eu à subir une très forte perte économique durant la plus grande partie de cette période puisque le prix fixé par les grands se rapprochait beaucoup du coût du produit débarqué à la station-service payé par les détaillants indépendants. Si le prix établi par les détaillants indépendants avait été le même que celui des grandes sociétés, il

aurait été impossible aux indépendants d'assumer les coûts de main-d'oeuvre et d'immobilisation et d'obtenir un rendement sur leurs investissements.

### 3. *Prix pratiqués par le réseau de distribution des produits de deuxième marque*

Selon les données présentées dans le volume VI de l'enquête sur le pétrole et les plaintes formulées par les détaillants indépendants* il semblerait que les multinationales utilisaient leur réseau de distribution de produits de deuxième marque (par exemple Gain, Econo, Beaver et Regent) pour faire la guerre des prix et vendre leurs produits meilleur marché que le secteur indépendant et ainsi réduire la marge bénéficiaire de ces derniers. Les données relatives aux prix recueillies par Énergie, Mines et Ressources Canada (qui figurent au tableau D-I) tendent à corroborer l'hypothèse selon laquelle le réseau de distribution de produits de deuxième marque pratique des prix inférieurs à ceux des indépendants. En comparant les colonnes SS-P/DM, SS-IND, LS-P/DM et LS-IND, on constate que le prix moyen du réseau de distribution de deuxième marque des grands était en général inférieur au prix moyen des détaillants indépendants de tous les marchés au Canada pendant toute la période postérieure à 1973.

* Voir les lettres de MM. M. Hogarth et S.W. Douglass à l'Honorable Alastair Gillespie, Ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

## TABLEAU D-I

# PRIX DE DÉTAIL MOYEN PONDÉRÉ DE L'ESSENCE ORDINAIRE DE 1973 À 1980

(par type d'installation et par région urbaine;
les prix incluent les taxes
fédérale et provinciale)

Source: Énergie, Mines et Ressources Canada
Groupe d'utilisation du pétrole
Section du contrôle des prix

## GUIDE DU TABLEAU D-I

*Remarque:* Tous les prix de détail sont des moyennes statistiques.

*SSN* = Stations-service d'envergure nationale offrant toute la gamme de services et qui appartiennent aux grandes sociétés ou sont exploitées par elles.

*SSR* = Stations-service d'envergure régionale offrant toute la gamme de services et qui appartiennent aux grandes sociétés ou sont exploitées par elles.

*SS-IND* = Stations-service offrant toute la gamme de services qui appartiennent à des fournisseurs indépendants ou sont exploitées par eux.

*SS-P/DM* = Stations-service offrant toute la gamme de services et appartenant à des détaillants indépendants ou stations-service de deuxième marque offrant toute la gamme de services et qui appartiennent aux grandes sociétés ou sont exploitées par elles à l'échelle nationale ou régionale.

*LS-N* = Libre-service d'envergure nationale qui appartiennent aux grandes sociétés ou sont exploités par elles.

*LS-R* = Libre-service d'envergure régionale appartenant aux grandes sociétés ou exploités par elles.

*LS-IND* = Libre-service appartenant à des détaillants indépendants ou exploités par eux.

*LS-P/DM* = Libre-service appartenant à des détaillants indépendants ou libre-service de deuxième marque qui appartiennent à des grandes sociétés ou sont exploités par elles à l'échelle nationale et régionale.

## TABLEAU D-I

PRIX DE DÉTAIL MOYEN PONDÉRÉ DE L'ESSENCE ORDINAIRE
VANCOUVER (COLOMBIE-BRITANNIQUE)
(¢ par gallon)

| *DATE* | *SS-N* | *SSR* | *SS-Ind* | *SS-P/DM* | *LS-N* | *LS-R* | *LS-Ind* | *LS-P/DM* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mars 73 | 51,1 | 50,9 | 48,1 | 47 | 47 | 47,5 | — | — |
| Septembre 73 | 54,3 | 54,3 | 51,1 | 50,9 | 50,7 | 50,6 | — | — |
| Janvier 74 | 54,9 | 54,7 | 51,6 | 51,6 | 52,8 | 53,1 | 43 | — |
| Juin 74 | 63,3 | 63,1 | 58,5 | 56,6 | 60,2 | 60,3 | — | — |
| Décembre 74 | 62,3 | 62,2 | 56,6 | 54,3 | 56,9 | 56,1 | 53 | 56 |
| Mars 75 | 61,8 | 61,7 | 56,2 | 55,8 | 57,1 | 56,7 | 54,7 | 55,7 |
| Août 75 | 72,7 | 72,7 | 68 | 66,4 | 68,6 | 69,1 | 64,6 | 65,5 |
| Novembre 75 | 76,7 | 75,1 | 73,2 | 71,4 | 72,2 | 72,6 | 69,8 | 70,5 |
| Janvier 76 | 75,7 | 74,8 | 72,6 | 70,6 | 71,6 | 71,7 | 68 | 70 |
| Mars 76 | 74,6 | 74,3 | 71,9 | 69,1 | 70,8 | 70,8 | 68,4 | 68,3 |
| Mai 76 | 73,8 | 73,6 | 70,8 | 69,4 | 70 | 70 | 69,2 | 69 |
| Septembre 76 | 80,7 | 79,8 | 77,1 | 76,3 | 77,7 | 77,7 | 75,6 | 75 |
| Décembre 76 | 80 | 80 | 77,7 | 77,1 | 78,6 | 78,6 | 77 | 76,3 |
| Avril 77 | 85,9 | 85,3 | 83 | 82,3 | 83,3 | 83,4 | 81,3 | 81,3 |
| Juillet 77 | 85,3 | 84,9 | 82,3 | 81,1 | 82 | 82,2 | 81 | 80,7 |
| Novembre 77 | 87,8 | 87,8 | 85,1 | 84,5 | 84,6 | 84,8 | 84 | 84 |
| Février 78 | 86,8 | 87 | 84,3 | 83,5 | 83,5 | 83,8 | 83 | 82,7 |
| Octobre 79 | 102,1 | 101,4 | 101,9 | 99,1 | 98,8 | 99,3 | 98,6 | 98,7 |
| Décembre 79 | 105,3 | 105,2 | 105,6 | 101,1 | 100,8 | 101,6 | 100,7 | 100,7 |
| Janvier 80 | 105,9 | 105,3 | 106 | 101 | 101 | 101,4 | 100,9 | 100,7 |
| Mai 80 | 115,5 | 116,4 | 110 | 109,6 | 109,1 | 109,6 | 109,1 | 110,5 |
| Juillet 80 | 119,1 | 118,2 | 117,7 | 114,1 | 113,7 | 114,1 | 113,7 | 113,7 |

## TABLEAU D-I

### PRIX DE DÉTAIL MOYEN PONDÉRÉ DE L'ESSENCE ORDINAIRE EDMONTON (ALBERTA)

(¢ par gallon)

| *DATE* | *SS-N* | *SSR* | *SS-Ind* | *SS-P/DM* | *LS-N* | *LS-R* | *LS-Ind* | *LS-P/DM* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mars 73 | 49,9 | 49,3 | 44,8 | 46 | 45,8 | — | 49 | — |
| Juillet 73 | 51,1 | 50,3 | 46,7 | 46,7 | 46,8 | — | 49 | — |
| Octobre 73 | 53 | 51,9 | 47,2 | 48 | 49,8 | — | 52 | — |
| Mars 74 | 53 | 52,8 | 48,3 | 48,8 | 48,8 | — | 51 | — |
| Août 74 | 59,4 | 59 | 53,5 | 52,9 | 52,9 | 54 | 54 | — |
| Novembre 74 | 59,5 | 58,2 | 53,3 | 53,3 | 53,7 | 53 | 56 | — |
| Février 75 | 58,9 | 57,6 | 53,5 | 53,3 | 53,2 | 53,3 | 53,5 | — |
| Mai 75 | 59,9 | 58,3 | 53,4 | 54,2 | 54,7 | 54 | 55 | — |
| Novembre 75 | 75 | 71,3 | 69,2 | 68,4 | 69,2 | 69,1 | 69,3 | — |
| Janvier 76 | 74,7 | 72,2 | 68,9 | 66,8 | 68,6 | 67,9 | 68,3 | — |
| Juillet 76 | 72,8 | 70,9 | 67 | 66,2 | 67 | 67 | 66,7 | — |
| Octobre 76 | 78,2 | 76 | 72,5 | 70,7 | 72,9 | 72,8 | 72,3 | — |
| Février 77 | 77,7 | 75,9 | 72,1 | 71 | 72,1 | 71,6 | 71,1 | — |
| Mai 77 | 80,3 | 78,4 | 74,5 | 75 | 76,2 | 75,9 | 75,1 | — |
| Août 77 | 79,8 | 78,3 | 75,6 | 74,3 | 75,1 | 75,5 | 75 | 77,5 |
| Janvier 78 | 80,9 | 80,8 | 77,5 | 76 | 76,8 | 76,8 | 75,9 | 75 |
| Août 79 | 81,2 | 79,7 | 76,4 | 76,7 | 76,4 | 76,8 | 75,1 | 75 |
| Novembre 79 | 87,3 | 85,7 | 82,5 | 82 | 82,2 | 82,4 | 81,5 | 81 |
| Janvier 80 | 90,1 | 87,7 | 84,8 | 84 | 84 | 84,3 | 82,9 | 83 |
| Mai 80 | 95,5 | 93,2 | 89,6 | 90,9 | 90,9 | 90,9 | 87,7 | 86,4 |
| Juillet 80 | 98,6 | 95,5 | 91,4 | 90,9 | 90,9 | 91,4 | 91,4 | 90,9 |

## TABLEAU D-I

### PRIX DE DÉTAIL MOYEN PONDÉRÉ DE L'ESSENCE ORDINAIRE REGINA (SASKATCHEWAN)

(¢ par gallon)

| *DATE* | *SS-N* | *SSR* | *SS-Ind* | *SS-P/DM* | *LS-N* | *LS-R* | *LS-Ind* | *LS-P/DM* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Juin 73 | 51,1 | 50,5 | 50,7 | 48 | 48,5 | — | — | — |
| Août 73 | 55,8 | 55 | 51,5 | 49 | 52 | — | — | — |
| Novembre 73 | 55,8 | 54 | 53 | 49 | 51,5 | — | — | — |
| Février 74 | 55,9 | 54,4 | 53,1 | 50 | 50,7 | — | — | — |
| Juin 74 | 58,8 | 57,6 | 55,8 | 50,5 | 57,3 | — | — | — |
| Septembre 74 | 59,3 | 57,2 | 56,2 | 51,5 | 52,8 | 51 | — | — |
| Mars 75 | 58,8 | 58,2 | 54,8 | 52 | 54,1 | 53,5 | 54,5 | — |
| Juin 75 | 58,6 | 57,9 | 54,3 | 52 | 53,8 | 53 | 54,2 | — |
| Octobre 75 | 74,4 | 72,5 | 69,7 | 68 | 69,6 | 69 | 70 | — |
| Janvier 76 | 74 | 71,2 | 69,2 | 67,5 | 68,8 | 68,5 | 68,6 | — |
| Avril 76 | 75,1 | 73,2 | 70,9 | 69 | 70,6 | 71 | 70 | — |
| Juillet 76 | 76 | 73,9 | 71,3 | 70 | 71,7 | 72,7 | 71,4 | — |
| Octobre 76 | 81,3 | 80,6 | 75,8 | 78 | 76,7 | 76,5 | 76,7 | — |
| Février 77 | 81,3 | 79,3 | 76,5 | 75 | 76,2 | 76 | 76 | — |
| Mai 77 | 89 | 87,5 | 84 | 84 | 85 | 85 | 85 | — |
| Août 77 | 88,9 | 87,3 | 84,4 | 85 | 85 | 85 | 85 | — |
| Janvier 78 | 91,5 | 91,3 | 87,8 | 87 | 89 | 89 | 89 | — |
| Mars 78 | 95,8 | 95,7 | 93 | 89,5 | 94 | 94 | 94,5 | — |
| Août 79 | 103,1 | 102 | 97,8 | 94 | 101 | 100,2 | 101 | 100 |
| Janvier 80 | 111 | 110,4 | 106,7 | 94 | 109 | 109 | 107,7 | 109 |
| Avril 80 | 115 | 114,1 | 112,3 | — | 113,7 | 113,7 | 113,2 | 113,7 |
| Juillet 80 | 119,1 | 118,7 | 115,9 | — | 118,2 | 118,2 | 117,7 | 118,2 |

## TABLEAU D-I

### PRIX DE DÉTAIL MOYEN PONDÉRÉ DE L'ESSENCE ORDINAIRE WINNIPEG (MANITOBA)

(¢ par gallon)

| *DATE* | *SS-N* | *SSR* | *SS-Ind* | *SS-P/DM* | *LS-N* | *LS-R* | *LS-Ind* | *LS-P/DM* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Avril 73 | 50,7 | 49,4 | 46,6 | 47 | 45,5 | — | 43 | — |
| Août 73 | 52,4 | 50,5 | 47,3 | 51,2 | 49,2 | 48 | 45,5 | — |
| Novembre 73 | 53,9 | 52,2 | 49,2 | 50 | 51,1 | 51,5 | 47,5 | — |
| Janvier 74 | 53,8 | 52,1 | 49,2 | 50 | 50,5 | 51,5 | 48,2 | — |
| Juin 74 | 63,1 | 61,5 | 58,7 | 57,8 | 58,3 | 58 | 57 | — |
| Novembre 74 | 59,2 | 58,1 | 56,2 | 55,5 | 56,2 | 54,8 | 54 | — |
| Janvier 75 | 59,2 | 56,3 | 56 | 56 | 56,4 | 55,8 | 54 | — |
| Avril 75 | 60,9 | 60 | 57,7 | 57 | 57,9 | 57,3 | 56,2 | — |
| Juin 75 | 73,6 | 72,3 | 70,2 | 70 | 69,9 | 70,3 | 69 | — |
| Août 75 | 73,6 | 72,3 | 70,2 | 70 | 69,9 | 70,3 | 69 | — |
| Février 76 | 78,4 | 76,9 | 74,9 | 71,5 | 74,1 | 74,3 | 74 | — |
| Mai 76 | 77,5 | 76,8 | 74,6 | 73 | 74,4 | 74,5 | 73,4 | — |
| Juillet 76 | 77,6 | 76,2 | 74,6 | 73,5 | 74,5 | 74,6 | 74 | — |
| Novembre 76 | 81,7 | 80,2 | 79,4 | 76,7 | 78,8 | 78,4 | 78,4 | — |
| Février 77 | 81,5 | 80,7 | 79,9 | N/D | 80,1 | 79,5 | 78,4 | 77,5 |
| Juillet 77 | 85,1 | 83,3 | 81,9 | 80 | 82 | 81,9 | 80,8 | 79 |
| Octobre 77 | 85,5 | 84,4 | 83,4 | 79,5 | 82,6 | 83,1 | 82,4 | 79 |
| Mars 78 | 90,3 | 88,9 | 87,6 | 89 | 88,4 | 87,6 | 88,1 | 88,5 |
| Septembre 79 | 105,5 | 103 | 103,3 | 103 | 103,9 | 104,9 | 103,5 | 103 |
| Janvier 80 | 109 | 107,6 | 107,1 | 106,3 | 107,3 | 107,9 | 106,5 | 106 |
| Avril 80 | 113,2 | 110,9 | 110 | 109,1 | 109,1 | 110 | 109,1 | 109,1 |
| Juillet 80 | 117,7 | 114,6 | 114,1 | 113,7 | 113,7 | 114,1 | 113,7 | 113,7 |

N/D = données non disponibles

## TABLEAU D-I

### PRIX DE DÉTAIL MOYEN PONDÉRÉ DE L'ESSENCE ORDINAIRE TORONTO (ONTARIO)

| *DATE* | *SS-N* | *SSR* | *SS-Ind* | *SS-P/DM* | *LS-N* | *LS-R* | *LS-Ind* | *LS-P/DM* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mars 73 | 52,1 | 50,7 | 44,3 | 42,6 | 48,3 | — | — | — |
| Juillet 73 | 53,6 | 53,3 | 48 | 47,5 | 48 | 51 | — | — |
| Octobre 73 | 57,3 | 56,3 | 51,3 | 50,1 | 52,6 | 52 | 54 | — |
| Janvier 74 | 57,6 | 56,9 | 52,2 | 51,3 | 52,3 | 52 | 49 | — |
| Juin 74 | 67,4 | 66,4 | 61,6 | 60,5 | 62,7 | 61,8 | 62 | — |
| Novembre 74 | 66,1 | 64,9 | 60,9 | 60,1 | 60,7 | 60,8 | 60,6 | — |
| Mars 75 | 66,8 | 65,5 | 61,4 | 61,2 | 62,9 | 62,3 | 60,4 | — |
| Juillet 75 | 76,3 | 74,8 | 70,2 | 70,3 | 71,4 | 70,9 | 70,1 | — |
| Janvier 77 | 82,6 | 82,4 | 78,7 | 77,3 | 79,7 | 79,2 | 81,5 | 80 |
| Mai 77 | 87,4 | 86,1 | 82 | 80,3 | 83,5 | 82,9 | 78,3 | 77,3 |
| Octobre 77 | 90,5 | 89,3 | 84,8 | 83,1 | 86,5 | 85,7 | 84,4 | 81,8 |
| Décembre 77 | 88,7 | 87,8 | 84,2 | 82 | 84,4 | 83,9 | 83,2 | 81 |
| Février 78 | 87,2 | 86,9 | 83,5 | 80,9 | 82,8 | 82,8 | 81,9 | 79,8 |
| 14 avril 78 | 90,8 | 90,4 | 86,3 | 85,7 | 87,6 | 87,5 | 86,6 | 83,6 |
| 10 juin 78 | 91,2 | 91 | 86,6 | 84,9 | 88,3 | 88 | 86,7 | 85,7 |
| 17 août 78 | 95,8 | 94,5 | 90,7 | 91,1 | 92,7 | 92,6 | 91 | 90 |
| 19 octobre 78 | 97 | 95,8 | 91,2 | 91,1 | 94,2 | 93,8 | — | — |
| 8 décembre 78 | 97,4 | 96,1 | 90,8 | 90,3 | 95 | 94,2 | 92,1 | 90,1 |
| 28 janvier 79 | 97,9 | 97,1 | 91,2 | 90,3 | 95,5 | 95,2 | 92,7 | 90,3 |
| 7 avril 79 | 97,7 | 96,8 | 91,3 | 91 | 95 | 93,9 | 91,9 | 90,4 |
| 6 août 79 | 101,7 | 100,9 | 97 | 96,7 | 98,3 | 98,1 | 97,6 | 96,5 |
| 12 octobre 79 | 108,5 | 108,1 | 102,9 | 102,5 | 105,6 | 105,6 | 104,4 | 102,1 |
| 4 décembre 79 | 111,2 | 110,6 | 105,8 | 104,7 | 107,5 | 107,1 | 105,7 | 104,3 |
| 15 avril 80 | 118,2 | 117,7 | 110,9 | 109,6 | 113,7 | 113,2 | 110,9 | 108,6 |
| 19 août 80 | 121,8 | 120,9 | 113,2 | 112,3 | 114,1 | 114,1 | 113,2 | 111,4 |

## TABLEAU D-I

### PRIX DE DÉTAIL MOYEN PONDÉRÉ DE L'ESSENCE ORDINAIRE
### OTTAWA (ONTARIO)
(¢ par gallon)

| *Date* | *SS-N* | *SSR* | *SS-Ind* | *SS-P/DM* | *LS-N* | *LS-R* | *LS-Ind* | *LS-P/DM* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mars 73 | 47,6 | 46,3 | 44,4 | 47,3 | — | — | — | — |
| Mai 73 | 50 | 48,6 | 46,3 | 44,8 | — | — | — | — |
| Juin 73 | 50,3 | 50 | 47,6 | 48,5 | — | — | — | — |
| Août 73 | 56,5 | 56,2 | 52 | 53,8 | — | 55 | 51 | — |
| Décembre 73 | 63,1 | 62,5 | 58,2 | 56,8 | — | 57 | 55 | — |
| Mars 74 | 64,2 | 63,7 | 60,8 | 59,8 | 59 | 59 | 61 | — |
| Octobre 74 | 65,8 | 65,6 | 62,5 | 62,3 | 61,8 | 63 | 62 | — |
| Août 75 | 76,3 | 76,2 | 71,3 | 70 | 71,6 | 71 | 73,3 | — |
| Décembre 75 | 81 | 80,6 | 75,7 | 76 | 76,5 | 76 | 76,8 | — |
| Février 76 | 80,4 | 80,3 | 75,7 | 75,5 | 76 | 75,1 | 75,8 | — |
| Juin 76 | 79 | 79,7 | 75,4 | 73 | 75,6 | 75,1 | 75,8 | — |
| Octobre 76 | 82,8 | 83,1 | 79,4 | 77,5 | 79,3 | 79,1 | 79,5 | — |
| Janvier 77 | 82,3 | 83,2 | 79,3 | 77 | 79 | 78,5 | 79,3 | — |
| 25 mai 77 | 86,7 | 86,2 | 83,6 | 83,3 | 83,7 | 83,6 | 84 | — |
| Octobre 77 | 89,7 | 89,8 | 86,5 | 85,3 | 86,5 | 86,8 | 87 | 85,5 |
| 28 décembre 77 | 88,9 | 88,7 | 86,3 | 85 | 85,7 | 86,3 | 86,3 | 84,2 |
| 24 février 78 | 182,7 | 187,7 | 85,9 | 83,7 | 84,9 | 85,1 | 86 | 83,8 |
| 24 avril 78 | 90,4 | 91 | 88,9 | 86,9 | 87,9 | 87,9 | 86 | 87,7 |
| 11 juillet 78 | 91,3 | 91,3 | 88,9 | 87 | 88,9 | 88,9 | 88 | 87 |
| 7 novembre 78 | 97,5 | 96,5 | 93,8 | 92,4 | 94,6 | 94,7 | 96,5 | 94 |
| 6 janvier 79 | 98,5 | 97,7 | 94,7 | 94,3 | 95,7 | 96,2 | 95,3 | 94 |
| 8 mai 79 | 101,2 | 99,8 | 97,5 | 96,4 | 97,7 | 97,8 | 96,7 | 95,8 |
| 30 août 79 | 104 | 102,5 | 100,3 | 101,3 | 100,3 | 100,1 | 99 | 101 |
| 4 novembre 79 | 111,2 | 110,7 | 105,9 | 104,5 | 106,4 | 106,7 | 106,5 | 105,3 |
| 29 décembre 79 | 115,4 | 114,8 | 109,9 | 109,8 | 110,3 | 110 | 110 | 107 |
| 29 février 80 | 116,4 | 113,7 | 111,4 | 111,8 | 110 | 110 | 109,1 | 109,1 |
| 1er mai 80 | 120,5 | 119,6 | 115 | 114,6 | 114,1 | 113,7 | 115 | 113,7 |
| 17 juillet 80 | 123,7 | 123,2 | 117,3 | 115,9 | 118,2 | 117,7 | 116,8 | 113,7 |

## TABLEAU D-I

### PRIX DE DÉTAIL MOYEN PONDÉRÉ DE L'ESSENCE ORDINAIRE MONTRÉAL (QUÉBEC)

(¢ par gallon)

| *DATE* | *SS-N* | *SSR* | *SS-Ind* | *SS-P/DM* | *LS-N* | *LS-R* | *LS-Ind* | *LS-P/DM* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mars 73 | 48,2 | 47,2 | 44,6 | 41,3 | 43,7 | 46,7 | 44 | — |
| Avril 73 | 48,3 | 47,2 | 45,6 | 42,3 | 44,6 | 44,8 | 40 | — |
| Juin 73 | 51 | 50,5 | 48,3 | 48,1 | 48,9 | 49,7 | 47 | — |
| Juillet 73 | 53,9 | 53,5 | 51 | 50,4 | 52,1 | 52,1 | 47,3 | — |
| Octobre 73 | 57,6 | 57,1 | 54 | 52,8 | 53,6 | 53,3 | 51,3 | — |
| Mars 74 | 62,9 | 62,5 | 60,2 | 58,3 | 58,7 | 59,6 | 57 | 57 |
| Juillet 74 | 64,4 | 63,4 | 60,8 | 59,7 | 60,9 | 60,7 | | 59,7 |
| Octobre 74 | 64,5 | 63,2 | 61,1 | 59,6 | 60,9 | 60,5 | 61 | 59 |
| Décembre 74 | 64,2 | 62,8 | 60,3 | 58,8 | 60,7 | 60,1 | 60 | 58 |
| Mars 75 | 64,4 | 62,5 | 60,2 | 58,9 | 61 | 59,9 | 60 | 58 |
| Juillet 75 | 75,1 | 73,6 | 70,5 | 68,8 | 70,2 | 70,5 | 69 | 68,3 |
| Novembre 75 | 78,5 | 78,1 | 74,9 | 74,6 | 75,5 | 75,4 | 74,5 | 74 |
| Avril 76 | 78,6 | 77,1 | 75,7 | 73,5 | 74,1 | 75,3 | 74,3 | 74,3 |
| Juin 76 | 78,7 | 77,7 | 75,1 | 74,5 | 75,6 | 75,3 | 74,3 | 74,3 |
| Octobre 76 | 83,4 | 82,4 | 79,5 | 78,2 | 80,1 | 80 | 79,4 | 78 |
| Avril 77 | 88 | 87,1 | 84 | 83,1 | 84,8 | 84,4 | 83,8 | 82,8 |
| 19 novembre 77 | 87,9 | 87,8 | 85 | 82,6 | 83,4 | 83,3 | 84,1 | 81,3 |
| 15 janvier 78 | 87,3 | 86,8 | 84,6 | 81,5 | 83,8 | 83,6 | 83,1 | 82 |
| 31 mars 78 | 90,7 | 90,3 | 87,6 | 86 | 88 | 87,8 | 86,8 | 85,2 |
| 10 mai 78 | 90,1 | 90,2 | 86,1 | 85,5 | 87,5 | 87,1 | 87,4 | 84 |
| 21 août 78 | 93,2 | 92,4 | 89,1 | 88,7 | 91,6 | 91,1 | 89,5 | 87,4 |
| 4 novembre 78 | 95,1 | 94,4 | 91,3 | 91,3 | 93,4 | 92,7 | 91,1 | 89,4 |
| 10 janvier 79 | 97,3 | 96,5 | 93,5 | 92,7 | 95,9 | 95 | 94 | 91,9 |
| 2 mars 79 | 98,5 | 96,9 | 94 | 93,1 | 97 | 95,3 | 94,5 | 92,3 |
| 6 mai 79 | 99,9 | 98,3 | 94,6 | 94,9 | 98 | 96,7 | 95,5 | 92,8 |
| 2 juillet 79 | 101,7 | 100,5 | 97,8 | 97,3 | 99 | 98,2 | 101,4 | 93,8 |
| 8 septembre 79 | 107,7 | 107 | 104 | 104 | 104,7 | 104,1 | 106,2 | 102,4 |
| 19 janvier 80 | 112,4 | 112,3 | 109,5 | 107,4 | 109,1 | 109,3 | 109,1 | 107 |
| 20 mars 80 | 115,9 | 115,9 | 112,7 | 109,1 | 113,2 | 113,2 | 112,3 | 109,1 |
| 16 août 80 | 123,7 | 122,3 | 118,7 | 116,8 | 118,7 | 118,2 | 118,2 | 116,4 |

## TABLEAU D-I

### PRIX DE DÉTAIL MOYEN PONDÉRÉ DE L'ESSENCE ORDINAIRE HALIFAX — DARTMOUTH (NOUVELLE-ÉCOSSE)

(¢ par gallon)

| *Date* | *SS-N* | *SSR* | *SS-Ind* | *SS-P/DM* | *LS-N* | *LS-R* | *LS-Ind* | *LS-P/DM* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Avril 73 | 55,9 | 53,2 | — | — | — | — | — | — |
| Août 73 | 58,7 | 58,9 | — | — | — | — | — | — |
| Avril 74 | 66 | 64,9 | 64 | — | — | — | — | — |
| Octobre 74 | 65,2 | 64,9 | 63 | — | — | — | — | — |
| Avril 75 | 69,2 | 69,2 | 67 | — | — | — | — | — |
| Juin 75 | 79,1 | 79,1 | 76 | — | — | — | — | — |
| Octobre 75 | 84,4 | 84,4 | 81 | — | — | — | — | — |
| Mars 76 | 83,8 | 83,8 | 81 | — | — | — | — | — |
| Octobre 76 | 81,6 | 91,6 | 87 | — | 91 | — | — | — |
| Janvier 77 | 92,2 | 91,5 | 88 | — | — | — | — | — |
| Octobre 77 | 97,5 | 97,7 | 96 | — | — | — | — | — |
| Janvier 78 | 96,9 | 97,7 | 94 | — | — | — | — | — |
| Avril 78 | 99,7 | 100,4 | 97 | — | — | — | — | — |
| Septembre 79 | 111,8 | 112,1 | 110 | — | 112 | — | — | — |
| Janvier 80 | 115 | 114,7 | 113 | — | 115 | — | — | — |
| Mars 80 | 122,3 | 121,4 | 118,2 | — | 122,7 | — | — | — |

## TABLEAU D-I

### PRIX DE DÉTAIL MOYEN PONDÉRÉ DE L'ESSENCE ORDINAIRE ST-JOHN'S (TERRE-NEUVE)

(¢ par gallon)

| *Date* | *SS-N* | *SSR* | *SS-Ind* | *SS-P/DM* | *LS-N* | *LS-R* | *LS-Ind* | *LS-P/DM* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Août 73 | 65,5 | 64,7 | — | — | — | — | — | — |
| Novembre 73 | 64,2 | 64,7 | — | — | — | — | — | — |
| Décembre 73 | 60,2 | 71,4 | — | 71 | — | — | — | — |
| Juin 74 | 74,6 | 75 | — | 74 | — | — | — | — |
| Novembre 74 | 76,3 | 75,6 | — | 75 | 72 | — | — | — |
| Janvier 75 | 76,4 | 76,2 | — | 75 | 72 | 72 | — | — |
| Juin 75 | 78,3 | 77,7 | — | 73 | 73,8 | 73 | — | — |
| Janvier 76 | 93,7 | 92,8 | — | — | 89,7 | 89 | — | — |
| Mars 76 | 94,1 | 93,5 | 92 | — | 90,1 | 90 | — | — |
| Juillet 76 | 94,3 | 94,4 | 89,3 | — | 91,2 | 91 | — | — |
| Octobre 76 | 93,2 | 98,1 | 93,7 | — | 95,9 | 96 | — | — |
| Janvier 77 | 99 | 100 | 93,3 | — | 97 | 97 | — | — |
| Avril 77 | 103,4 | 104 | 101 | — | 100,3 | 101 | — | — |
| Octobre 77 | 106,9 | 107,1 | 102,5 | — | 104,1 | 104 | — | — |
| Janvier 78 | 107,9 | 107,5 | 102,5 | — | 105,4 | 104,7 | — | — |
| Avril 78 | 111,7 | 111,3 | 108,3 | — | 108,1 | 108,3 | — | — |
| Septembre 79 | 124,3 | 125,1 | 117,5 | — | 118,6 | 118,5 | — | — |
| Décembre 79 | 128,8 | 130 | 126 | — | 122,6 | 122 | — | — |
| Avril 80 | 132,7 | 133,2 | 131,8 | — | 124,1 | 124,1 | — | — |
| Août 80 | 140,9 | 141,8 | 138,7 | — | 132,3 | 135,5 | — | — |

## TABLEAU D-II

## MARGES BÉNÉFICIAIRES RÉALISÉES SUR LES VENTES D'ESSENCE DE GROS ET DE DÉTAIL À TORONTO, MONTRÉAL ET OTTAWA DE 1973 À 1980

(par type d'installation; essence ordinaire;
les prix de détail et de gros incluent
les taxes fédérale et provinciale)

Source: i) Énergie, Mines et Ressources Canada
Groupe d'utilisation du pétrole
Section du contrôle des prix

ii) *Oil Buyers' Guide*

## GUIDE DU TABLEAU D-II

La marge bénéficiaire réalisée sur les ventes de gros et de détail est ici définie comme étant l'écart entre le prix de gros moyen de l'essence ordinaire additionnée de plomb au départ de la raffinerie et le prix de détail moyen de l'essence ordinaire additionnée de plomb à la station-service. Le coût du transport de la raffinerie à la station-service est prélevé sur cette marge. Les frais de transport varient selon la distance parcourue à partir de la raffinerie. Dans les tableaux, on suppose que le prix de gros de l'essence ordinaire est à peu près le même à tous les types d'installation dans chaque région urbaine donnée.*

Les prix de détail utilisés pour calculer les marges figurent au tableau D-I. Les prix de gros de l'essence sont tirés du *Oil Buyers' Guide (OBG)*, bulletin d'information hebdomadaire publié par l'industrie et dans lequel figurent les prix de gros moyens f. à b. à Toronto et Montréal des produits raffinés. Chaque semaine, l'*OBG* communique avec les principaux acheteurs et fournisseurs de produits pétroliers raffinés sur ces marchés pour établir le prix de gros moyen du marché. L'*OBG* publie les prix locaux depuis 1973. La publication des nouveaux prix contractuels a cessé après 1973, mais elle a repris au milieu de 1978.

Lorsqu'un mois en particulier est mentionné (par exemple mars 1973), le prix de gros correspond au prix moyen pour ce mois-là. Dans le cas d'une date, le prix de gros correspond au prix moyen figurant dans l'*OBG* cette semaine-là. Par exemple, les prix de gros f. à b. à Toronto le 17 août 1978 sont fondés sur la livraison du 21 août 1978 de l'*OBG*.

Il faut noter que les prix de gros de l'*OBG* ne comprennent pas les taxes de circulation provinciales et pas toujours les taxes fédérales. Pour établir le prix de gros de l'essence en incluant toutes les taxes fédérales et provinciales, on a par conséquent utilisé les formules suivantes.

---

*Cette hypothèse est fondée sur le témoignage d'un représentant d'Imperial Oil selon lequel le service au niveau de détail constitue le principal élément de l'écart entre les coûts d'exploitation des distributeurs des grandes sociétés et ceux des détaillants indépendants (*Audiences de l'Ontario Royal Commission on Petroleum Products Pricing*, Témoignages de M. D. M. Penrose, directeur — coordination des produits pétroliers, Imperial Oil, volume 15, p. 2264)

| *Date* | *Formule* |
|---|---|
| 1973 au 19 juin 1978 inclusivement | prix *OBG* + taxe de circulation provinciale |
| 20 juin 1978 au 10 décembre 1979 | prix *OBG* + taxe de circulation provinciale + taxe de vente fédérale |
| 17 décembre 1979 à août 1980 | prix *OBG* + taxe de circulation provinciale + taxe d'accise fédérale + taxe de vente fédérale |

## TAXES SUR L'ESSENCE: 1973 À 1980

i) *Taxe d'accise fédérale*

| *Date de la modification* | *Montant* |
|---|---|
| Entrée en vigueur le 24 juin 1975 | 10¢ le gallon |
| Modification du 25 août 1978 | 7¢ le gallon |
| Modification du 1er janvier 1979 | 1,5¢ le litre = 6,8¢ le gallon |

ii) *Taxe de vente fédérale (essence ordinaire): 1979-1980*

| *Date de la modification* | *Montant* |
|---|---|
| 1er janvier 1979 au 21 avril 1980 | 1,1¢ le litre = 5¢ le gallon |
| 22 avril 1980 à août 1980 | 9 % du prix de gros du producteur |

iii) *Taxe de circulation provinciale*

*Ontario*

| *Date de la modification* | *Montant* |
|---|---|
| De 1973 à 1978 inclusivement | 19¢ le gallon |
| Du 1er janvier 1979 au 10 avril 1979 | 4,2¢ le litre = 19,1¢ le gallon |
| Du 11 avril 1979 à août 1980 | 4,6¢ le litre = 20,9¢ le gallon |

*Québec*

| *Date de la modification* | *Montant* |
|---|---|
| De 1973 à 1978 inclusivement | 19¢ le gallon |
| Du 1er janvier 1979 au 25 mars 1980 | 4,2¢ le litre = 19,1¢ le gallon |
| 26 mars 1980 | 20 % du prix de détail moyen à Montréal (Août 1980 = 4,3¢ le litre = 19,5¢ le gallon) |

Nouveau prix de gros contractuel: Nouveau prix de gros contractuel moyen de l'essence ordinaire f. à b. à Toronto et Montréal consenti aux fournisseurs indépendants et aux stations appartenant aux grandes sociétés pétrolières ou exploitées par elles à l'échelle nationale et régionale.

Prix de gros local: Prix de gros local moyen de l'essence ordinaire f. à b. à Toronto et Montréal consenti aux fournisseurs indépendants et aux stations appartenant aux grandes sociétés pétrolières ou exploitées par elles à l'échelle nationale et régionale.

SSN = Stations-service d'envergure nationale offrant toute la gamme de services et qui appartiennent aux grandes sociétés ou sont exploitées par elles.

SSR = Stations-service d'envergure régionale offrant toute la gamme de services et qui appartiennent aux grandes sociétés ou sont exploitées par elles.

SS-IND = Stations-service offrant toute la gamme de services qui appartiennent à des fournisseurs indépendants ou sont exploitées par eux.

SS-P/DM = Stations-service offrant toute la gamme de services et appartenant à des détaillants indépendants ou stations-service de deuxième marque offrant toute la gamme de services et qui appartiennent aux grandes sociétés ou sont exploitées par elles à l'échelle nationale et régionale.

LS-N = Libre-service d'envergure nationale qui appartiennent aux grandes sociétés ou sont exploités par elles.

LS-R = Libre-service d'envergure régionale appartenant aux grandes sociétés d'envergure régionale ou exploités par elles.

LS-IND = Libre-service appartenant à des détaillants indépendants ou exploités par eux.

LS-P/DM = Libre-service appartenant à des détaillants indépendants ou libre service de deuxième marque appartenant à des grandes sociétés d'envergure ou sont exploités par elles à l'échelle nationale et régionale.

## TABLEAU D-II

### MARGES BÉNÉFICIAIRES SUR L'ESSENCE — GROS ET DÉTAIL
### TORONTO (ONTARIO)
(¢ par gallon d'essence ordinaire)

| | *Prix de gros et de moyens* | | | | | | *Marges de gros et de détail* | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Date* | *Nouveau contrat Toronto* | *Local Toronto* | *SSN* | *SSR* | *SS-Ind* | | *SS-P/DM* | *LS-N* | *LS-R* | *LS-Ind* | | *LS-P/DM* |
| | | | | | *C* | *S* | | | | *C* | *S* | |
| Mars 73 | 35,7 | 37,3 | 16,4 | 15 | 8,6 | 7 | 6,9 | 12,6 | — | — | — | — |
| Juillet 73 | 41,8 | 42,5 | 11,8 | 11,5 | 6,2 | 5,5 | 5,7 | 6,2 | 9,2 | — | — | — |
| Octobre 73 | 45,9 | 44,5 | 12,8 | 11,8 | 5,4 | 6,8 | 5,6 | 8,1 | 7,5 | — | 9,5 | — |
| Janvier 74 | 48,5 | 45 | 12,6 | 11,9 | 3,7 | 7,2 | 6,3 | 7,3 | 7 | — | 4 | — |
| Juin 74 | — | 53,8 | 13,6 | 12,6 | — | 7,8 | 6,7 | 8,9 | 8 | — | 8,2 | — |
| Novembre 74 | — | 52,5 | 13,6 | 12,4 | — | 8,4 | 7,6 | 8,2 | 8,3 | — | 8,1 | — |
| Juillet 75 | — | 61,5 | 14,8 | 13,3 | — | 8,7 | 8,8 | 9,9 | 9,4 | — | 8,6 | — |
| Septembre 75 | — | 61,5 | 14,9 | 12,1 | — | 8,2 | 8,2 | 9,4 | 8,7 | — | 10 | 6,5 |
| Février 76 | — | 65,3 | 15,7 | 14,2 | — | 9,5 | 8,4 | 10,1 | 10,1 | — | 9,6 | 7,7 |
| Juin 76 | — | 66 | 14,5 | 12,2 | — | 7,8 | 6,5 | 8,9 | 8,7 | — | 8 | 5,8 |
| Octobre 76 | — | 70,5 | 12,4 | 11,3 | — | 7 | 6,2 | 8,3 | 8 | — | 7,4 | 5,5 |
| Janvier 77 | — | 69,5 | 13,1 | 12,9 | — | 9,2 | 7,8 | 10,2 | 9,7 | — | 12 | 10,5 |
| Mai 77 | — | 72 | 15,4 | 14,1 | — | 10 | 8,3 | 11,5 | 10,9 | — | 6,3 | 5,3 |
| Octobre 77 | — | 74,7 | 15,8 | 14,6 | — | 10,1 | 8,4 | 11,8 | 11 | — | 9,7 | 7,1 |
| Décembre 77 | — | 74 | 14,7 | 13,8 | — | 10,2 | 8 | 10,4 | 9,9 | — | 9,2 | 7 |
| Février 78 | — | 73 | 14,2 | 13,9 | — | 10,5 | 7,9 | 9,9 | 9,9 | — | 8,9 | 6,8 |
| 14 avril 78 | — | 76,3 | 14,5 | 14,1 | — | 10 | 9,4 | 11,3 | 11,2 | — | 10,3 | 7,3 |
| 10 juin 78 | — | 76 | 15,2 | 15 | — | 10,6 | 8,9 | 12,3 | 12 | — | 10,7 | 9,7 |
| 17 août 78 | 76,9 | 77,8 | 18 | 16,7 | 13,8 | 12,9 | 14,2 | 15,8 | 15,7 | 14,1 | 13,2 | 13,1 |
| 8 décembre 78 | 78,8 | 79,3 | 18,6 | 17,3 | 12 | 11,5 | 11,5 | 16,2 | 15,4 | 13,3 | 12,8 | 11,3 |
| 28 janvier 79 | 80,8 | 81,2 | 17,1 | 16,3 | 10,4 | 10 | 9,5 | 14,7 | 14,4 | 11,9 | 11,5 | 9,5 |
| 7 avril 79 | 82 | 82,2 | 15,7 | 14,8 | 9,3 | 9,1 | 9 | 13 | 11,9 | 9,9 | 9,7 | 8,4 |
| 6 août 79 | 85,2 | 86,7 | 16,5 | 15,7 | 11,8 | 10,3 | 11,5 | 13,1 | 12,9 | 12,4 | 10,9 | 11,3 |
| 12 octobre 79 | 90 | 91,5 | 18,5 | 18,1 | 12,9 | 11,4 | 12,5 | 15,6 | 15,6 | 14,4 | 12,9 | 12,1 |
| 4 décembre 79 | 92,7 | 94,5 | 18,5 | 17,9 | 13,1 | 11,3 | 12 | 15,8 | 14,4 | 13 | 11,2 | 11,6 |
| 15 avril 80 | 99,2 | 104,2 | 19 | 18,5 | 11,7 | 6,7 | 10,4 | 14,5 | 14 | 11,7 | 6,7 | 9,4 |
| 19 août 80 | 102,8 | 104,4 | 19 | 18,1 | 10,4 | 8,8 | 9,5 | 11,3 | 11,3 | 10,4 | 8,8 | 8,6 |

C = marge de gros et de détail des indépendants si c'est le prix de gros contractuel qui s'applique
S = marge de gros et de détail des indépendants si c'est le prix de gros local qui s'applique
Note: pour les marques de producteur, les marges sont calculées à partir du prix de gros le plus faible

## TABLEAU D-II

## MARGES BÉNÉFICIAIRES SUR L'ESSENCE — GROS ET DÉTAIL
## OTTAWA (ONTARIO)
(¢ par gallon d'essence ordinaire)

| | *Prix de gros moyens* | | | | | | *Marges de gros et de détail* | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Date* | *Nouveau contrat Ottawa* | *Local Ottawa* | *SSN* | *SSR* | *SS-Ind* | | *SS-P/DM* | *LS-N* | *LS-R* | *LS-Ind* | | *LS-P/DM* |
| | | | | | *C* | *S* | | | | *C* | *S* | |
| Mars 73 | 34,3 | 34,9 | 13,3 | 12 | 10,1 | 9,5 | 13 | — | — | — | — | — |
| Mai 73 | 39,7 | 40 | 10,3 | 8,9 | 6,6 | 6,3 | 5,1 | — | — | — | — | — |
| Juin 73 | 42 | 41 | 9,3 | 9 | 5,6 | 6,6 | 7,5 | — | — | — | — | — |
| Août 73 | 42,9 | 42,8 | 13,7 | 13,4 | 9,1 | 9,2 | 11 | — | 12,2 | 8,1 | 8,2 | — |
| Décembre 73 | — | 53 | 10,1 | 9,5 | — | 5,2 | 3,8 | — | 4 | — | 2 | — |
| Mars 74 | — | 50 | 14,2 | 13,7 | — | 10,8 | 9,8 | 9 | 9 | — | 11 | — |
| Octobre 74 | — | 50 | 15,8 | 15,6 | — | 12,5 | 12,3 | 11,8 | 13 | — | 12 | — |
| Août 75 | — | 62,3 | 14 | 13,9 | — | 9 | 7,7 | 9,3 | 8,7 | — | 11 | — |
| Décembre 75 | — | 65 | 16 | 15,6 | — | 10,7 | 11 | 11,5 | 11 | — | 11,8 | — |
| Février 76 | — | 65 | 15,4 | 15,3 | — | 10,7 | 10,5 | 11 | 10,1 | — | 10,8 | — |
| Octobre 76 | — | 70,5 | 12,3 | 12,6 | — | 8,9 | 7 | 8,8 | 8,6 | — | 9 | — |
| Janvier 77 | — | 69,5 | 12,8 | 13,7 | — | 9,8 | 7,5 | 9,5 | 9 | — | 9,8 | — |
| 25 mai 77 | — | 71,5 | 15,2 | 14,7 | — | 12,1 | 11,8 | 12,2 | 12,1 | — | 12,5 | — |
| 28 décembre 77 | — | 73,8 | 15,1 | 14,9 | — | 12,5 | 11,2 | 11,9 | 12,4 | — | 12,5 | 10,4 |
| 24 février 78 | — | 73 | 15,2 | 14,7 | — | 12,9 | 10,7 | 11,9 | 12,1 | — | 13 | 10,8 |
| 24 avril 78 | — | 76 | 14,4 | 15 | — | 12,9 | 10,6 | 11,9 | 11,9 | — | 10 | 11,7 |
| 11 juillet 78 | 76,5 | 76,2 | 15,1 | 15,1 | 12,4 | 12,7 | 10,8 | 12,7 | 12,7 | 11,5 | 11,8 | 10,8 |
| 7 novembre 78 | 78,6 | 79 | 18,9 | 17,9 | 15,2 | 14,8 | 13,8 | 16 | 16,1 | 17,9 | 17,5 | 15,4 |
| 6 janvier 78 | 80,7 | 80,7 | 17,8 | 17 | 14 | 14 | 13,6 | 15 | 15,5 | 14,6 | 14,6 | 13,3 |
| 8 mai 79 | 82,7 | 82,7 | 18,5 | 17,1 | 14,8 | 14,8 | 13,7 | 15 | 15,1 | 14 | 14 | 13,1 |
| 30 août 79 | 84,4 | 86,9 | 19,6 | 18,1 | 15,9 | 14,4 | 16,9 | 15,9 | 15,7 | 14,6 | 12,1 | 16,6 |
| 4 novembre 79 | 91,9 | 93,9 | 19,3 | 18,8 | 14 | 12 | 12,6 | 14,5 | 14,8 | 14,6 | 12,6 | 13,4 |
| 29 décembre 79 | 93,4 | 95,9 | 22 | 21,4 | 16,5 | 14 | 16,5 | 16,9 | 16,6 | 16,6 | 14,1 | 13,6 |
| 29 février 79 | 98 | 101,9 | 18,4 | 15,7 | 13,4 | 9,5 | 13,8 | 12 | 12 | 11,1 | 7,2 | 11,1 |
| 17 juillet 80 | 102,7 | 103,8 | 21 | 20,5 | 14,6 | 13,5 | 13,2 | 15,5 | 15 | 14,1 | 13 | 11 |

## TABLEAU D-II

### MARGES BÉNÉFICIAIRES SUR L'ESSENCE — GROS ET DÉTAIL
### MONTRÉAL (QUÉBEC)
(¢ par gallon d'essence ordinaire)

| | *Prix de gros moyens* | | | | | | *Marges de gros et de détail* | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Date* | *Nouveau contrat Montréal* | *Local Montréal* | *SSN* | *SSR* | *SS-Ind* | | *SS-P/DM* | *LS-N* | *LS-R* | *LS-Ind* | | *LS-P/DM* |
| | | | | | *C* | *S* | | | | *C* | *S* | |
| Mars 73 | 34,3 | 34,9 | 13,9 | 12,9 | 10,3 | 9,7 | 7 | 9,4 | 12,4 | 9,7 | 9,1 | — |
| Avril 73 | — | 37,5 | 10,8 | 9,7 | — | 8,1 | 4,8 | 7,1 | 7,3 | — | 2,5 | — |
| Juin 73 | 42 | 41 | 10 | 9,5 | 6,3 | 7,3 | 7,1 | 7,9 | 8,9 | 5,0 | 6 | — |
| Juillet 73 | 42 | 41 | 12,9 | 12,5 | 9,0 | 10 | 11,4 | 11,1 | 11,1 | 5,3 | 6,3 | — |
| Octobre 73 | 44,4 | 44,3 | 13,3 | 12,8 | 9,6 | 9,7 | 8,5 | 9,3 | 9 | 6,9 | 7 | — |
| Mars 74 | — | 50 | 12,9 | 12,5 | — | 10,2 | 8,3 | 8,7 | 9,6 | — | 7 | 7 |
| Juillet 74 | — | 54,3 | 10,1 | 9,1 | — | 6,5 | 5,4 | 6,6 | 6,4 | — | — | 5,4 |
| Octobre 74 | — | 53,3 | 11,2 | 9,9 | — | 7,8 | 6,3 | 7,6 | 7,2 | — | 7,7 | 5,7 |
| Décembre 74 | — | 51,8 | 12,4 | 11 | — | 8,5 | 7 | 8,9 | 8,3 | — | 8,2 | 6,2 |
| Juillet 75 | — | 61 | 14,1 | 12,6 | — | 9,5 | 7,8 | 9,2 | 9,5 | — | 8 | 7,3 |
| Novembre 75 | — | 65 | 13,5 | 13,1 | — | 9,9 | 9,6 | 10,5 | 10,4 | — | 9,5 | 9 |
| Avril 76 | — | 64,3 | 14,3 | 12,8 | — | 11,4 | 9,2 | 9,8 | 11 | — | 9,7 | 8,5 |
| Octobre 76 | — | 70,5 | 12,9 | 11,9 | — | 9 | 7,7 | 9,6 | 9,5 | — | 8,9 | 7,5 |
| Avril 77 | — | 72,3 | 15,7 | 14,8 | — | 11,7 | 10,8 | 12,5 | 12,1 | — | 11,5 | 10,5 |
| Novembre 77 | — | 74,3 | 13,6 | 13,5 | — | 10,7 | 8,3 | 9,1 | 9 | — | 9,8 | 7 |
| 15 janvier 78 | — | 73,5 | 13,8 | 13,3 | — | 11,1 | 8 | 10,3 | 10,1 | — | 9,6 | 8,5 |
| 31 mars 78 | — | 76,3 | 14,4 | 14 | — | 11,3 | 9,7 | 11,7 | 11,5 | — | 10,5 | 8,9 |
| 10 mai 78 | — | 76,3 | 13,8 | 13,9 | — | 9,8 | 9,2 | 11,2 | 10,8 | — | 11,1 | 7,7 |
| 21 août 78 | 77 | 77,8 | 16,2 | 15,4 | 12,1 | 11,3 | 11,7 | 14,6 | 14,1 | 12,5 | 11,7 | 10,4 |
| 4 novembre 78 | 78,6 | 79 | 16,5 | 15,8 | 12,7 | 12,3 | 12,7 | 14,8 | 14,1 | 12,5 | 12,1 | 10,8 |
| 10 janvier 79 | 81,3 | 81,3 | 16 | 15,2 | 12,2 | 12,2 | 11,4 | 14,6 | 13,7 | 12,7 | 12,7 | 10,6 |
| 2 mars 79 | 81,5 | 81,5 | 17 | 15,4 | 12,5 | 12,5 | 11,6 | 15,5 | 13,8 | 13 | 13 | 10,8 |
| 6 mai 79 | 82,8 | 82,5 | 17,4 | 15,8 | 11,8 | 12,1 | 12,4 | 15,5 | 14,2 | 12,7 | 13 | 10,3 |
| 2 juillet 79 | 84,3 | 185,5 | 17,4 | 16,2 | 13,5 | 12,3 | 13 | 14,7 | 13,9 | 17,1 | 15,9 | 9,5 |
| 18 septembre 79 | 187,9 | 190,9 | 19,8 | 19,1 | 16,1 | 13,1 | 16,4 | 16,8 | 16,2 | 18,3 | 15,3 | 14,5 |
| 19 janvier 80 | 93,4 | 98,9 | 19 | 18,9 | 16,1 | 10,6 | 14 | 15,7 | 15,9 | 15,7 | 10,2 | 13,6 |
| 20 mars 80 | 98,5 | 102,9 | 17,4 | 17,4 | 14,2 | 9,8 | 10,6 | 14,7 | 14,7 | 13,8 | 9,4 | 10,6 |
| 16 août 80 | 106,8 | 103,7 | 20 | 18,6 | 11,9 | 15 | 13,1 | 15 | 14,5 | 11,4 | 14,5 | 12,7 |

C = marge de gros et de détail des indépendants si c'est le prix de gros contractuel qui s'applique
S = marge de gros et de détail des indépendants si c'est le prix de gros local qui s'applique
Note: pour les marques de producteur, les marges sont calculées à partir du prix de gros le plus faible

## TABLEAU D-III

## MARGES D'EXPLOITATION DES DÉTAILLANTS INDÉPENDANTS

## SUD DE L'ONTARIO: DE 1973 À 1979

Source: *Oil Buyers' Guide*

## GUIDE DU TABLEAU D-III

Le tableau D-III est fondé sur une estimation par la revue *Oil Buyers' Guide* des marges d'exploitation des détaillants indépendants à la station-service (frais de transport exclus) dans les régions de l'Ontario où la «guerre des prix» prévalait entre 1973 et 1979.

| | |
|---|---|
| Coût de gros | = Prix payé par le détaillant indépendant pour l'essence ordinaire livrée à la station-service. Ce coût se compose a) du prix de gros en vigueur à Toronto selon la revue *Oil Buyers' Guide* pour la semaine en question et b) des frais de 2¢ le gallon pour le transport de la raffinerie à la station-service. |
| Prix des marques de producteur | = Le plus faible prix de l'essence ordinaire pratiqué par les grandes sociétés dans les régions où prévalait la «guerre des prix» selon la revue *Oil Buyers' Guide.* |
| Marge d'exploitation des indépendants | = Marge d'exploitation du détaillant indépendant à la station-service dans les régions où prévalait «la guerre des prix», en supposant que le détaillant s'efforce d'égaler les prix les plus faibles des marques de producteur. |

## TABLEAU D-III

MARGES BÉNÉFICIAIRES À LA STATION-SERVICE
DES DÉTAILLANTS INDÉPENDANTS
SUD DE L'ONTARIO: 1973 À 1979
(¢ par gallon; essence ordinaire)
Source: *Oil Buyers' Guide*

| *Date* | *Coût de gros** | *Prix des marques de producteur* | *Marge d'exploitation des indépendants* |
|---|---|---|---|
| 16 juillet 1973 | 39-40 | — | 2-4 |
| 30 juillet 1973 | 45 | 47,9-49,9 | 2,9-4,9 |
| 4 mars 1974 | 46 | 49,9-51,9 | 3,9-5,9 |
| 22 avril 1974 | 47 | 50,9-51,9 | 3,9-4,9 |
| 13 mai 1974 | 47 | — | 4 |
| 17 juin 1974 | 56 | 59,9-61,9 | 5,9-6,9 |
| 29 juillet 1974 | 55 | 55,9-58,9 | 0,9-3,9 |
| 5 août 1974 | 55 | 54,9 | (0,1) |
| 12 août 1974 | 55 | 54,9 | (0,1) |
| 9 septembre 1974 | 56 | 55,9-59,9 | (0,1)-3,9 |
| 16 septembre 1974 | 56 | 57,9-59,9 | 1,9-3,9 |
| 30 septembre 1974 | 56 | — | 2,1 |
| 21 octobre 1974 | 55 | 57,9-59,9 | 2,9-4,9 |
| 18 novembre 1974 | 55 | 58,9 | 3,9 |
| 25 novembre 1974 | 55 | 57,9-58,9 | 2,9-3,9 |
| 2 décembre 1974 | 55 | 60,9-61,9 | 5,9-6,9 |
| 9 décembre 1974 | 55 | 58,9-59,9 | 3,9-4,9 |
| 27 octobre 1975 | 64 | 69,9 | 5,9 |
| 10 novembre 1975 | 64 | 69,9 | 5,9 |
| 17 novembre 1975 | 64 | 66,9 | 2,9 |
| 24 novembre 1975 | 69 | 74,3 | 5,4 |
| 8 décembre 1975 | 69 | 71,9-74,9 | 2,9-5,9 |
| 29 décembre 1975 | 69 | 70,9-74,9 | 1,9-5,9 |
| 12 janvier 1976 | 68 | 72,9-75,9 | 4,9-7,9 |
| 2 février 1976 | 67 | — | 5,9-7,9 |
| 8 mars 1976 | 68 | 70,9-71,9 | 2,9-3,9 |
| 22 mars 1976 | 67 | 69,9 | 2,9 |
| 12 avril 1976 | 67 | 69,9 | 2,9 |
| 19 avril 1976 | 67 | 69,9 | 2,9 |
| 5 juillet 1976 | 68 | 71,9 | 3,9 |
| 19 juillet 1976 | 68 | 69,9-73,5 | 1,9-5,5 |
| 2 août 1976 | 68 | 72,9-74,9 | 4,9-6,9 |
| 23 août 1976 | 68 | 72,9-74,9 | 4,9-6,9 |
| 6 septembre 1976 | 73 | 76,9-81,9 | 3,9-8,9 |
| 13 septembre 1976 | 73 | 75,9-81,9 | 2,9-8,9 |
| 4 octobre 1976 | 73 | 74,9-75,9 | 1,9-2,9 |
| 15 novembre 1976 | 72 | 78,9-81,9 | 6,9-9,9 |
| 20 décembre 1976 | 72 | 77,9-81,9 | 5,9-9,9 |
| 3 janvier 1977 | 72 | 79,9-81,9 | 7,9-9,9 |

## TABLEAU D-III (fin)

### MARGES BÉNÉFICIAIRES À LA STATION-SERVICE DES DÉTAILLANTS INDÉPENDANTS SUD DE L'ONTARIO: 1973 À 1979

(¢ par gallon; essence ordinaire)
Source: *Oil Buyers' Guide*

| *Date* | *Coût de gros** | *Prix des marques de producteur* | *Marge d'exploitation des indépendants* |
|---|---|---|---|
| 28 février 1977 | 72 | 79,9-81,9 | 7,9-9,9 |
| 7 mars 1977 | 75 | 83,5-86,5 | 8,5-11,5 |
| 28 mars 1977 | 75 | 83,9 | 8,9 |
| 6 juin 1977 | 74 | 77,9-82,9 | 3,9-8,9 |
| 13 juin 1977 | 74 | 80,0-83,9 | 6,0-9,9 |
| 20 juin 1977 | 74 | 78,9-83,9 | 4,9-9,9 |
| 27 juin 1977 | 74 | 78,9-79,9 | 4,9-5,9 |
| 25 juillet 1977 | 74 | 77,9-83,9 | 3,9-9,9 |
| 15 août 1977 | 74 | 76,9-80+ | 2,9-6+ |
| 29 août 1977 | 74 | 76,9-80+ | 2,9-6+ |
| 5 septembre 1977 | 77 | 85,9-88,9 | 8,9-11,9 |
| 19 septembre 1977 | 77 | 80,9-86,9 | 3,9-9,9 |
| 3 octobre 1977 | 77 | 80,9-85,9 | 3,9-8,9 |
| 17 octobre 1977 | 77 | 80,9-85,9 | 3,9-8,9 |
| 25 octobre 1977 | 77 | 71,9-81,9 | (5,1)-4,9 |
| 7 novembre 1977 | 77 | 76,9-78,9 | (0,1)-1,9 |
| 5 décembre 1977 | 76 | 78,9-83,9 | 2,9-7,9 |
| 2 janvier 1978 | 76 | 78,9-79,9 | 2,9-3,9 |
| 27 février 1978 | 75 | 83,9-86,9 | 8,9-11,9 |
| 6 mars 1978 | 79 | 87,9-90 | 8,9-11 |
| 22 mai 1978 | 78 | 84,9-89,9 | 6,9-11,9 |
| 29 mai 1978 | 78 | 88,9-92,9 | 10,9-14,9 |
| 19 juin 1978 | 78 | 86,9 | 8,9 |
| 7 août 1978 | 79 | 91,9-92,9 | 12,9-13,9 |
| 12 février 1979 | 81 | 89,9 | 8,9 |
| 19 février 1979 | 81 | 92,9-93,9 | 11,9-12,9 |
| 7 mai 1979 | 83 | 79,9-87,9 | (3,1)-4,9 |
| 14 mai 1979 | 84 | 87,9 | 3,9 |
| 16 juillet 1979 | 85 | 95,9-97,9 | 10,9-12,9 |
| 5 novembre 1979 | 94 | 91,5-95,9 | (2,5)-1,9 |

*Le prix de gros comprend des frais de transport entre la raffinerie et la station-service correspondant à 2¢ le gallon. Par conséquent, GT représente le coût de l'essence livrée à la station-service.

**Copies des lettres de**
**M. S. W. Douglass, président**
**Howden Petroleum Ltd.**

**et**

**M. M. E. Hogarth, président**
**Pioneer Petroleums**

le 9 mai 1978

L'Hon. Allistair Gillespie
Ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources
Édifice Sir William Logan
580 rue Booth
Ottawa (Ontario)
K1A 0E4

Monsieur,

Je vous remercie beaucoup de m'avoir fait tenir copie de votre lettre à M. Murray E. Hogarth, président du groupe Pioneer.

Je note avec un intérêt particulier votre remarque selon laquelle «plusieurs grands ont apporté des améliorations sensibles en termes d'efficacité au chapitre des coûts de raffinage et de marketing». Il n'y a pas de doute que cela est exact. En fait, dans une lettre récente qui m'était adressée (copie jointe), le président d'Imperial Oil déclarait que «depuis que nous avons soumis des documents à la commission Isbister il y a deux ans, nous avons pu réduire nos coûts de marketing en Ontario de 1,3¢ le gallon».

En mars 1976, la commission Isbister sur les prix du pétrole a publié des données qui lui avaient été soumises par Imperial Oil et qui montraient clairement que les coûts d'exploitation des stations de deuxième marque de cette société était de

13,2¢ LE GALLON.

Si l'on tient compte «de la réduction sensible des coûts de marketing» de 1,3¢ le gallon d'Imperial, le coût d'exploitation des stations de deuxième marque d'Imperial est donc de

11,9¢ LE GALLON.

On peut raisonnablement supposer que les coûts d'exploitation des autres grands sont compatibles avec ceux d'Imperial.

Le 11 avril 1978, on a établi les échantillons suivants du marché.

| *STATIONS-SERVICE* | *PRIX RÉGULIER AFFICHÉ* |
|---|---|
| GAIN (I.O.L.), BELLEVILLE | 77,9¢ le gallon |
| ECONO (I.O.L.), SCARBOROUGH | 82,9¢ le gallon |
| SUNY'S (I.O.L.), GALT | 81,9¢ le gallon |
| GAIN (I.O.L.), STRATFORD | 82,9¢ le gallon |

Encore qu'il existe beaucoup d'autres cas semblables qu'on pourrait citer en exemple, ceux qui précèdent devraient suffire à illustrer notre propos. Si

l'on applique le coût d'exploitation apparent d'Imperial au prix affiché dans les stations Gain à Belleville, voici ce que nous obtenons.

77,9¢/gal. PRIX AFFICHÉ DE GAIN — 11 avril 1978, Belleville (Ont.)
Moins 11,9¢/gal. COÛT D'EXPLOITATION

66 ¢/gal.
Moins 1 ¢/gal. COÛT DU TRANSPORT PAR CAMION
65 ¢/gal. RENDEMENT FINAL APPARENT

Le même jour, les prix f.à b. à Kingston (Ontario) au poste de chargement du terminal consentis aux indépendants oscillaient entre 77¢ et 78¢ le gallon. Ces mêmes prix variaient entre 75¢ et 76¢ le gallon f.à b. à Toronto (Ontario) à la même date.

Je suis absolument d'accord avec vous quand vous faites observer que plusieurs raffineurs ont tiré des enseignements des stratégies de marketing des indépendants; en outre, je ne vois pas ce qu'il pourrait y avoir de répréhensible à imiter leur approche. Je ne crois toutefois pas que l'application de cette stratégie par les grands devrait être permise sans qu'il existe une relation semblable entre les prix au poste de chargement du terminal consentis aux indépendants et les rendements sur la vente ou le transfert d'essence aux réseaux de détail des grands.

Si d'une certaine façon l'on mettait en vigueur cette relation, on obtiendrait très certainement une distribution beaucoup plus efficace de l'essence tout en assurant la survie des indépendants.

Vos commentaires sur ce qui précède seraient très appréciés.

Veuillez agréer mes salutations distinguées

Le président,
S. W. Douglass

le 6 juin 1978

L'Hon. Allistair Gillespie
Ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources
Édifice Sir William Logan
580 rue Booth
Ottawa (Ontario) K1A 0E4

Monsieur,

Je tiens à vous remercier d'avoir demandé à votre sous-ministre adjoint, M. Digby Hunt, de rencontrer notre groupe de présidents représentant la plupart des sociétés pétrolières indépendantes qui opèrent encore en Ontario afin d'apaiser leurs inquiétudes.

Notre propos aujourd'hui est de porter à votre attention notre inquiétude relativement à la possibilité pour nous en tant qu'indépendants de survivre à la vigoureuse politique des prix que continuent de pratiquer certaines grandes sociétés pétrolières et en particulier Imperial Oil.

Dans la lettre que je vous adressais le 12 janvier 1978, je soulignais que si une part même faible du marché devait être conservée par des indépendants d'appartenance canadienne, il fallait que soit rapidement rectifié le resserrement des marges bénéficiaires de ces indépendants par les grandes sociétés pétrolières, qui tout à la fois approvisionnent ces indépendants au niveau du gros et leur font concurrence au détail. Depuis janvier, les marges ont été resserrées encore plus sur beaucoup de marchés et d'autres petits indépendants et stations-service ont dû fermer leurs portes. Beaucoup d'autres ne survivront pas jusqu'à la fin de l'été si certains grands (en particulier Imperial Oil) continuent d'utiliser leurs deuxièmes marques pour saper la position traditionnelle des indépendants sur le marché.

Dans la lettre que vous m'adressiez le 18 avril 1978, vous disiez que «plusieurs grands raffineurs ont apporté des améliorations sensibles en termes d'efficacité au chapitre des coûts de raffinage et de marketing». En mars 1976, Imperial Oil a déclaré devant la commission Isbister de l'Ontario que les coûts d'exploitation de ses stations de deuxième marque étaient de 13,2¢ le gallon. Depuis, Imperial a fait savoir par son représentant, M. Armstrong, qu'elle avait réduit de 1,3¢ le gallon ses coûts d'exploitation, qui étaient donc passés à 11,9¢ le gallon. En dépit de cela, Imperial continue de provoquer une chute des prix de détail jusqu'à des niveaux où le rendement final est égal ou inférieur au prix du brut. De cette façon, Imperial vend à un prix très inférieur au coûtant et subventionne ses opérations de marketing à même les profits de production. Les indépendants ne peuvent survivre à cette pratique.

Dans sa stratégie la plus récente, Imperial Oil tente de provoquer une hausse de 1¢ du prix de gros consenti aux indépendants (voir copie de la lettre

jointe) tout en réduisant vigoureusement les prix de détail sur le marché pour resserrer les marges des indépendants. Son but est de contrôler un plus gros volume au détail au moyen de ses deuxièmes marques en réduisant graduellement le volume non contrôlé de ventes en gros aux indépendants. Sans une quelconque intervention immédiate de l'État, le projet d'Imperial pourrait réussir.

Dans votre communication récente aux grandes sociétés pétrolières, vous avez fait valoir que la viabilité des fournisseurs indépendants rentables ne doit pas être mise en danger. Nous unissons nos voix aujourd'hui pour faire savoir au gouvernement que cette viabilité *a en fait* été mise en danger et continue d'être menacée. Certaines grandes sociétés pétrolières (en particulier Imperial) continuent de pressurer les indépendants tout en faisant semblant d'acquiescer aux demandes gouvernementales telles que la vôtre. En notre qualité de gens d'affaires indépendants, nous préférons agir de notre propre chef sans demander de services à l'État. Toutefois, notre ultime ressource dans le cas actuel est de demander une aide gouvernementale pour empêcher certaines grandes sociétés pétrolières d'afficher à l'endroit du gouvernement canadien une attitude cavalière en se croyant plus fortes que lui et en agissant à leur guise.

Il est aujourd'hui manifeste que l'industrie ne peut elle-même apporter une solution à notre problème. Nous demandons par conséquent à l'État d'intervenir immédiatement en émettant des directives relativement à l'orientation de la politique des prix dans la relation entre le fournisseur et le revendeur indépendant ainsi qu'en déterminant immédiatement si certaines pratiques de prix de certains grands sont en fait abusives et si l'État doit porter des accusations de coalition.

Veuillez agréer mes salutations distinguées

le président de Pioneer Petroleums
M. E. Hogarth

HD
9574
.C22A2514
v.6

Author/*Auteur* Bertrand, Robert J

Title/*Titre* Etat de la concurrence dans l'industrie petrolière au Canada. 1981

| Date | Borrower / *Emprunteur* | Room / *Pièce* | Telephone / *Téléphone* |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

0133-34.3 (10/70) 7530-21-029-4581

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA

59725