



La Commission Robillard et la SAQ

Yvan Allaire, Ph. D. (MIT), MSRC
Président exécutif du conseil, IGOPP
Professeur émérite de stratégie, UQÀM

Mihaela Firsirotu, Ph. D.
Professeur de stratégie, UQÀM

(Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que les auteurs.)

LA COMMISSION ROBILLARD ET LA SAQ

La Commission Robillard aboutit à des recommandations « radicales » sur la gestion de la SAQ et son « monopole » sur la base d'analyses d'une incroyable légèreté.

« La commission, écrit-on, a procédé à une analyse de l'efficacité du modèle retenu au Québec, par rapport au modèle présent dans les autres juridictions canadiennes et quelques États américains ».

Or, cette analyse semble s'être limitée à colliger quelques statistiques glanées ici et là dans les rapports annuels de sociétés responsables de la vente et de la distribution d'alcool. Sur cette base fragile, la Commission conclut que la SAQ souffre d'une gestion inefficace et que le trésor québécois perd vraisemblablement des sommes importantes en conséquence de cette inefficacité.

Rappelons-le, l'évaluation comparative de la performance de sociétés, ce que l'on appelle étalonnage ou en anglais « benchmarking », se révèle toujours une tâche difficile et souvent peu concluante. Tous les experts-conseil qui ont mené de telles opérations savent à quel point il est ardu d'en tirer des conclusions péremptoires. Il est irresponsable pour une commission gouvernementale de porter un jugement lourd de conséquence sur la foi de données friables et contestables.

Peut-on améliorer l'efficacité de la SAQ ? Probablement, comme c'est le cas de toute entreprise, aussi privée fût-elle. Il est toujours possible de mieux faire (sauf peut-être chez Amazon.com !) et cette quête n'est jamais terminée, mais ce que la commission prétend mais ne démontre pas, c'est que la gestion de la SAQ est moins efficace que d'autres sociétés ayant la même mission, le même profil de clientèle et les mêmes obligations.

Prenons une seule donnée mais une qui compte. Le système albertain, entièrement privatisé, a produit des revenus pour le gouvernement albertain de 766 millions \$ en 2015 par comparaison à 405 millions \$ au moment de sa privatisation en 1993. Donc en plus de 20 ans les rentrées de fonds pour le gouvernement albertain n'ont même pas doublé.

Or en dix ans, de 2005 à 2015, la SAQ a quasiment doublé le dividende versé au gouvernement québécois.

Mais où le jupon idéologique de la commission dépasse vraiment, c'est lorsqu'elle nous propose le mantra de la concurrence comme solution et gage de tous les bienfaits.

La commission propose donc au gouvernement de libéraliser le commerce des vins et spiritueux, en mettant fin au monopole actuel de la SAQ et en ouvrant ainsi la porte à la concurrence.

Une telle libéralisation profiterait directement aux consommateurs. Elle favoriserait le développement de la vente des produits, grâce à la concurrence et à la réduction des prix qui en résulteraient.

Il reviendrait à la SAQ – dont le statut public serait maintenu – de relever le défi et de mettre en œuvre des stratégies appropriées pour profiter de ses atouts et s'adapter au nouveau contexte. (p.38)

Or, l'histoire économique est claire. Chaque fois qu'un monopole d'État est soumis à la concurrence, les entreprises privées que cela suscite choisissent de desservir seulement les segments de marché les plus lucratifs, laissant au monopole d'État la responsabilité coûteuse de servir les marchés moins rentables, voire déficitaires. (Ce qu'on appelle en anglais le « cherry picking »). En conséquence évidente, la rentabilité du monopole d'État se détériore graduellement. Dans le cas de la SAQ, le résultat net serait une perte de son pouvoir d'achat ce qui influencerait à la hausse les prix que la société peut obtenir de ses fournisseurs. Ce phénomène de « cherry-picking » est bien connu et fut observé dans le service postal, le transport de petits colis, la téléphonie, le transport aérien et autres secteurs.

Si l'on souhaite vraiment ouvrir le marché de la vente des vins et spiritueux à la concurrence, alors il conviendrait d'exempter la SAQ de toute responsabilité qui n'est pas imposée aux entreprises privées, par exemple de desservir adéquatement tout le territoire québécois avec des produits vendus au même prix partout au Québec.

Avec un commerce du vin et des spiritueux ainsi « libéralisé », la SAQ pourrait concurrencer à armes égales. En fait, étant donné l'immense pouvoir d'achat de la SAQ, il est probable que les concurrents putatifs auraient tôt fait d'accuser la SAQ d'abuser de sa position dominante!

En somme, la commission Robillard formule des recommandations « radicales » inspirées bien plus par une sorte d'idéologie néo-libérale que par une analyse sobre et persuasive.