

ASSOCIATION  
DU CAMIONNAGE  
DU QUÉBEC



## **Rapport de recherche**

### **Enquête 2005 sur la rémunération globale du personnel de l'industrie du camionnage au Québec**

**Réalisé par Marjolaine Hébert, MBA, CRHA, Adm.A.  
Présidente, GRH Solutions & Professeur t.p.  
École de gestion, Université d'Ottawa**

**En collaboration avec Renaud Paquet Ph.D.  
Professeur en relations industrielles,  
Université du Québec en Outaouais**

*Remerciements à Emploi-Québec pour sa participation financière*

## **L'enquête 2005 sur la rémunération globale du personnel de l'industrie du camionnage au Québec**

Ce rapport fait suite au mandat confié par l'Association du camionnage du Québec (ACQ) à Marjolaine Hébert de la firme *GRH Solutions* à la fin 2004 pour réaliser une enquête visant à établir le portrait de la rémunération globale des employés et cadres salariés des entreprises de diverses tailles et créneaux de transport routier au Québec.<sup>1</sup>

Le questionnaire servant à l'enquête a été développé par *GRH Solutions* en collaboration avec la direction des finances et des produits à l'industrie de l'ACQ et le professeur Renaud Paquet de l'Université du Québec en Outaouais<sup>2</sup>. Une version préliminaire du questionnaire a été prétestée auprès de quelques entreprises de camionnage afin d'en assurer la clarté.

Mille cent soixante-trois (1163) entreprises de camionnage ont été sollicitées à participer à l'enquête. Quatre cent trente-cinq (435) ont accepté de compléter le questionnaire. De ce dernier nombre, deux cent trente-cinq (235) l'ont retourné à l'ACQ enregistrant ainsi un taux de réponses supérieur à 50%, taux qui dépasse largement les taux habituels de réponses dans les enquêtes par questionnaire. Suite à l'examen des 235 questionnaires reçus, il fut décidé d'éliminer six d'entre eux car, les données contenues étaient inutilisables dans le cadre de cette enquête<sup>3</sup>. Les analyses du présent rapport portent donc sur **un nombre total de 229 questionnaires**.

Pour certaines questions, le nombre de répondants est toutefois inférieur à 229, soit parce que certaines situations de rémunération ne s'appliquaient pas aux entreprises ou tout simplement, parce que les répondants ont choisi de ne pas répondre à certaines questions.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> L'enquête excluait les emplois du camionnage artisan et ceux disponibles dans les agences de personnel du transport routier.

<sup>2</sup> *GRH Solutions* remercie, mesdames Carolle G. Cloutier, Élane Labonté, Diane Bessette ainsi que monsieur Benoît Gavard de l'ACQ pour leur dynamisme lors de l'administration du questionnaire et mesdames Maryse Allain, Maëlle Bourguignat et Éléonore Évain, auxiliaires de recherche de l'Université du Québec en Outaouais, pour leur minutie dans le design de la banque de données de l'enquête.

<sup>3</sup> Parmi les six questionnaires exclus de l'analyse : deux l'ont été car le siège social de l'entreprise est en Ontario et l'autre au Nouveau-Brunswick, deux ont été complétés par des artisans opérant seuls avec leur conjointe et le dernier fut retranché puisqu'il était la copie d'un questionnaire déjà dûment complété.

<sup>4</sup> La dernière page du rapport présente le regroupement des 14 occupations ou catégories d'occupations d'une entreprise de camionnage. Les répondants fournissaient les données relatives à la rémunération d'une occupation seulement si celle-ci était présente dans leur entreprise. D'autres répondants ont préféré ne pas divulguer certaines informations.

La première partie du rapport présente quelques données descriptives sur les entreprises qui ont participé à l'enquête. Les données permettent de constater le caractère diversifié de ces entreprises qui sont un juste reflet de l'industrie du camionnage au Québec.

La seconde partie contient les principaux résultats de recherche à l'égard des salaires payés dans l'industrie. Ces résultats sont reportés non seulement par occupation mais aussi selon différents découpages de l'industrie. En troisième partie, l'analyse examine plus particulièrement la rémunération variable alors que la suivante brosse un portrait des avantages sociaux.

Le rapport se termine par une synthèse des éléments clés de la rémunération globale des entreprises de transport routier de marchandises qui ont participé à l'enquête ainsi que par la formulation de quelques pistes de réflexion plus générales sur la question de la rémunération dans l'industrie du camionnage au Québec.

## 1. Le profil des entreprises répondantes

Les deux tiers des questionnaires reçus ont été complétés par un membre de la haute direction (65%) et le reste par un employé de l'administration ou un gestionnaire. En moyenne, les entreprises répondantes existent depuis 29 années et ont un chiffre d'affaires annuel très variable dont, le point milieu ou moyenne des limites de chaque classe de chiffre d'affaires, est d'environ 6 millions. Le tableau ci-dessous indique que 60 % des entreprises ont moins de 50 employés. Près de 20 % emploient moins de 100 personnes, alors qu'une même proportion d'entreprises (20 %) en embauchent plus de 100. Le tableau II fait état, quant à lui, de la répartition des entreprises répondantes en fonction du nombre de véhicules moteurs et du nombre de remorques de leur flotte de transport.

**Tableau I**  
**Répartition des entreprises selon le nombre d'employés**

Catégorie par nombre d'employés	Nombre d'entreprises	%
1 à 19	68	30
20 à 49	68	30
50 à 99	43	18,9
100 à 249	27	11,9
250 et plus	21	9,3
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100</b>
Taille moyenne : 148,33 ; point milieu : 30		

**Tableau II**  
**Répartition des entreprises selon le nombre de véhicules moteurs et de remorques**

Catégories par nombre de véhicules ou de remorques	Nombre d'entreprises (véhicules)	%	Nombre d'entreprises (remorques)	%
1 à 10	56	24,5	48	21,0
11 à 20	60	26,2	32	14,0
21 à 49	55	24,0	45	19,7
50 à 99	30	13,1	33	14,4
100 et plus	27	11,8	59	25,8
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100</b>	<b>229</b>	<b>100</b>
Moyenne	51,89		113,99	

Pour les fins d'analyse, les entreprises ont été également regroupées par région. Le regroupement s'est effectué sur la base de leur principale place d'opérations, de zones géographiques communes et de marchés du travail similaires. Le regroupement a été validé auprès de représentants de l'industrie qui siègent au Conseil d'administration de l'Association du camionnage du Québec. Le tableau de la page suivante ventile 223 des 229 entreprises répondantes selon 9 grandes régions du Québec.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Les 6 réponses manquantes du tableau III s'expliquent comme suit : 3 répondants précisent que l'Outaouais est la principale place d'affaires de l'entreprise et 3 autres répondants omettent de la préciser.

**Tableau III**  
**Répartition des entreprises selon les régions**

Région principale d'opérations	Nombre d'entreprises	%
Bas-Saint-Laurent, Gaspésie et Îles-de-la-Madeleine	17	7,4
Saguenay-Lac-Saint-Jean et Côte-Nord	12	5,2
Abitibi-Témiscamingue	14	6,1
Montréal	41	17,9
Montréal	44	19,2
Laval	11	4,8
Mauricie, Laurentides et Lanaudières	32	14,0
Québec et Chaudière-Appalaches	37	16,2
Estrie et Centre du Québec	15	6,6
<b>Total</b> (6 réponses manquantes: 2,6%)	<b>223</b>	<b>100</b>

Seulement 26% des entreprises qui ont participé à l'enquête sont syndiquées. Parmi ces entreprises, les employés les plus susceptibles d'être syndiqués sont les chauffeurs et les mécaniciens. En ce qui a trait à la juridiction du travail, 76% des entreprises sont de juridiction fédérale et 24% de juridiction québécoise. De plus, 81% des entreprises sont indépendantes et 19% sont affiliées. Enfin, le tableau IV ci-dessous présente une ventilation des entreprises selon les zones et les types de transport. Il est important de noter que les entreprises pouvaient indiquer plus d'un choix selon leur propre situation ce qui fait que les totaux dépassent largement le nombre de répondants.

**Tableau IV**  
**Principales activités de transport de l'entreprise**

Principales activités	Nombre d'entreprises	%
Transport local	138	60,3
Transport intraprovincial	120	52,4
Transport extraprovincial	135	59
Transport international	112	48,9
Charges entières (TL)	106	46,3
Charges partielles (LTL)	62	27,1
Messagerie	6	2,6
Hors normes (fardier)	26	11,4
Conteneur	29	12,7
Citerne liquide	29	12,7
Matières dangereuses	38	16,6
Animaux vivants	4	1,7
Copeaux, bois en longueur	30	13,1
Température contrôlée	37	16,2
Marchandises en vrac par benne basculante	27	11,8
Transport d'automobiles	2	0,9
Transport général	135	59
Déménagement	18	7,9

Même si la ventilation des entreprises présentées au tableau IV fournit un portrait complet du paysage du transport routier au Québec, nous avons cru bon faire certains regroupements, toujours après consultation avec l'ACQ. Ces regroupements, tels que présentés aux tableaux Va, Vb et VI serviront pour les analyses comparatives des salaires.

**Tableau Va**  
**Regroupement des entreprises selon la zone transport**

Principales zones	Nombre d'entreprises	%
1. Transport local et intraprovincial	37	16,2
2. Transport extraprovincial et international	40	17,5
3. Transport dans les deux zones, soit : 1 et 2	129	56,3
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100</b>

**Tableau Vb**  
**Regroupement des entreprises selon le type ou activité de transport**

Principales activités	Nombre d'entreprises	%
Citerne liquide et matières dangereuses	54	23,6
Secteurs spécialisés (hors normes, animaux vivants et transport d'automobiles)	31	13,5
Copeaux, bois en longueur	30	13,1
Marchandises en vrac solide par benne basculante	27	11,8
Transport général (conteneur, messagerie et température contrôlée)	149	65,1
Déménagement	18	7,9
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100</b>

Les informations colligées par l'enquête sur le nombre de départs d'employés au cours des 12 derniers mois permettent de compléter le profil des entreprises analysées. Toutefois, le nombre d'employés qui quittent une entreprise ne prend son sens que lorsqu'on le compare avec le nombre total d'employés de l'entreprise. On en arrive alors à calculer le taux de départ ou de roulement. Ce taux peut alors être analysé en comparaison avec les salaires et bénéfices. À cette fin, il semble plus utile d'utiliser un taux de départ qui n'inclut pas les retraites mais seulement les autres départs. En utilisant la formule  $(\text{départs} - \text{retraites}) / \text{nombre d'employés}$ , nous arrivons aux résultats du tableau VI ci-dessous. Ces résultats démontrent des taux de départs généralement assez élevés.

**Tableau VI**  
**Répartition des entreprises selon le taux de départs excluant les retraites**

Catégories de taux de départs	Pourcentage d'entreprises
Moins de 2 % de départs annuels	17,7%
De 2% à 4,9% de départs annuels	8,7%
De 5% à 9,9% de départs annuels	15,9%
De 10% à 19,9% de départs annuels	25,5%
De 20% à 29,9% de départs annuels	13,9%
30% et plus de départs annuels	18,3%
<b>Moyenne de départs annuels</b>	<b>18,6%</b>

Le questionnaire, dans la partie des informations générales, comprenait aussi une question ayant trait à la présence ou la non présence de programmes d'avantages sociaux flexibles, c'est-à-dire, la possibilité pour chaque employé de choisir les avantages sociaux qu'il préfère. Nous reviendrons sur cet aspect dans la quatrième partie du rapport qui porte sur les avantages sociaux.

Cette première section visait en premier lieu à fournir au lecteur un portrait des entreprises qui ont participé à l'enquête. Il sera intéressant dans les sections qui suivent de croiser une partie de ces données avec celles des salaires, de la rémunération variable et des avantages sociaux.

## 2. Les salaires annuels de base des emplois et catégorie d'emplois de l'industrie du camionnage du Québec

Dans un premier temps, le questionnaire demandait aux entreprises de faire part des salaires pour chacun des 14 groupes d'occupations visés. Rappelons que nous avons établi ces groupes d'une part, au tout début de l'enquête en étroite collaboration avec les partenaires impliqués et que d'autre part, nous les avons validés lors de la période de prétests de novembre 2004. Pour chaque groupe, tel que reporté au tableau VII, les entreprises devaient fournir le salaire d'entrée, le salaire après cinq ans et le salaire maximum payable pour le groupe. Les données les plus fiables nous semblent être celles sur le salaire à l'entrée dans le poste, les deux autres colonnes comprenant un nombre assez élevé de valeurs manquantes<sup>6</sup>. De tels résultats ne surprennent pas car plusieurs entreprises ont des régimes de rémunération qui ne comprennent qu'un seul échelon qui est le même à l'entrée qu'après 5 ou 10 ans. D'autres n'ont pas d'échelles prédéterminées et ajustent leurs salaires aux compétences des employés.

**Tableau VII**  
**Salaires selon les classes d'emploi et le niveau dans le poste**

Emplois	NB	Sal moyen à l'entrée	NB	Sal moyen après 5 ans	NB	Sal moyen max
Chauffeur local	175	31 954,18	122	37 197,03	151	39 769,27
Chauffeur longue distance	160	39 272,39	111	47 074,40	146	48 441,68
Chauffeur/Instructeur accompagnateur	59	42 674,27	34	47 219,50	63	51 323,68
Répartiteur opérations locales	108	36 890,51	74	43 290,64	92	44 886,33
Répartiteur opérations longues distances	115	37 177,70	76	45 189,54	99	46 865,14
Maître mécanicien	91	36 292,21	54	40 868,06	85	41 711,15
Mécanicien d'entretien général	122	29 507,61	72	34 559,32	101	35 162,45
Conseiller, ress.hum., sst, formation, etc.	54	41 574,41	27	43 416,41	55	49 632,65
Directeur des opérations	108	49 943,84	62	58 064,84	104	61 483,34
Directeur des finances	72	49 929,11	51	53 517,57	61	61 655,49
Autres directeurs de services	60	42 381,80	35	49 725,54	59	53 964,49
Employés généraux de bureau	161	24 907,01	106	28 982,96	134	31 906,81
Employés spécialisés de bureau	71	30 247,72	60	35 353,70	63	36 589,38
Préposé à la logistique	34	32 059,06	25	35 167,36	29	36 599,66

<sup>6</sup> La colonne NB du tableau VII indique le nombre d'entreprises qui ont reporté des salaires pour l'emploi ou les classes d'emploi. C'est le nombre le plus élevé qui sert de base de calcul pour fins d'analyses dans les sections 3, 4 et 5 du rapport.

Les écarts de salaire entre les salaires d'entrée et les salaires au maximum se situent pour la plupart entre 20 et 25%. Si on s'arrête aux salaires à l'entrée, on constate un écart de 23% entre le salaire des chauffeurs locaux (31 954 \$) et celui des chauffeurs longue distance (39 272 \$). L'écart, quoique moins élevé, existe aussi entre les répartiteurs locaux et longue distance. Les salaires des mécaniciens d'entretien général et des employés de bureaux sont les plus bas alors que ceux des professionnels (RH, SST, etc.) dépassent à peine celui des chauffeurs longue distance. Enfin, les salaires des directeurs sont relativement bas. Les directeurs de services (marketing, logistique, RH, ...) semblent avoir également des salaires légèrement inférieurs aux directeurs d'opérations et des finances qui eux, ont un profil salarial quasi identique.

Afin de mieux comprendre la situation des salaires, nous avons choisi huit postes clés pour lesquels les salaires d'entrée seront successivement analysés en fonction d'une série de facteurs tels que:

- La taille des entreprises: tableaux VIIIa et VIIIb, page 10 et 11.
- La principale région d'affaires : tableaux IXa et IXb, page 12 et 13.
- La zone de transport : tableaux Xa et Xb, page 15.
- Le type ou activité de transport : tableaux XIa et XIb, page 17 et 18.
- La juridiction du travail, le statut syndiqué ou non syndiqué et l'affiliation ou la non affiliation à une entreprise : tableaux XIIa et XIIb, page 19 et 20.

Les huit postes clés qui ont été choisis sont : chauffeur local, chauffeur longue distance, maître mécanicien, mécanicien d'entretien général, répartiteur local, répartiteur longue distance, directeur des opérations et des directeurs des finances. Selon les informations que nous avons recueillies, les entreprises auraient une demande de main-d'œuvre plus élevée que l'offre pour ces occupations et seraient donc aux prises avec des difficultés récurrentes d'attraction et de rétention de personnel. Notons que la lettre a du tableau regroupe les quatre premières occupations tandis que la lettre b, s'attarde aux quatre dernières.

**Tableau VIIIa**  
**Salaires d'entrée selon la taille de l'entreprise**

<b>Catégorie d'entreprises</b>		<b>Chauffeur local</b>	<b>Chauffeur longue distance</b>	<b>Maître mécanicien</b>	<b>Mécanicien d'entretien</b>
1 à 19	Moyenne	29570,33	38160,07	31918,75	29877,5
	Minimum	20000	20800	26000	20000
	Maximum	40000	55426	41600	40000
	Nombre	42	41	8	20
20 à 49	Moyenne	32826,53	38458,76	38723,48	32255,7
	Minimum	20000	20000	28080	16500
	Maximum	65000	65000	52000	44655
	Nombre	51	41	21	30
50 à 99	Moyenne	34217,62	39960,72	34369,09	28146
	Minimum	24960	20000	28420	20000
	Maximum	52000	60000	60000	40000
	Nombre	37	36	22	30
100 à 249	Moyenne	30498,37	38617,2	35557,39	27036,8
	Minimum	22880	27000	25000	19800
	Maximum	40000	52000	60000	42000
	Nombre	27	25	23	25
250 et plus	Moyenne	32054,19	43012,19	39275,5	30269,25
	Minimum	24232	30160	28000	20000
	Maximum	42000	55500	65000	40000
	Nombre	16	16	16	16
Total	Moyenne	31898,74	39204,92	36343,23	29502,72
	Minimum	20000	20000	25000	16500
	Maximum	65000	65000	65000	44655
	Nombre	173	159	90	121

**Tableau VIIIb**  
**Salaires d'entrée selon la taille de l'entreprise**

Catégorie d'entreprises		Répartiteur local	Répartiteur longue distance	Directeur Opérations	Directeur Finances
1 à 19	Moyenne	34222,14	33318	40150	40900
	Minimum	20000	19500	26000	26000
	Maximum	45000	42000	55000	62400
	Nombre	14	15	16	9
20 à 49	Moyenne	37389,83	37189,07	49515,60	49244,44
	Minimum	20800	20800	30000	30000
	Maximum	55000	52000	80000	84000
	Nombre	29	27	25	18
50 à 99	Moyenne	38803,85	38273,53	51453,33	45194,53
	Minimum	30000	25000	30000	30000
	Maximum	78000	55000	125000	65000
	Nombre	26	34	27	19
100 à 249	Moyenne	36134,40	38478	48830,65	50760
	Minimum	30000	30000	40000	35000
	Maximum	50000	52000	62000	70000
	Nombre	25	20	23	15
250 et plus	Moyenne	36315,39	36723,53	58518,75	65030
	Minimum	28000	28000	35000	45000
	Maximum	49400	49400	104000	85000
	Nombre	13	17	16	10
Total	Moyenne	36895,09	37159,60	49803,14	49646,43
	Minimum	20000	19500	26000	26000
	Maximum	78000	55000	125000	85000
	Nombre	107	113	107	71

Les données des tableaux VIIIa, à la page précédente et VIIIb, ci-haut, démontrent que les petites entreprises de moins de 20 employés sont celles qui payent le moins. Par contre, à l'exception des postes de direction où les responsabilités augmentent généralement avec la taille, les salaires ne suivent pas pour autant une tendance linéairement reliée à la taille. En effet, les entreprises de taille moyenne offrent parfois de meilleurs salaires que les plus grandes. Enfin, les comparaisons entre les minima et les maxima des entreprises de même taille, laissent voir que les écarts sont majeurs pour un même poste, allant souvent du simple au double ou même au triple.

**Tableau IXa**  
**Salaires d'entrée selon la principale région d'affaires**

<b>Catégorie d'employés</b>		<b>Chauffeur local</b>	<b>Chauffeur longue distance</b>	<b>Maître mécanicien</b>	<b>Mécanicien d'entretien</b>
Bas St-Laurent et Gaspésie	Moyenne	26698,22	37097,54	31900	24687,5
	Minimum	20000	20000	28600	16500
	Maximum	32000	49088	39000	34200
	Nombre	9	13	4	8
Saguenay-Lac-St-Jean et Côte Nord	Moyenne	30425,71	38091	35725	29800
	Minimum	21600	27019	28000	23500
	Maximum	40000	50000	42000	36400
	Nombre	7	9	4	5
Abitibi	Moyenne	35559,33	41903,75	41244	35186,67
	Minimum	29120	30000	30000	30000
	Maximum	49000	60000	60000	40000
	Nombre	9	8	5	6
Montréal	Moyenne	32152,64	37233,7	35357,87	31925,4
	Minimum	20800	20000	28000	20000
	Maximum	45000	52000	46000	42000
	Nombre	33	23	15	20
Montérégie	Moyenne	34087,15	41919,48	40665,61	31026,92
	Minimum	24232	27000	28600	20000
	Maximum	65000	65000	60000	38000
	Nombre	39	31	18	26
Laval	Moyenne	33144	38778,63	28000	34063,75
	Minimum	24960	24960	26000	28000
	Maximum	42230	50000	30000	44655
	Nombre	10	8	2	4
Mauricie, Laurentides et Lanaudière	Moyenne	32052,18	39574,42	33183,85	27871,33
	Minimum	20800	26000	25000	20000
	Maximum	48000	60000	41600	35000
	Nombre	22	19	13	15
Québec Chaudière - Appalaches	Moyenne	28930,13	38022	33702,35	27136,52
	Minimum	20000	20800	28420	19800
	Maximum	41000	55000	46800	36000
	Nombre	30	32	17	23
Estrie et Centre du Québec	Moyenne	32265,85	41151,67	36591,2	27453
	Minimum	25000	25000	28000	20000
	Maximum	42500	60000	46800	33000
	Nombre	13	12	10	12
Total	Moyenne	31905,13	39282,99	35969,44	29501,92
	Minimum	20000	20000	25000	16500
	Maximum	65000	65000	60000	44655
	Nombre	172	155	88	119

**Tableau IXb**  
**Salaires d'entrée selon la principale région d'affaires**

<b>Catégorie d'employés</b>		<b>Répartiteur local</b>	<b>Répartiteur longue distance</b>	<b>Directeur Opérations</b>	<b>Directeur Finances</b>
Bas St-Laurent et Gaspésie	Moyenne	37000,00	35888,89	47360,00	35680,00
	Minimum	30000	30000	30000	30000
	Maximum	45000	52000	80000	42000
	Nombre	5	9	5	5
Saguenay-Lac-St-Jean et Côte Nord	Moyenne	52666,67	39100,00	46333,33	53100,00
	Minimum	35000	35000	33000	40000
	Maximum	78000	44400	60000	65000
	Nombre	3	4	6	4
Abitibi	Moyenne	35492,50	33595,00	49666,67	47000,00
	Minimum	20800	19500	40000	33000
	Maximum	45000	55000	60000	60000
	Nombre	4	6	3	4
Montréal	Moyenne	35527,50	37192,22	53106,20	54964,29
	Minimum	25000	28000	32000	35000
	Maximum	45000	45000	125000	85000
	Nombre	24	18	25	14
Montérégie	Moyenne	38965,43	39422,41	55827,78	56718,18
	Minimum	30000	25000	40000	30000
	Maximum	52000	55000	104000	84000
	Nombre	23	27	18	11
Laval	Moyenne	37520,00	34250,00	45966,67	48240,00
	Minimum	26000	23400	31200	31200
	Maximum	55000	41600	60000	65000
	Nombre	5	4	6	5
Mauricie, Laurentides et Lanaudière	Moyenne	36374,55	34250,00	44302,86	47560,00
	Minimum	29100	21000	26000	26000
	Maximum	44000	48000	75000	70000
	Nombre	11	12	14	10
Québec Chaudière - Appalaches	Moyenne	34221,00	36913,04	50491,58	46324,67
	Minimum	23920	30000	32000	34000
	Maximum	45000	52000	75000	70000
	Nombre	20	23	19	12
Estrie et Centre du Québec	Moyenne	36920,00	38575,00	46711,11	45833,33
	Minimum	20000	30000	30000	31200
	Maximum	49400	49400	55000	59800
	Nombre	10	8	9	6
Total	Moyenne	36906,43	37121,04	50210,81	49576,00
	Minimum	20000	19500	26000	26000
	Maximum	78000	55000	125000	85000
	Nombre	105	111	105	71

Les comparaisons régionales des tableaux IXa et IXb font ressortir que les chauffeurs locaux reçoivent les salaires les plus élevés en Abitibi et en Montérégie alors que les salaires les plus bas sont payés dans le Bas St-Laurent Gaspésie et dans la région de Québec, Chaudière-Appalaches. Les mêmes tendances, même si elles sont moins prononcées, sont constatées chez les chauffeurs longue distance ainsi que chez les maîtres mécaniciens et les mécaniciens d'entretien général.

Il est plus difficile de faire des comparaisons qui tiennent lorsqu'on compare les répartiteurs à cause du petit nombre de répondants pour ces catégories. Toutefois, les tendances régionales observées pour les chauffeurs et les mécaniciens pourraient s'avérer les mêmes pour les répartiteurs.

En soi, les écarts régionaux au niveau des salaires n'ont rien d'inquiétant pour les entreprises car la main-d'oeuvre de plusieurs occupations a tendance à être relativement peu mobile. Autrement dit, il est probablement rare qu'un chauffeur quitte St-Georges de Beauce pour Rouyn pour avoir un meilleur salaire. Par contre, des écarts parfois importants sont observés entre la Montérégie, Montréal et Laval. À moyen terme cependant, il serait possible d'observer des difficultés de recrutement de personnel pour les deux régions qui payent moins bien à l'embauche.

Dans le cas des directeurs, encore une fois les résultats doivent être interprétés avec prudence à cause des petits nombres. Par contre, cette main-d'oeuvre a tendance à être plus mobile et les directions d'entreprises devraient demeurer vigilantes face aux écarts salariaux qui se développent entre les régions.

**Tableau Xa**  
**Salaires d'entrée selon la zone de transport**

<b>Zone de transport</b>		<b>Chauffeur local</b>	<b>Chauffeur longue distance</b>	<b>Maître mécanicien</b>	<b>Mécanicien d'entretien</b>
Transport local et intraprovincial	Moyenne	30293,29	30453,77	32682	33329,15
	Minimum	20000	20000	26000	25000
	Maximum	42230	41600	41600	44655
	Nombre	31	13	10	13
Transport extraprovincial et international	Moyenne	33432	42335,31	39485,92	31196,71
	Minimum	23000	25000	28080	20000
	Maximum	49000	60000	60000	40000
	Nombre	18	29	12	17
Combinaison des deux types de transport	Moyenne	32262,37	39711,19	36274,15	28427,21
	Minimum	20000	20000	25000	19800
	Maximum	65000	65000	65000	40000
	Nombre	109	109	65	84
Total	Moyenne	32009,28	39418,17	36304,26	29399,2
	Minimum	20000	20000	25000	19800
	Maximum	65000	65000	65000	44655
	Nombre	158	151	87	114

**Tableau Xb**  
**Salaires d'entrée selon la zone de transport**

<b>Zone de Transport</b>		<b>Répartiteur local</b>	<b>Répartiteur longue distance</b>	<b>Directeur Opérations</b>	<b>Directeur Finances</b>
Transport local et intraprovincial	Moyenne	36776,25	37480	44206,67	48375
	Minimum	23920	30000	30000	40000
	Maximum	55000	45000	80000	60000
	Nombre	16	5	15	8
Transport extraprovincial et international	Moyenne	38669,55	36636,43	50487,73	49072,73
	Minimum	34560	19500	40000	30000
	Maximum	45000	55000	64900	65000
	Nombre	11	21	11	11
Combinaison des deux types de transport	Moyenne	37280,68	37414,77	51336,79	50675,43
	Minimum	20800	20800	26000	26000
	Maximum	78000	55000	125000	85000
	Nombre	74	86	78	49
Total	Moyenne	37352,03	37271,74	50218,61	50145,53
	Minimum	20800	19500	26000	26000
	Maximum	78000	55000	125000	85000
	Nombre	101	112	104	68

### **Salaires d'entrée pour les huit occupations clés selon la zone de transport, tableaux Xa et Xb**

Lorsque les salaires sont comparés selon la zone de transport telle que présentée à la page précédente, nous constatons, en général, que les entreprises offrent de moins bons salaires pour le transport local et intraprovincial. Il s'agit là d'une tendance qui ne s'applique pas à toutes les occupations mais qui ressort clairement pour certaines occupations dont les chauffeurs. Par contre, les salaires les plus élevés pour les directeurs se retrouvent dans les entreprises qui font les deux types de transport. Ceci est sans doute explicable par la taille moyenne plus grande des entreprises répondantes de cette catégorie ainsi que la variété des compétences requises pour y œuvrer.

### **Salaires d'entrée pour les huit occupations clés selon le principal type ou activité de transport, tableaux X1a et X1b**

Les comparaisons des tableaux X1a, à la page suivante et X1b à la page 18 font ressortir certaines différences selon les types de transport. À cet effet, le secteur du déménagement est celui qui paye le moins bien ses chauffeurs. On remarque aussi que les chauffeurs longue distance sont mieux payés que les autres, peu importe le secteur. Par contre, les salaires des maîtres mécaniciens et des mécaniciens d'entretien général ont tendance à être assez homogènes à travers les secteurs. Chez les directeurs, le transport spécialisé a tendance à offrir de plus faibles salaires et le transport général ainsi que le transport par citerne liquide et de matières dangereuses des plus élevés.

**Tableau XIa**  
**Salaires d'entrée selon les principales activités de transport**

<b>Principales activités</b>		<b>Chauffeur local</b>	<b>Chauffeur longue distance</b>	<b>Maître mécanicien</b>	<b>Mécanicien d'entretien</b>
Citerne liquide et matières dangereuses	Moyenne	32849,77	40440,35	39346,78	30792,22
	Minimum	21600	28828	28600	20000
	Maximum	52000	60000	65000	40000
	Nombre	47	37	27	27
Secteurs spécialisés	Moyenne	31969,95	37121,17	38410,53	30903,05
	Minimum	21600	28000	28000	20000
	Maximum	40000	49088	65000	42000
	Nombre	22	24	15	19
Copeaux, bois en longueur	Moyenne	34030,94	38297,15	39485,46	30750,74
	Minimum	20000	25000	28420	16500
	Maximum	42000	50000	50531	40000
	Nombre	17	20	13	19
Marchandises en vrac solide par benne basculante	Moyenne	31998	38109,89	34482,33	29277,54
	Minimum	21600	27000	28080	20000
	Maximum	42000	55000	45000	42000
	Nombre	21	18	12	13
Transport général	Moyenne	32096,46	39858,94	35369,71	28720,21
	Minimum	20800	20000	25000	16500
	Maximum	65000	65000	60000	44655
	Nombre	112	107	63	82
Déménagement	Moyenne	27905,29	31915,83	33916,67	31537,5
	Minimum	20800	24960	28000	30000
	Maximum	35000	45000	40000	33750
	Nombre	17	12	3	4

**Tableau XIb**  
**Salaires d'entrée selon les principales activités de transport**

<b>Principales activités</b>		<b>Répartiteur local</b>	<b>Répartiteur longue distance</b>	<b>Directeur Opérations</b>	<b>Directeur Finances</b>
Citerne liquide et matières dangereuses	Moyenne	37519,83	38189,77	49142,41	49670
	Minimum	20800	20800	30000	30000
	Maximum	50000	50000	80000	75000
	Nombre	29	22	29	20
Secteurs spécialisés	Moyenne	37297	35005	44182,67	47741,33
	Minimum	20800	20800	32000	30000
	Maximum	52000	52000	62400	78000
	Nombre	10	14	15	12
Copeaux, bois en longueur	Moyenne	39050,83	38386,43	53400	46375
	Minimum	32000	30000	40000	30000
	Maximum	43600	44400	70000	65000
	Nombre	6	7	6	8
Marchandises en vrac solide par benne basculante	Moyenne	35683,64	36200	49933,33	49600
	Minimum	26000	30000	32000	30000
	Maximum	45000	48000	72800	65000
	Nombre	11	11	12	9
Transport général	Moyenne	37360,42	37570,87	49399,62	49242,47
	Minimum	20000	21000	26000	26000
	Maximum	78000	55000	125000	85000
	Nombre	71	80	78	47
Déménagement	Moyenne	33387,5	36100	43816,67	45333,33
	Minimum	29100	30000	31200	30000
	Maximum	39000	41600	55000	60000
	Nombre	8	6	12	6

**Salaires d'entrée pour les huit occupations clés selon la juridiction, le statut syndiqué et l'affiliation<sup>7</sup>, tableaux XIIa et XIIb.**

Les dernières analyses croisées présentées aux tableaux XIIa, ci-dessous et XIIb, à la page 20, comparent les salaires selon la juridiction législative du travail, la présence syndicale et l'affiliation ou la non affiliation.

Pour la majorité des corps d'emploi, les salaires sont plus élevés dans les entreprises de juridiction fédérale. Il en est de même pour les entreprises syndiquées ainsi que pour les entreprises non affiliées.

**Tableau XIIa**  
**Salaires d'entrée selon la juridiction, le statut de syndiqué et l'affiliation**

<b>Juridiction, syndiqué et affilié</b>		<b>Chauffeur local</b>	<b>Chauffeur longue distance</b>	<b>Maître mécanicien</b>	<b>Mécanicien d'entretien</b>
Provinciale	Moyenne	32159,43	36598,63	34028	34302,29
	Minimum	20800	20800	26000	27000
	Maximum	65000	65000	42000	44655
	Nombre	42	24	15	17
Fédérale	Moyenne	31914,4	39815,04	36806,28	28802,82
	Minimum	20000	20000	25000	16500
	Maximum	52000	60000	65000	40000
	Nombre	131	134	75	103
Non syndiqué	Moyenne	31520,26	38646,06	36451,15	30668,9
	Minimum	20000	20000	25000	16500
	Maximum	65000	65000	60000	44655
	Nombre	118	114	52	77
Syndiqué	Moyenne	33056,2	41104,82	36400,84	27817,24
	Minimum	20000	20000	28000	19800
	Maximum	52000	60000	65000	42000
	Nombre	55	44	37	42
Non affiliée	Moyenne	32610,82	38859,67	38005,1	31502,35
	Minimum	20000	20000	25000	16500
	Maximum	65000	65000	65000	44655
	Nombre	136	124	61	89
Affiliée	Moyenne	29695,03	40856,69	32847,59	24068,39
	Minimum	22880	27040	28000	19800
	Maximum	43000	55000	60000	35300
	Nombre	38	35	29	31

<sup>7</sup> L'affiliation réfère à la question d'information générale qui visait à déterminer si l'entreprise répondante était une division, filiale, etc. d'une entreprise de transport.

**Tableau XIIB**  
**Salaires d'entrée selon la juridiction, le statut de syndiqué et l'affiliation**

<b>Juridiction, syndiqué et affilié</b>		<b>Répartiteur local</b>	<b>Répartiteur longue distance</b>	<b>Directeur Opérations</b>	<b>Directeur Finances</b>
Provinciale	Moyenne	36557	34154,55	47000	48333,33
	Minimum	20800	19500	30000	33000
	Maximum	55000	48000	80000	84000
	Nombre	20	11	17	12
Fédérale	Moyenne	37100,41	37581,72	50332,61	50256,83
	Minimum	20000	21000	26000	26000
	Maximum	78000	55000	125000	85000
	Nombre	86	102	90	58
Non syndiqué	Moyenne	36207,61	36294,27	49374,93	47821,92
	Minimum	20000	19500	26000	26000
	Maximum	55000	55000	125000	85000
	Nombre	67	75	67	50
Syndiqué	Moyenne	38124,74	39134,19	50615,77	55190
	Minimum	29000	30000	30000	38000
	Maximum	78000	55000	75000	75000
	Nombre	39	37	39	20
Non affiliée	Moyenne	37328,58	36910,67	50108,61	50651,72
	Minimum	20000	19500	26000	26000
	Maximum	78000	55000	125000	85000
	Nombre	74	82	72	58
Affiliée	Moyenne	35923,03	38140,65	49174,71	46424,67
	Minimum	25000	30000	30000	31200
	Maximum	50000	50000	80000	70000
	Nombre	33	31	35	12

Avant de terminer les analyses sur les salaires annuels de base à l'entrée, nous avons jugé pertinent de comparer les taux de départs avec les salaires. Nous avons alors constaté que plus le salaire moyen augmentait, particulièrement chez les chauffeurs, plus le taux de départs avait tendance à baisser.

En reprenant la moyenne des taux de départs annuels des entreprises présentées au tableau VI de la section 1, nous avons également observé les tendances suivantes : les régions Québec, Chaudière - Appalaches et Montérégie ont des taux de départs d'environ 6 % plus élevés que la moyenne, taux qui pourrait se justifier compte tenu de la présence, dans ces régions, d'un bon bassin d'entreprises de transport. Dans le même ordre d'idées, le taux de départ est plus faible d'environ 4% que la moyenne dans l'entreprise syndiquée, affiliée ainsi que dans le transport par citerne liquide. Par contre, il dépasse nettement la moyenne dans le secteur du déménagement et aussi, mais de manière moins prononcée, dans les entreprises qui effectuent du transport extraprovincial et international.

Pour conclure cette partie et dans le but de mieux saisir l'effet sur les salaires des variables analysées, nous avons construit des modèles de régression linéaire pour les occupations clés analysées au cours des pages précédentes. Ces modèles prenaient en compte l'effet simultané du nombre d'employés, du nombre de véhicules moteurs, de la syndicalisation, de la juridiction, de l'affiliation et de la région en l'occurrence, la Montérégie, en comparaison avec les huit autres régions. Il en résulte un impact direct de la taille de l'entreprise sur le salaire des directeurs, de la syndicalisation sur les salaires des chauffeurs et des répartiteurs, de la non affiliation sur les salaires des chauffeurs et des mécaniciens et de la région sur les salaires de toutes les occupations analysées.

### 3. La rémunération variable

L'objectif de cette section est de faire part des résultats de recherche à l'égard de la rémunération variable. Pour les fins de la recherche, le terme *rémunération variable* est utilisé pour qualifier des formes de salaire qui ne sont pas fixes, en ce sens qu'elles ne sont pas reliées aux heures travaillées. Elles incluent les diverses primes ainsi que la rémunération basée sur le rendement ou le mérite d'un employé ou de l'équipe de travail. Les données recueillies lors de l'enquête nous portent à constater que les formes de rémunération variable sont en général peu répandues dans l'industrie puisque celles-ci sont utilisées seulement par moins d'une trentaine d'entreprises pour une même occupation.<sup>8</sup>

Les résultats relatifs à la rémunération variable s'attardent tout d'abord, aux primes individuelles dont il est question ci-dessous.

**Tableau XIII - Entreprises offrant des primes individuelles**

Emplois	Fréquence	% Entreprises	Moyenne	Min	Max
Chauffeur local	20	11,43	3054,81	100	20000
Chauffeur longue distance	26	16,25	2386,96	150	20000
Chauffeur/Instructeur accompagnateur	7	11,11	2535,71	150	10000
Répartiteur opérations locales	11	10,19	2113,64	100	8000
Répartiteur opérations longues distances	9	7,83	2183,33	100	8000
Maître mécanicien	9	9,89	2732,78	150	8000
Mécanicien d'entretien général	11	9,02	3037,73	150	7000
Conseiller, r.h., sst, formation, etc.	3	5,45	416,67	100	1000
Directeur des opérations	8	7,41	2987,50	150	10000
Directeur des finances	8	11,11	4400	150	10000
Autres directeurs de services	8	13,33	3906,25	100	10000
Employés généraux de bureau	10	6,21	3010	100	16600
Employés spécialisés de bureau	9	12,68	1900	100	8000
Préposé à la logistique	4	11,76	6012,50	150	20000

<sup>8</sup> Les données des tableaux de la rémunération variable s'expliquent comme suit : la fréquence indique le nombre d'entreprises qui appliquent cette forme de rémunération. Le pourcentage d'entreprises indique le pourcentage d'entreprises qui payent une prime sur le nombre total d'entreprises qui ont indiqué des salaires pour une occupation. La moyenne précise la moyenne, en dollars, de la somme annuelle qui est versée alors que le minimum et le maximum indiquent la plage des sommes annuelles allouées.

Les primes du tableau XIII ne sont pas reliées au rendement mais visent plutôt le contexte particulier de travail d'un employé, l'obtention d'une certification ou la reconnaissance d'une compétence requise pour le poste tels que : prime de soir, de nuit, de kilométrage parcouru, de conduite économique, de compétences en entretien préventif, etc. Il faut interpréter ces résultats avec prudence compte tenu du faible nombre d'entreprises impliquées. Les données pour les chauffeurs sont par contre relativement fiables compte tenu qu'elles portent sur plus de 20 entreprises. On constate que ces primes sont importantes, représentant en moyenne entre 5% et 10% du salaire.

Le deuxième type de rémunération variable a trait aux primes au rendement et au mérite individuel versées suite à la réalisation d'objectifs de rendement ou de productivité. Encore une fois, il faut interpréter ces résultats avec prudence. Pour les chauffeurs, un nombre assez important d'entreprises offrent de telles primes qui varient en moyenne entre 5% et 7% du salaire. On remarque aussi une proportion assez importante d'employés spécialisés de bureau et de cadres qui reçoivent de telles primes. Les montants pour les cadres peuvent atteindre plus de 20% du salaire.

**Tableau XIV**  
**Entreprises offrant des primes au rendement ou au mérite individuel**

<b>Emplois</b>	<b>Fréquence</b>	<b>% Entreprises</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Chauffeur local	31	17,71	1964,68	200	20000
Chauffeur longue distance	34	21,25	2512,12	200	20000
Chauffeur/Instructeur accompagnateur	6	9,52	1308,33	500	2600
Répartiteur opérations locales	9	8,33	1766,67	300	5000
Répartiteur opérations longues distances	10	8,70	2730	500	10000
Maître mécanicien	5	5,49	1464,20	500	3500
Mécanicien d'entretien général	6	4,92	723,33	300	1500
Conseiller, r.h., sst, formation, etc.	1	1,82	500	500	500
Directeur des opérations	12	11,11	4218,64	750	20000
Directeur des finances	6	8,33	6650	750	20000
Autres directeurs de services	7	11,67	10739,29	500	30000
Employés généraux de bureau	11	6,83	850	300	2400
Employés spécialisés de bureau	11	15,49	1445	300	3000
Préposé à la logistique	3	8,82	7633,33	300	20600

L'enquête cherchait aussi à identifier la fréquence des pratiques de rémunération basée sur la performance des équipes de travail. Compte tenu qu'un très petit nombre d'entreprises ont de telles pratiques, il n'était pas à propos de reporter ces données. Il en est de même pour les commissions sur les ventes qui semblent aussi être plutôt rares dans l'industrie ainsi que des programmes d'actionnariat pour les membres du personnel, du moins selon les données que nous avons recueillies.

Par contre, les programmes de partage de profits reportés au tableau XV sont beaucoup plus fréquents chez les cadres où on les retrouve en moyenne dans près de 12% des entreprises. Les sommes versées sous cette forme sont importantes, dépassant 25% des salaires moyens.

**Tableau XV**  
**Entreprises offrant des programmes de partage**  
**des bénéfices ou des profits pour les employés cadres**

<b>Emplois</b>	<b>Fréquence</b>	<b>% Entreprises</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Directeur des opérations	11	10,19	10856	750	50000
Directeur des finances	8	11,11	16870,75	4250	50000
Autres directeurs de services	8	13,33	14738	5000	50000

À la fin de la section du questionnaire portant sur la rémunération variable, les répondants étaient invités à faire part d'autres formes de rémunération qu'ils utilisaient dans leur entreprise. À cet effet, sept entreprises ont fait part de l'une ou l'autre des formes de compensation suivante<sup>9</sup> :

- Un boni annuel de 5 000 \$ pour les déménageurs.
- 0,01 ¢ du mille parcouru jusqu'à concurrence de 1 500 \$ annuellement.
- Un bonus en argent ou en bons d'achat selon le kilométrage sans accident ou sans amende routière.
- Des primes au rendement selon un système de points liés et accordés selon la performance.
- 1 000 \$ pour avoir référé un nouvel employé.

---

<sup>9</sup> Il est à noter que les formes de rémunération variable rapportées par sept entreprises à la question : autres formes de rémunération, s'ajoutent au nombre d'entreprises qui avaient rapporté des primes aux tableaux XIII et XIV.

#### 4. Les avantages sociaux

La dernière section de l'enquête portait sur les avantages sociaux. L'objectif était de dresser un portrait de la gamme des principaux bénéfices consentis par les entreprises répondantes et d'examiner leur degré de participation à leur financement.

Dans un premier temps, nous examinons les avantages sociaux de type assurances pour, par la suite, nous attarder aux diverses catégories de congés.

**Tableau XVI**  
**Régimes d'avantages sociaux et contribution des entreprises**

Régimes	Fréquence	% Entreprises	% Contribution de l'employeur
Régime de soins hospitaliers	162	70,7	49,25
Régime de remboursement des médicaments	170	74,2	49,62
Régime complémentaire de soins médicaux	107	46,7	54,73
Régime de prestation pour invalidité de courte durée	110	48	48,28
Régime de prestation pour invalidité de longue durée	167	72,9	42,92
Régime d'assurance vie et d'assurance accident	166	72,5	47,69
Régime de retraite de type Réer collectif	56	24,5	22,07
Régime de retraite à prestation déterminée	14	6,1	30,63

On constate, à partir des données du tableau XVI, qu'environ les trois quarts des entreprises offrent les régimes d'assurances de base à leurs employés et la moitié y ajoute des protections accrues, comme par exemple, un régime complémentaire de soins médicaux ou de prestation pour invalidité de courte durée.

Par contre, l'implication des entreprises est beaucoup plus faible en ce qui a trait aux régimes de retraite puisque seulement environ 25 % d'entre elles l'offrent à son personnel.

Le pourcentage de la contribution des entreprises aux divers régimes d'assurances est relativement stable se situant autour de 50%, sauf pour les régimes de retraite où la contribution est plus faible.

Quoique quelques entreprises réservent certains avantages pour des groupes particuliers, la très grande majorité offre les mêmes avantages à tous. Parmi elles, à l'occasion, certaines acceptent de défrayer une plus grande partie du coût du bénéfice pour les cadres supérieurs. Mais dans l'ensemble, on peut conclure que la tendance dans l'industrie est d'offrir les mêmes avantages à tous, peu importe l'occupation.

Outres les régimes d'avantages sociaux de type assurance et retraite, nous avons demandé aux répondants d'indiquer s'ils consentaient à leurs employés certains avantages pour les aider à concilier diverses obligations ou pour tout simplement, les récompenser pour du travail bien fait. Les résultats de ces questions sont résumés au tableau XVII.

**Tableau XVII**  
**Avantages ou incitatifs supplémentaires consentis**

<b>Avantages</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Programme d'aide aux employés	81	35,4
Formes de récompense matérielle	64	27,9
Congés non rémunérés	60	26,2

En moyenne, les avantages supplémentaires tels que programme d'aide aux employés, formes de récompense matérielle et congés rémunérés sont utilisés par environ une entreprise sur trois. Nous avons fait des analyses comparatives afin de connaître davantage le profil des entreprises qui les octroient. Une seule caractéristique semble se dégager : 40 % d'entre elles effectuent du transport extraprovincial et international. Pour les entreprises qui consentent des congés non rémunérés, la vaste majorité accorde cinq congés et moins par année.

Les congés payés sont des éléments importants de la gamme des avantages sociaux et ils sont accordés par près de 200 entreprises répondantes. Les entreprises qui ont participé à l'enquête offrent en moyenne :

- 1,62 congés de maladie par an
- 9,47 congés fériés
- 1,2 congés mobiles ou sociaux

Nous avons demandé aux entreprises d'indiquer pour quels groupes ces congés étaient offerts, et à part quelques entreprises qui font exception, les congés sont offerts à tous les groupes sans distinction. Notons cependant que l'écart du nombre de congés payés annuellement varient comme suit : de 20 à 0 pour les congés de maladie, de 13 à 3 pour les congés fériés et finalement, de 20 à 0 pour les congés sociaux, personnels et familiaux.

De plus, 6,4% des entreprises consentent, sans distinction du groupe visé, des revenus additionnels à ceux fournis par l'assurance emploi en cas de maternité ou de congés parentaux. Sauf pour une entreprise, le supplément offert est inférieur à 15% du salaire.

Le tableau XVIII présente pour sa part, la ventilation de la moyenne du nombre de semaines de vacances offertes selon les années de service dans l'entreprise ainsi que le minimum et le maximum de semaines de vacances annuelles allouées.

**Tableau XVIII**  
**Vacances annuelles selon l'ancienneté**

	<b>0 à 5 ans d'ancienneté</b>	<b>6 à 10 ans d'ancienneté</b>	<b>11 à 20 ans d'ancienneté</b>	<b>Plus de 20 ans d'ancienneté</b>
<b>Moyenne</b>	<b>2,1 semaines</b>	<b>3,6 semaines</b>	<b>3,9 semaines</b>	<b>4,3 semaines</b>
<b>Minimum</b>	1 semaine	2 semaines	2 semaines	3 semaines
<b>Maximum</b>	4 semaines	6 semaines	10 semaines	10 semaines

La section sur les avantages sociaux se terminait par une question ouverte visant à identifier d'autres avantages sociaux offerts dans l'industrie. À cet égard, 29 entreprises ont indiqué un ou plusieurs des bénéfices suivants :

- les vêtements ou uniformes fournis, incluant les chaussures dans certains cas.
- une paye de vacance égale à 10% du salaire gagné dans l'année.
- possibilité d'accumuler des crédits échangeables contre des voyages.
- possibilité d'emprunter un camion ou de l'équipement au coût d'usage.
- bourses d'études pour les enfants des employés.
- rencontre annuelle avec cadeaux pour les enfants des employés.
- bourses d'études pour les employés de la compagnie.
- réduction du prix de l'essence pour les employés.
- un ordinateur portable et un cellulaire pour les cadres.
- automobile fournie pour certains employés.
- des pratiques de gestion humaines et personnalisées.

Avant de conclure la présentation des résultats de l'enquête portant sur les avantages sociaux, nous revenons sur une des questions d'informations générales qui a servi à établir le profil des entreprises participantes. Il s'agit de la question ayant trait à la présence ou la non présence de programmes d'avantages sociaux flexibles, c'est-à-dire, la possibilité pour chaque employé de choisir les avantages sociaux qu'il préfère. De fait, 18% des entreprises qui ont participé à l'enquête affirment offrir un régime d'avantages sociaux flexibles. Au Canada, plusieurs organisations auraient adopté, sous une forme ou sous une autre, un régime flexible d'avantages sociaux. Par contre, il faut interpréter le résultat obtenu dans le cadre de cette enquête avec prudence car, le questionnaire ne permet pas d'explorer plus à fond la nature de ces programmes ni leurs pratiques de gestion chez les entreprises qui l'offraient à leur personnel.

## **Synthèse et pistes de réflexion**

Le questionnaire de l'enquête a réussi avec un taux de réponses de plus de 50 % à définir le premier portrait de la rémunération globale des employés salariés et cadres de 229 entreprises de diverses tailles et créneaux de transport routier au Québec. Cette participation record pour une enquête par questionnaire sur la rémunération est toute à l'honneur des entreprises répondantes et sans doute, le reflet de leurs intérêts et préoccupations en matière de rémunération. L'industrie du camionnage contribue significativement à l'emploi au Québec et cherche des avenues qui lui permettront d'attirer et de conserver des employés compétents et motivés qui seront la relève de demain. C'est un défi de taille puisque les taux de roulement du personnel enregistrés lors de l'enquête sont élevés.

En guise de conclusion, nous reprendrons les observations et tendances clés du rapport successivement dans l'ordre qu'elles furent présentées soit : les salaires annuels de base, la rémunération variable et les avantages sociaux. Nous les commenterons simultanément en formulant diverses pistes de réflexion destinées tant au direction d'entreprise, qu'au chercheur et professionnel en gestion des ressources humaines.

Pour l'ensemble des 14 emplois, les écarts de salaire à l'entrée et les salaires au maximum de l'emploi se situent pour la plupart entre 20 et 25 %. Une bonne proportion d'entreprises semble avoir des régimes de rémunération qui ne prévoit qu'un seul échelon salarial qui demeure le même après cinq ou dix ans de service au sein de l'entreprise. Bon nombre d'entreprises répondantes, ne possèderaient pas d'échelles salariales prédéterminées. Celles-ci ajusteraient les salaires aux compétences des employés embauchés et aussi, probablement, aux nécessités de combler des postes qui assurent le maintien des opérations quotidiennes.

Les analyses des salaires d'entrée pour les chauffeurs, les répartiteurs, les mécaniciens et les directeurs de finances et d'opérations, ont mis en évidence des écarts salariaux très importants chez les entreprises de taille comparable. Cette constatation est préoccupante en ce qui a trait à l'attraction, la rétention ainsi qu'à la planification des politiques et pratiques de rémunération des occupations dont il est question et pourrait confiner les directions d'entreprises à jouer davantage des rôles de pompiers que de visionnaires.

Des écarts régionaux au niveau des salaires ont également été mis en évidence. Le nombre relativement peu élevé d'entreprises qui a soutenu l'analyse appelle à la prudence dans la généralisation des résultats. Il serait intéressant de voir ce qui se dégagerait avec un échantillon plus large. Est-ce que les écarts salariaux régionaux suivraient la même tendance que celle observée en fonction de la taille des entreprises ? Par contre, les tendances salariales des diverses occupations en fonction du type de transport ont sans doute confirmé ce que plusieurs joueurs de l'industrie pensaient. Les chauffeurs longue distance ont de meilleurs salaires que ceux de courte distance et les salaires des mécaniciens sont plutôt homogènes pour tous les types de transport.

La recherche a également analysé les salaires en fonction d'autres aspects du profil des entreprises de camionnage. En résumé, il ressort que la taille de l'entreprise bonifie les salaires des directeurs, que la syndicalisation augmenterait ceux des chauffeurs et des répartiteurs et que l'entreprise indépendante aurait tendance à payer légèrement davantage les chauffeurs et les mécaniciens. De surcroît, il appert que la région de la Montérégie offrirait les salaires les plus élevés pour l'ensemble des occupations étudiées.

Par la suite, la recherche s'est attardée à établir le portait de la *rémunération* variable dans l'industrie du transport routier de marchandises. Le terme *rémunération variable* est utilisé pour qualifier des formes de salaire qui ne sont pas fixes. Elles incluent les diverses primes reliées au contexte particulier de travail d'un employé, à l'obtention d'une certification, à la reconnaissance d'une compétence requise pour le poste ainsi que la rémunération basée sur le rendement ou le mérite d'un employé ou de l'équipe de travail.

Le portait dégagé suggère que la gamme traditionnelle des formes de rémunération variable est peu présente dans l'industrie puisque tout au plus une trentaine d'entreprises l'utilisent pour certaines occupations. Cependant, les primes individuelles semblent constituer un supplément important aux salaires des chauffeurs alors que la rémunération incitative au rendement peut atteindre jusqu'à 20 % du salaire des employés spécialisés de bureau et des directeurs. Cette bonification augmente même de 5 % en ce qui a trait aux programmes de bénéfices ou de profits consentis aux directeurs.

La rémunération variable pourrait avoir un impact significatif sur la motivation, la satisfaction et la productivité des employés et équipes affectés à d'autres postes repères tels que, par exemple, la répartition et l'entretien mécanique. Si l'employé perçoit une relation étroite entre le rendement et la rémunération, s'il a les qualifications nécessaires pour atteindre le niveau de rendement ciblé, s'il connaît bien les attentes de son employeur et si finalement, l'entreprise lui inspire un bon niveau de confiance, cette forme de rémunération serait susceptible aussi d'augmenter le nombre de bonnes idées et de favoriser l'innovation.

À cet effet, nous croyons qu'il serait pertinent d'étudier plus en détails, les régimes de rémunération variable qui sont présents chez certaines entreprises afin de mieux saisir les modèles en place et leurs impacts dont, entre autres, ceux reliés à la capacité concurrentielle de l'entreprise.

La dernière partie du rapport avait pour double objectif de dresser un tableau de l'éventail des principaux bénéfices consentis par les entreprises répondantes et d'examiner leur degré de participation à leur financement. Les avantages sociaux regroupent l'ensemble des avantages sociaux tels que les régimes d'assurances, de retraites, les congés rémunérés, sans soldes, les formes de récompenses ainsi que les services d'aide aux employés et à leur famille. Ces avantages permettent de réduire les facteurs de stress de l'environnement immédiat de travail tout comme ceux provenant des clients, des fournisseurs et de la conciliation boulot vie personnelle. Les études suggèrent que les entreprises qui les utilisent afin de répondre aux besoins et réalités de leurs employés sont bien positionnées pour attirer et conserver des employés clés.

L'industrie du camionnage semble offrir et financer des régimes d'assurances de base et complémentaires plutôt comparables aux autres secteurs industriels pour l'ensemble de son personnel. Cette observation n'est cependant pas attribuable aux régimes de retraite où seulement 25 % des entreprises répondantes y sont impliquées. Malgré les coûts qu'ils imposent et les débats qu'ils suscitent sur la capacité future de la société à les supporter, ces régimes peuvent inciter à la stabilité en emploi ainsi qu'à entamer ou poursuivre une carrière dans le transport routier de marchandises.

L'utilisation de programme d'aide, de récompenses matérielles et de congés non rémunérés semble être le propre d'une entreprise sur trois. La recherche n'a pas permis d'établir un profil clair des entreprises qui les consentent à leur personnel. Toutefois, ces pratiques permettent sans doute d'aider et de conserver des employés clés tout comme de les récompenser pour des efforts soutenus et fructueux.

Quant aux congés payés, outre ceux prescrits par les lois du travail, les entreprises offrent en moyenne très peu de congés de maladie mais un peu plus de congés mobiles ou sociaux. Certes, les exigences opérationnelles du transport demandent une offre et une gestion serrées de ces avantages sociaux mais leur bonification aurait peut-être des effets positifs sur l'attraction et la rétention du personnel.

Bref, ce rapport a mis à jour le premier portrait de la rémunération globale des employés et cadres salariés des entreprises de diverses tailles et créneaux de transport routier au Québec. Il a permis de constater le caractère diversifié et, parfois inachevé, des politiques et des pratiques de rémunération globale des entreprises. Ce caractère supportera la réflexion des acteurs de l'industrie qui sauront trouver, nous le croyons, la voie menant à la valorisation des emplois et à la rétention du capital humain.

## **Poste(s) – catégorie(s) d'emploi (s) regroupés** <sup>10</sup>

1. Chauffeur local
2. Chauffeur longue distance
3. Chauffeur instructeur/accompagnateur
4. Répartiteur opérations locales
5. Répartiteur opérations longues distances (interprovincial et extraprovincial)
6. Maître mécanicien (mécanicien pleinement qualifié)
7. Mécanicien d'entretien général
8. Agent/conseiller en ressources humaines/relations de travail, formation, prévention, sécurité ou affaires juridiques
9. Directeur des opérations
10. Directeur des finances
11. Autres directeurs de services (marketing, logistique, ressources humaines, etc.)
12. Employés généraux de bureau (réceptionniste, secrétaire, commis)
13. Employés spécialisés de bureau (facturation, comptes à recevoir, analyste, comptable)
14. Préposé à la logistique – journalier (réception, entreposage)

---

<sup>10</sup> Regroupement effectué par Marjolaine Hébert, présidente, GRH Solutions et Renaud Paquet, professeur, Université du Québec en Outaouais. Il a été approuvé par l'Association du camionnage du Québec, le 27 octobre 2004.