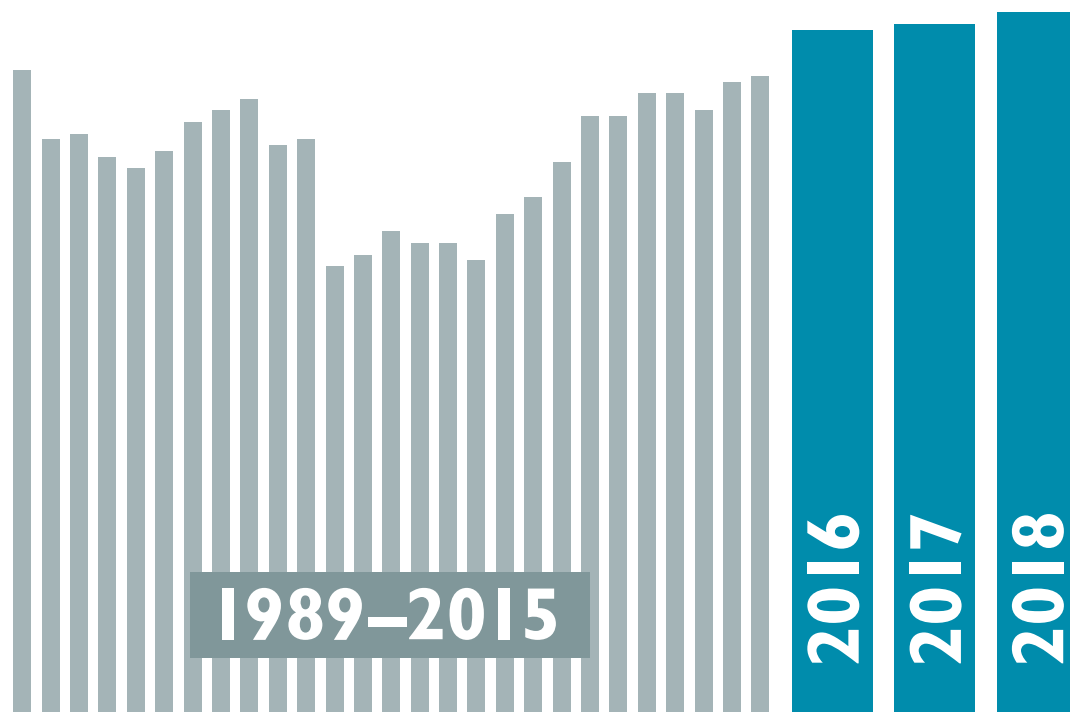


# Productivité de la SAQ

M I S E À J O U R

 Centre sur la productivité  
et la prospérité  
Fondation Walter-J.-Somers  
HEC MONTRÉAL



## Une SAQ plus efficace!

Depuis la publication du rapport de 2016, des gains de productivité non négligeables ont été réalisés par la SAQ. Grâce à cette avancée, la SAQ a maintenu la valeur réelle du dividende qu'elle verse annuellement au gouvernement et ce, en proposant des prix plus attrayants pour sa clientèle.

**PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL**  
(Valeur ajoutée par heure travaillée)

### À propos du Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers

Le Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers mène une double mission. Il se consacre d'abord à la recherche sur la productivité et la prospérité en ayant comme principal sujet d'étude le Québec. Ensuite, il veille à faire connaître les résultats de ses travaux par des activités de transfert et d'éducation.

Pour en apprendre davantage sur le Centre, visitez le [www.hec.ca/cpp](http://www.hec.ca/cpp) ou écrivez-nous, à [info.cpp@hec.ca](mailto:info.cpp@hec.ca)

### À propos de la Fondation Walter J. Somers

En hommage au fondateur de l'entreprise Walter Technologies pour surfaces, la famille Somers a mis sur pied la Fondation Walter J. Somers. À travers différents dons, la Fondation perpétue l'héritage familial d'engagement envers la communauté et contribue à la prospérité de la société québécoise, d'abord en veillant à améliorer sa productivité, mais également en appuyant l'excellence dans l'éducation des jeunes.

# Productivité de la SAQ

## M I S E À J O U R

L'étude de la productivité des trois grandes entreprises d'État québécoises<sup>1</sup> a mené le Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers à une conclusion pour le moins préoccupante : en s'étant contenté d'évaluer le bénéfice net dégagé par ses entreprises pour mesurer leur performance, le gouvernement du Québec a longtemps ignoré l'enjeu de la productivité. De fait, le gouvernement n'avait aucune idée de l'efficacité avec laquelle ses entreprises assuraient leur mandat.

Les conséquences se sont avérées particulièrement importantes dans le cas de la Société des alcools du Québec (SAQ). N'ayant su gérer efficacement l'expansion initiée lors du virage commercial au milieu des années 90, la productivité de la société d'État a chuté, et il a fallu patienter pendant près de 15 ans pour que le retard cumulé se résorbe. Résultat : le gouvernement n'a pas tiré pleinement profit de la commercialisation de l'alcool. En ignorant l'importance de la productivité de la SAQ, il a renoncé à des dividendes plus importants, ou alors il a obligé les consommateurs à payer plus cher pour leur alcool. Dans un cas comme dans l'autre, c'est l'ensemble de la société qui s'en est trouvée perdante.

Un peu plus de trois années financières s'étant écoulées depuis la publication du premier rapport sur la SAQ, il paraissait nécessaire de procéder à une mise à jour afin d'évaluer si la société d'État était parvenue à corriger le tir. Tel que le révèle la suite de cette note économique, les exercices financiers 2016–2017, 2017–2018 et 2018–2019 auront été particulièrement profitables sur le plan de la productivité. Pour la première fois depuis 1989 – première année à partir de laquelle il a été possible de cumuler des données cohérentes à travers le temps – la SAQ est parvenue à établir un nouveau sommet en la matière.

<sup>1</sup> Deslauriers, Jonathan, Robert Gagné et Jonathan Paré, [Productivité du secteur public québécois – Hydro-Québec](#), Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers, HEC Montréal, janvier 2019.

Deslauriers, Jonathan, Robert Gagné, Claude Laurin et Jonathan Paré, [Productivité du secteur public du Québec: Loto-Québec](#), Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers, HEC Montréal, décembre 2017.

Deslauriers, Jonathan, Robert Gagné, Claude Laurin et Jonathan Paré, [Productivité dans le secteur public: La SAQ](#), Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers, HEC Montréal, novembre 2016.

# Un virage technologique payant

En 2015, la SAQ a entamé un virage technologique<sup>2</sup> en proposant deux innovations marketing: SAQ *Inspire* et *Cliquez, achetez, ramassez*. La première permettait à la SAQ de proposer «une expérience client intégrée sur l'ensemble des canaux de vente»<sup>3</sup> tandis que la deuxième visait à améliorer l'offre en ligne de la SAQ.<sup>4</sup>

En combinant l'achat en ligne et la personnalisation de l'expérience client à son offre traditionnelle en succursale, la SAQ a apparemment répondu aux nouvelles exigences du marché. Au cours des années financières 2017–2018 et 2018–2019, le nombre moyen de litres vendus par succursale a augmenté en moyenne de 3,1 % par année (Graphique 1), une croissance trois fois plus rapide que celle observée en moyenne entre les exercices 2011–2012 et 2016–2017. En outre, le dernier rapport annuel de la SAQ indiquait que 16% de l'augmentation des ventes enregistrée au cours de l'année financière 2018–2019 proviendrait du commerce en ligne.<sup>5</sup> Près de 90% des transactions en ligne seraient liées au programme *Cliquez, achetez, ramassez*.<sup>6</sup> Bref, tout indique que le virage technologique a produit les résultats escomptés.

GRAPHIQUE 1

## ÉVOLUTION DU NOMBRE MOYEN DE LITRES D'ALCOOL VENDUS PAR SUCCURSALE

(en milliers de litres)



Source des données: Société des alcools du Québec. Rapport annuel 2019. Rétrospective des 10 derniers exercices.

## MESURER LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL

La productivité du travail est mesurée par le rapport entre la valeur ajoutée et les heures travaillées. La valeur ajoutée correspond à la richesse économique dégagée des activités de la SAQ. Elle correspond à la somme de la rémunération du travail (salaires, avantages sociaux, contributions, bonis, etc.) et de la rémunération du capital (intérêts, amortissement, bénéfices). Les heures travaillées sont obtenues sur la base du nombre d'employés en équivalent temps complet. Les données proviennent des rapports annuels de la SAQ.

2 Le rapport de 2016 scindait l'analyse en quatre périodes associées à des changements de gouvernance: la nouvelle mission (1971–1993), le virage commercial (1994–2003), le virage performance (2004–2005), le virage gouvernance (2006–...). Ces périodes étaient clairement identifiées par la SAQ. Au moment de publier cette mise à jour, les publications de la SAQ ne nous permettent pas d'identifier clairement à quel moment le virage technologique s'est amorcé. Dans le rapport annuel 2013 (page 12), la SAQ mentionne avoir «entamé un virage technologique il y a quelques années» mais aucun événement ou changement de gouvernance n'indique une scission claire avec le virage gouvernance. L'année 2015 a donc été sélectionnée puisqu'elle marque un changement opérationnel dans les activités marketing de la SAQ.

3 SAQ. *Plan stratégique 2018–2020 – Inspirés par nos clients. Ouverts sur le monde*. Page 3.

4 Le programme *Cliquez, achetez, ramassez* permet aux clients de passer une commande en ligne et de la faire livrer dans l'une des succursales de la SAQ.

5 Calcul des auteurs. Il s'agit d'une estimation basée sur les informations transmises à la page 9 du rapport annuel 2019. Les données sont présentées avant déduction des escomptes promotionnels et incluent les taxes.

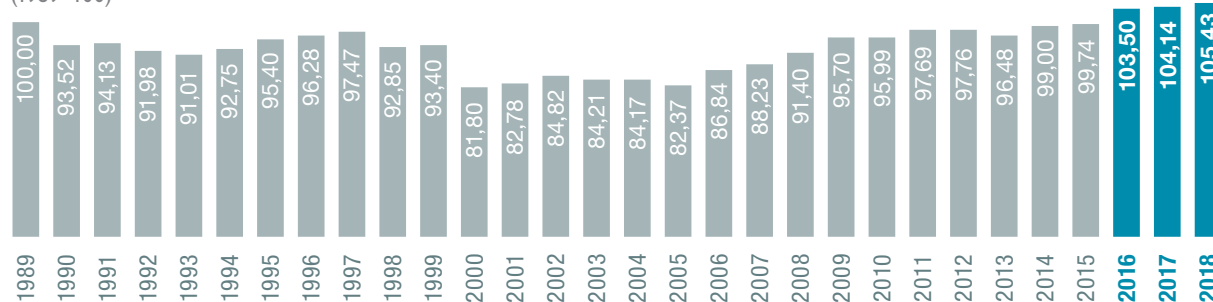
6 SAQ. Rapport annuel 2019, page 9.

# Des gains de productivité notables

En plus de connaître un certain succès auprès des consommateurs, le virage technologique a vraisemblablement permis à la SAQ de générer des gains de productivité du travail. Depuis 2015, la productivité du travail de la SAQ a augmenté de 1,9% par année (Graphique 2), un rythme de croissance nettement supérieur à celui observé en moyenne dans l'économie québécoise au cours de la même période (0,59% par année).<sup>7</sup> Grâce aux gains de productivité réalisés, la société d'État est parvenue à surpasser le sommet de productivité atteint en 1989, une première en plus de 25 ans.

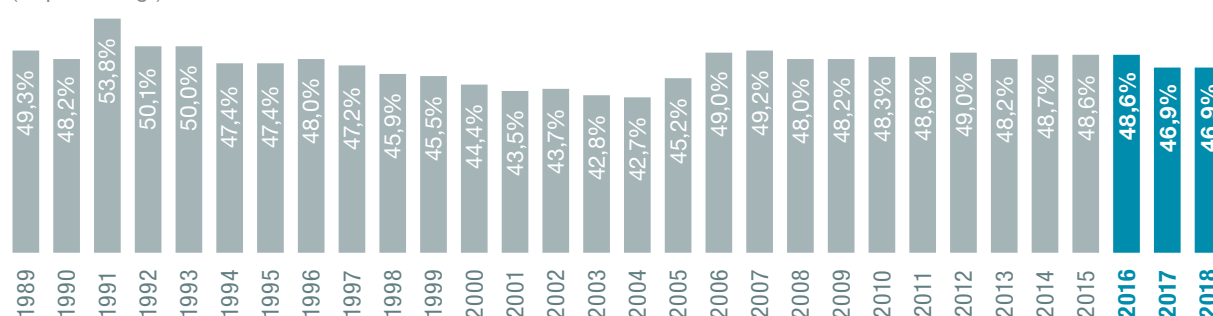
Les gains de productivité du travail enregistrés depuis 2015 résulteraient avant tout d'un effort de rationalisation, et non d'une augmentation de la valeur ajoutée dégagée des activités de la SAQ. On doit ici préciser que l'augmentation des ventes de la SAQ ne s'est pas accompagnée d'une augmentation proportionnelle de la valeur ajoutée. Tel qu'illustré au graphique 3, le rapport entre la valeur ajoutée et les ventes de la SAQ a diminué en 2017, ce qui signifie que la richesse économique dégagée de chaque dollar de vente s'est amenuisée. En revanche, on peut voir au graphique 4 que la SAQ a procédé à un exercice de rationalisation qui a réduit le nombre d'employés équivalent temps complet de 7,6% au cours de cette même période. La réduction des effectifs ayant été plus rapide que la baisse de la valeur ajoutée, la SAQ est parvenue à dégager des gains de productivité.

GRAPHIQUE 2  
ÉVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ RÉELLE DU TRAVAIL  
(1989=100)

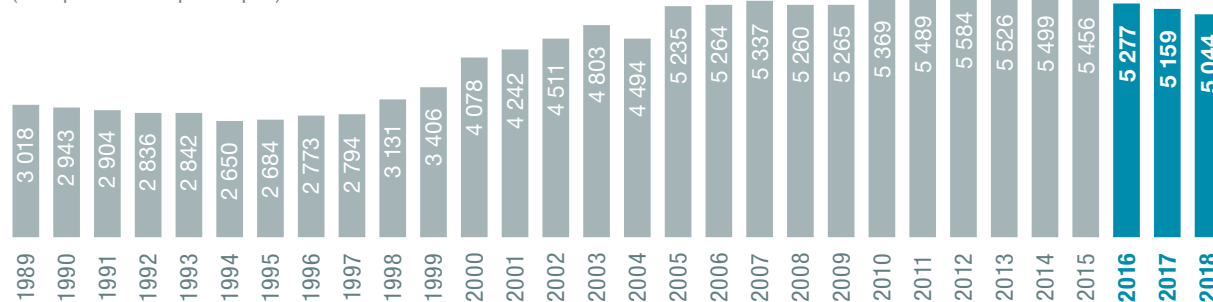


Source des données : Calculs des auteurs. Société des alcools du Québec, rapports annuels 1990–2019. Statistique Canada, CANSIM, tableau 36-10-0222-01 (anciennement CANSIM 384-0038).

GRAPHIQUE 3  
ÉVOLUTION DU RAPPORT ENTRE LA VALEUR AJOUTÉE ET LES VENTES DE LA SAQ  
(En pourcentage)



GRAPHIQUE 4  
ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOYÉS DE LA SAQ  
(En équivalent temps complet)



Source des données, graphiques 3 et 4 : Calculs des auteurs. Société des alcools du Québec, rapports annuels 1990–2019.

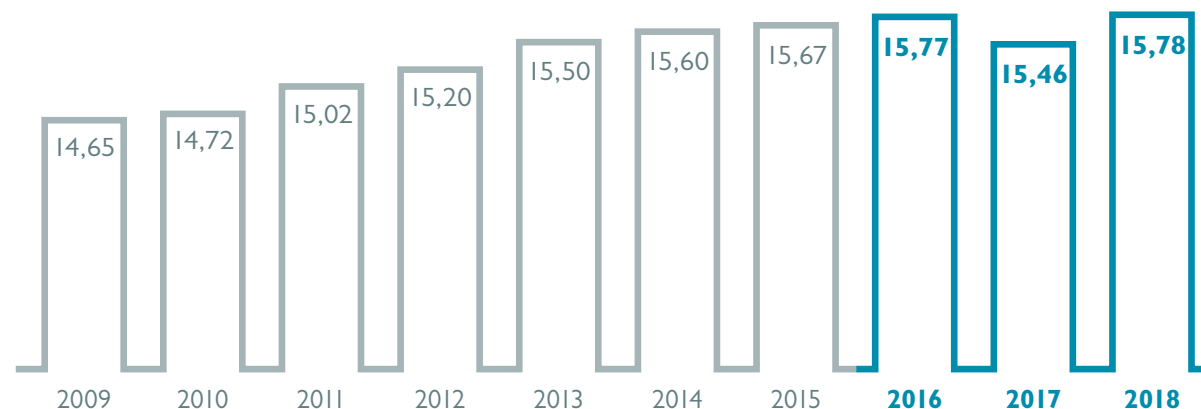
7 Statistique Canada. Tableau CANSIM 383-0033.

# Des retombées concrètes

En misant sur les gains de productivité dégagés par la réduction de son effectif, et en bénéficiant d'une augmentation de son volume de ventes, la SAQ est parvenue à financer les baisses de prix proposées aux consommateurs en 2017 sans compromettre la valeur réelle du dividende versé au gouvernement du Québec.

Tel qu'illustré au graphique 5, le prix moyen des produits vendus à la SAQ a chuté de 2% en 2017, vraisemblablement en raisons «des réductions de prix [...] sur quelques 1 600 vins et produits panachés».<sup>8</sup> En conséquence, la valeur ajoutée dégagée de chaque dollar vendu a diminué, ce qui a nécessairement entraîné une diminution du rapport entre les deux mesures. En profitant de la marge de manœuvre dégagée grâce aux gains de productivité, la SAQ est néanmoins parvenue à préserver la valeur réelle du dividende qu'elle verse au gouvernement (Graphique 6). En 2018, la SAQ aura ainsi déclaré le deuxième plus important dividende réel de son histoire.

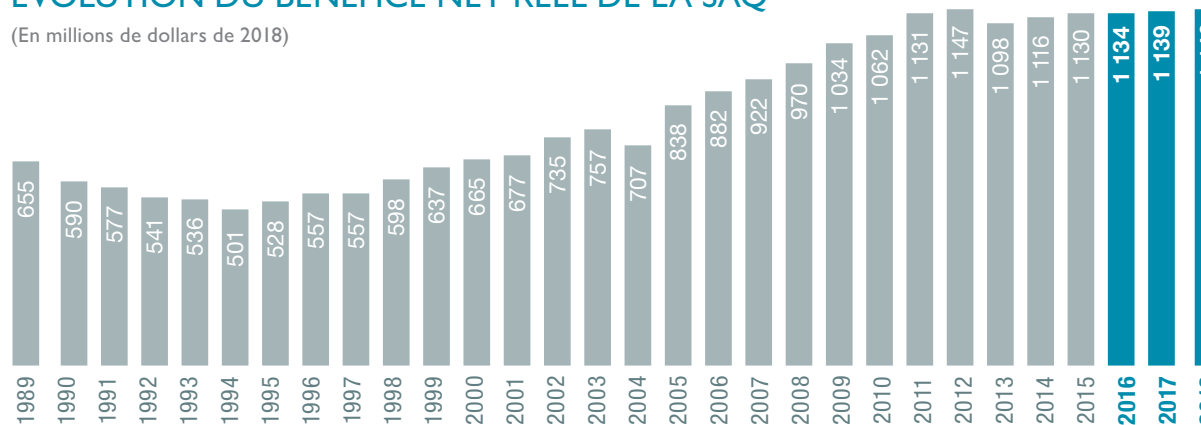
GRAPHIQUE 5  
ÉVOLUTION DU PRIX MOYEN PAR LITRE VENDUS PAR LA SAQ



Source des données: Calculs des auteurs. SAQ. Rapport annuel 2019. Rétrospective des 10 derniers exercices.

GRAPHIQUE 6  
ÉVOLUTION DU BÉNÉFICE NET RÉEL DE LA SAQ

(En millions de dollars de 2018)



Source des données: Calculs des auteurs. Société des alcools du Québec, rapports annuels 1990–2019. Statistique Canada, CANSIM, tableau 36-10-0222-01 (anciennement CANSIM 384-0038).

8 SAQ. Rapport annuel 2019. Page 27.

# Verdict

---

Au bout du compte, les gains de productivité du travail enregistrés par la SAQ au cours des trois dernières années financières auront bien servi les intérêts des Québécois puisqu'ils auront permis de financer des baisses de prix sans réduire le dividende versé au gouvernement du Québec.

On notera en terminant que si ces résultats laissent présager que la SAQ est désormais consciente des enjeux de productivité qui sous-tendent ses activités, ils soulignent également l'importance d'assurer un contrôle plus serré de la performance de la société d'État. Comme elle ne pourra pas compter indéfiniment sur les retombées d'une rationalisation pour dégager des gains de productivité, un suivi périodique sera nécessaire si on souhaite s'assurer que le Québec dégage le plein potentiel de la commercialisation de l'alcool.