



le travail

du permanent

Vol. — No 29

30 août 1968

Le dossier de la RAQ (2)

Voici la deuxième et dernière partie du résumé de l'analyse de la situation économique et financière de la Régie dont la première partie a été publiée dans le dernier numéro du "Travail du permanent", celui du 23 août.

L'évolution des salaires

Selon les calculs du service de recherche de la CSN à partir des listes de paye d'octobre 1963, novembre 1964 et septembre 1967, voici le salaire moyen des employés syndicales à la Régie de 1962 à 1967, puis le salaire contenu dans notre contre-proposition de règlement de juillet dernier pour les années 1968-69 et 70.

Le salaire moyen des employés syndicales de la R.A.Q.

Année	Salaire moyen	% annuel d'augmentation
1962	\$ 54.34	—
1963	57.29	5.4%
1964	67.00	16.9%
1965	70.50	5.2%
1966	74.00	5.0%
1967	80.30	8.5%
Demande 1968	93.50	16.5%
Demande 1969	101.45	8.5%
Demande 1970	108.05	6.5%

Pour des raisons diverses, mais qui pour la plupart découlent du patronage et du paternalisme qui ont longtemps infesté la Régie, les salaires que celle-ci versait à ses employés étaient considérablement inférieurs à ceux qui avaient cours dans d'autres secteurs et entreprises comparables.

Pourrait-on en dire autant aujourd'hui ? Malgré les augmentations substantielles qu'ils ont obtenues en 1965, les employés de la Régie sont-ils toujours défavorisés sur le plan salarial, en regard de ceux du reste de l'économie ?

Les salaires sont plus faibles qu'ailleurs mais l'écart ne peut être comblé d'un seul coup

Pour la comparaison, entre les salaires payés à la Régie et ceux du reste de l'économie, nous renvoyons le lecteur au Travail du Permanent du 12 juillet 1968.

Analysant les études syndicales présentées lors de la conférence de presse qui annonçait le vote de grève, Un Lemelin estime exagérées les demandes initiales du Syndicat et estime qu'une demande de 30.2% (1ère année 10.7%, 2e année 10.0% et 3e année 9.5%) serait plus acceptable pour la partie patronale. (Rappelons ici que la contre-proposition de règlement de juillet dernier était de 31.5%: 16.5% la première année, 8.5% la deuxième et 6.5% la troisième).

Un règlement inférieur aux demandes initiales tiendrait compte du fait que le rattrapage est difficile à effectuer d'un seul coup; que les comparaisons du service de recherche de la CSN n'ont pas tenu compte du fait que, dans le cas des magasins et des bureaux, la durée hebdomadaire du travail à la Régie est inférieure à celle des entreprises choisies pour fins de comparaison.

La masse salariale

Quelles seraient les répercussions de la contre-proposition syndicale de juillet dernier sur la masse salariale — donc les coûts de production — de la R.A.Q.

Coût annuel des salaires des employés syndiqués (masse salariale)

	Année	Masse salariale	Augmentation annuelle
Salaire actuel:	1967	\$12,472,521.	\$2,050,273
Demande:	1968	\$14,522,794.	\$1,234,826
Demande:	1969	\$15,757,620.	\$1,025,138
Demande:	1970	\$16,782,758.	\$1,025,138
Augmentation annuelle moyenne de la masse salariale:			\$1,436,745

Le tableau ci-haut nous en donne une idée. On a dû supposer que le niveau des effectifs demeurerait constant pendant les trois années à venir; or, il serait souhaitable, on le verra plus loin, que la Régie réduise graduellement son effectif, ce qui comprimerait quelque peu sa masse salariale.

Les coûts de la main-d'oeuvre augmenteraient donc de \$1.4 millions par année, soit, globalement, \$4.2 millions en trois ans.

C'est grâce aux gains de productivité que la R.A.Q. pourra mieux rémunérer ses employés

Comment la Régie pourrait-elle absorber pareil alourdissement de ses coûts?

Elle pourrait, en premier lieu, en rejeter le fardeau sur ses clients, sous forme d'augmentations de ses prix. C'est la solution de la facilité.

Elle pourrait, en deuxième lieu, demander au gouvernement de réduire quelque peu la "marge fiscale" sur ses ventes.

Elle pourrait, en troisième lieu, accepter provisoirement que sa marge bénéficiaire se rétrécisse.

En fin, elle pourrait compenser pour l'augmentation de ses coûts de main-d'oeuvre par des gains de productivité équivalents.

Les fausses solutions

Bien que la R.A.Q. ait légalement le monopole de la vente des vins et des spiritueux, elle ne peut se permettre d'accroître inconsidérément ses prix. Ceux-ci sont déjà sensiblement plus élevés que ceux de l'"Ontario Liquor Control Board" et il est probable que la demande pour les produits de la Régie devienne de plus en plus élastique à mesure que s'élèvent leurs prix relatifs. En d'autres mots, il est probable qu'à la suite de nouvelles augmentations de prix, une fraction croissante de cette demande s'achemine illégalement en Ontario ou ailleurs. L'homme d'affaires ou le fonctionnaire de passage à Ottawa, par exemple, prendrait l'habitude d'en rapporter une ou deux bouteilles de whisky. Somme toute, l'entreprise aurait intérêt à réduire au minimum, pendant quelques années, les rajustements de prix.

D'autre part, il est peu probable que le gouvernement, qui a grand besoin de tous ses revenus pour financer ses programmes de dépenses, accepte de réduire la "marge fiscale". Quant aux profits réels de la Régie, il est douteux qu'ils soient assez importants pour faire les frais de tout l'accroissement des coûts de main-d'oeuvre.

La productivité

Restent les gains de productivité. C'est vraisemblablement de ce côté que la R.A.Q. devra aller chercher le gros des \$4.2 millions dont elle aura besoin au cours des trois années à venir pour mieux rémunérer ses employés.

Heureusement, il y a tout lieu de croire que les gains de productivité qui pourraient être réalisés à la Régie sont très importants, compte tenu de son chiffre d'affaires réel (quelques \$100 millions, soit son chiffre d'affaires apparent moins une "marge fiscale" d'environ 40%).

Toute une série d'événements, d'observations et de témoignages indiquent en effet que le niveau de la productivité — le volume de la productivité par homme-heure de travail — est relativement faible dans les magasins et les entrepôts de l'entreprise, et que sa progression annuelle est rien moins que mirobolante. Car la transformation de l'ancienne "Com-



mission des liqueurs", qui subsiste encore trop souvent derrière la façade plus moderne de la Régie, en une entreprise efficace et dynamique, comparable à celles du secteur privé telles les brasseries et les distilleries, a été à peine amorcée. Et la direction de la R.A.Q. n'a qu'elle-même et ceux qui lui dictent sa conduite, c'est-à-dire le gouvernement du Québec, à blâmer pour cet état de choses.

En effet, le niveau de la productivité dans une entreprise est essentiellement fonction de la qualité et du déploiement de sa main-d'oeuvre, des outils et de l'équipement dont celle-ci dispose, des techniques de production qu'elle emploie. Or l'embauche, l'organisation du travail, l'investissement et le choix des techniques constituent l'essence même des fonctions patronales.

On pourrait épiloguer longtemps sur les raisons qui expliquent la performance nettement insuffisante de la Régie à cet égard. Mais, "Bygones are bygones", disaient les maîtres anglais de l'économie politique — ce qui est fait est fait et ce qui importe c'est l'avenir. Justement, un règlement généreux de la grève en cours pourrait être l'occasion par excellence d'accélérer la transformation de cette entreprise d'Etat.

L'effectif

La manière la plus évidente de réaliser des gains de productivité c'est évidemment de réduire l'effectif et d'améliorer sa qualité. Nul n'ignore que derrière la direction du personnel de la R.A.Q. se profile encore, comme depuis toujours, l'ombre du député provincial. Il en est résulté un gonflement certain des effectifs et le recours à des méthodes de sélection dont le moins qu'on puisse dire c'est qu'elles laissent à désirer.

En outre, parce que l'effectif était abondant, la Régie a pu jusqu'ici se payer le luxe d'un certain relâchement en ce qui a trait au déploiement de la main-d'oeuvre et à l'organisation du travail trop de commis-vendeurs à tel point de vente, trop peu à tel autre, et le reste.

Il conviendrait que le gouvernement permette enfin à la R.A.Q. de faire l'économie de sa main-d'oeuvre. Pour ce faire, il faudrait que l'entreprise ait ses coudées franches surtout face aux syndicats; et c'est précisément sur les clauses du contrat afférentes à la réduction des effectifs (la sécurité de l'emploi devant toutefois être garantie) à la liberté de manoeu-

vre de la direction et à la flexibilité des affectations que devrait porter l'intransigeance des négociations patronales.

L'investissement

Il conviendrait aussi d'augmenter et de renouveler l'équipement dont disposent les employés de la Régie. Si les préposés à l'embouteillage, par exemple, sont moins productifs que ceux des brasseries et des distilleries, c'est parce qu'ils font fonctionner des machines moins perfectionnées.

Mais ce n'est là qu'une des formes d'investissement qui s'impose. Il y aurait lieu en outre d'accélérer la modernisation des points de vente, de rendre leur localisation plus rationnelle et peut-être d'en accroître le nombre. L'entreprise pourrait aussi revoir la localisation de ses entrepôts qui serait loin d'être optimale.

Rappelons ici que si l'on en juge d'après le rapport Smith sur les transactions immobilières de la Régie, celle-ci est loin de réaliser la meilleure économie de son capital. Nul doute qu'il faudrait mettre en place des procédures plus rigoureuses d'évaluation des projets d'investissement.

Les pratiques commerciales

La modernisation des techniques de production constitue la troisième grande source de gains de productivité. A cet égard, il est grand temps que la Régie se comporte comme une véritable entreprise commerciale. On sait, par exemple, que les brasseries et les distilleries, comme la plupart des entreprises manufacturières ou commerciales, procèdent à des investissements publicitaires importants. Pourquoi la R.A.Q. ne ferait-elle pas elle aussi de la réclame pour des produits dont elle aurait avantage à mousser la vente? Quelques soldes annuels lui permettraient probablement de gérer plus efficacement ses stocks. Et des rabais sur la quantité, de même qu'ici et là une vente à perte ("loss leaders"), se répercuteraient heureusement à la fois sur le chiffre d'affaires et sur la productivité des caissiers et commis-vendeurs.

L'innovation

En plus longue période enfin, l'innovation pourrait assurer à l'entreprise, non seulement une productivité accrue, mais aussi une croissance plus rapide et un rendement plus élevé.

Que n'a-t-on songé avant aujourd'hui, par exemple, à mettre sur le marché un alcool aromatisé à l'érable? Ce "caribou" typiquement québécois pourrait peut-être se tailler une place sur le marché des liqueurs. Peut-être pourrait-on tirer partie de la même façon des "bleuets" du Lac Saint-Jean. Et nos grand-mères fabriquaient un alcool de pissenlit qui, dans le temps, fit claquer bien des langues; a-t-on vu s'il serait possible de tirer de ces recettes folkloriques un produit commercial?

Ces exemples peuvent sembler farfelus; ils donnent toutefois une idée du genre d'innovations auxquelles on est en droit de s'attendre d'une entreprise commerciale comme la R.A.Q.

L'approvisionnement est un autre domaine où la Régie pourrait innover avec profit. Ainsi, il semble que l'entreprise se refuse à s'approvisionner en vins autrement que par l'entremise des importations établis à Montréal. Il doit pourtant lui arriver, comme à tout autre acheteur sur un marché où l'achat en vrac est répandu, de frapper des aubaines, particulièrement dans les pays vinicoles autres que la France. Pourquoi la R.A.Q. n'embouteillerait-elle pas ces vins elle-même, sous des étiquettes attrayantes ("Port-Joli", "Charlevoix") qu'elle tenterait ensuite de populariser? Dans la mesure où une fraction plus importante de la demande se trouverait divertis vers ces crus-maison les coûts d'approvisionnement de l'entreprise diminuante.

Les coûts sociaux

Signalons enfin que l'inefficacité de la Régie n'engendre pas seulement les coûts supplémentaires qui sont comptabilisés dans ses états financiers; elle engendre aussi des coûts sociaux.

Faire la queue, par exemple, c'est un coût social. Tout se passe comme si l'entreprise en cause, en obligeant le consommateur à consacrer plus de temps à faire ses emplettes, "s'appropriait" sans compensa-

tion une partie du temps-travail ou du temps-loisir de celui-ci. Or, nous pouvons tous en témoigner, on fait plus souvent la queue dans les magasins de la Régie que chez Steinberg...

Une réforme qui s'impose

La transformation de la R.A.Q. esquissée plus haut ne pourra certes se faire du jour au lendemain. Mais pour que l'on puisse juger si elle est vraiment en cours et si elle progresse à un rythme suffisant une réforme s'impose: il faut séparer la "marge fiscale" de la marge bénéficiaire réelle dans les états financiers de l'entreprise. En d'autres mots, le gouvernement devrait cesser de camoufler la taxe sur les vins et les spiritueux; il devrait en définir clairement le taux dans une loi fiscale. La trésorerie provinciale serait alors en mesure d'exiger de la Régie un rendement sur capital investi comparable à celle des autres entreprises, comme le fait par exemple le gouvernement britannique à l'endroit des entreprises nationalisées.

Le coût de la grève

Entre-temps, la grève de la Régie des Alcools prive chaque semaine le trésor québécois d'environ \$1.5 millions. En l'occurrence, il suffit qu'elle dure deux semaines pour que l'Etat perde un montant équivalent à ce qu'il en aurait probablement coûté à la Régie pour éviter l'arrêt de travail.

Il est donc doublement dans l'intérêt public que cette grève se termine le plus rapidement possible. Non par la reddition inconditionnelle de la Régie, non plus que par celle des grévistes. Mais par un compromis.

le travail du permanent

Un aperçu hebdomadaire des questions qui intéressent les permanents de la CSN.

Responsable: Service de l'information et des communications de la CSN.

Composition et impression: Les Editions du Richelieu Limitée
100, rue Bouthillier, Saint-Jean, P.Q.

Tél.: Saint-Jean 347-5326

Montréal 658-0613

92