

## Références

# ÉDITION SPÉCIALE LA GRANDE ENQUÊTE DES SALAIRES 2014

## Les cinq clés d'un salaire attractif

**Quels sont les déterminants d'un « bon salaire » aujourd'hui ? Plus que jamais, la valeur du diplôme qui est discriminante dès le départ d'une carrière. Mais aussi le secteur dans lequel on s'active, la taille de l'entreprise, voire sa localisation ou sa nationalité. Entre autres facteurs-clés parmi lesquels les incontournables avantages extralégaux...**

**T**ous les deux ans depuis 1998, Références décortique grâce à l'équipe du professeur Luc Sels, de la KU Leuven, le salaire des travailleurs belges. En deux ans, ceux-ci ont progressé, en moyenne et en brut, de 4,09% – la hausse précédente, en deux ans, était de 4,2%. Les données issues de cette enquête constituent un réservoir d'infos dont nous continuerons de décliner les enseignements dans nos prochaines éditions, mais aussi en ligne, par le biais de notre nouveau Compas des salaires, un outil exclusif qui vous permet d'anticiper, en fonction de votre profil, le salaire mensuel et les avantages extralégaux dont vous pouvez bénéficier.

**Gilles Klass, vous êtes notre consultant en matière salariale (\*). La progression des salaires en Belgique reste globalement limitée. Pourquoi ?**

En moyenne, la hausse sur deux ans est en effet de l'ordre de 4%. Cela correspond grosso modo à l'augmentation salariale liée à l'indexation. C'est d'ailleurs comme cela que les travailleurs interrogés justifient en règle générale leur augmentation : ils évoquent spontanément l'indexation, mais aussi l'ancienneté. À défaut de changer d'employeur, ce qui constitue souvent le meilleur moyen de bénéficier d'une augmentation, ou à défaut d'obtenir une promotion, il faut donc être bien conscient que les choix qu'on pose, parfois très tôt dans la vie, vont fortement déterminer le niveau de salaire auquel on pourra prétendre par la suite.

**Le premier déterminant d'un « bon salaire » reste le diplôme, de préférence universitaire. Faut-il cependant nuancer ?**

La prime au diplôme universitaire est effectivement importante, de l'ordre de 29%. Mais derrière ce constat global se cache une très grande disparité. Les rémunérations de certains diplômes universitaires sont en effet très faibles, et parfois inférieures à celles d'un diplôme non universitaire. Il s'agit là d'un des grands enseignements de cette enquête, qui met le doigt là où cela fait mal : la course au diplôme universitaire à tout prix n'est pas toujours justifiée, du moins si on l'évalue sur le strict plan salarial. Les universités devraient être plus transparentes à ce propos : bravo si vous choisissez la psychologie, la criminologie ou l'archéologie par exemple, qui sont des études évidemment très intéressantes, mais sachez que ce choix ne sera pas exempt de conséquences salariales. Et que ces conséquences, vous devrez probablement les assumer pendant toute votre vie professionnelle.

**Les différences sectorielles sont, elles aussi, particulièrement importantes : la chimie et la pharmacie caracolent en tête du classement...**

Entre le secteur pharmaceutique et le tourisme, le différentiel, en moyenne, est de l'ordre de 31%. C'est bien évidemment énorme et c'est conforme au marché. La différence est d'autant plus importante quand on sait que ces secteurs qui rémunèrent le mieux, comme aussi dans une moindre mesure les banques et assurances, l'énergie, les télécoms entre autres, sont aussi souvent plus généreux en termes de jours de congé et d'avantages extralégaux. De telles différences se justifient de manière historique, en particulier pour la chimie et la pharma qui ont longtemps dégagé des marges très importantes et pouvaient se permettre

de rémunérer généreusement pour attirer les meilleurs talents. Je ne suis pas certain cependant qu'à l'heure actuelle, ces entreprises, qui sont fortement exposées à la concurrence internationale, se réjouissent de ce classement. D'année en année, le différentiel tend d'ailleurs à diminuer.

**La taille de l'entreprise, voire sa nationalité, influence aussi la rémunération. L'avantage penche clairement en faveur de la grande multinationale...**

Il ne faudrait pas inférer de ce constat qu'on est « mal payé » dans les PME. Certaines d'entre elles parviennent à s'aligner et ont de toute façon d'autres atouts à proposer. Mais, en moyenne, les salaires sont plus élevés dans les grandes entreprises : de l'ordre de 16% entre l'entreprise de plus de 500 travailleurs par rapport à celle qui emploie moins de 10 salariés. Parmi les grandes entreprises, il faut également opérer une distinction puisqu'il apparaît que les organisations étrangères rémunèrent sensiblement mieux que les belges : de l'ordre de 10,7% pour une entreprise américaine par exemple. Enfin, par rapport à la moyenne nationale, les entreprises implantées à Bruxelles paient des salaires plus élevés de l'ordre de 5,56%. Tout cela est assez cohérent : Bruxelles est le siège de nombreuses multinationales d'origine étrangère, qui y emploient du personnel souvent très qualifié et exerçant des responsabilités importantes. Avec un avantage salarial significatif à la clé.

**Les avantages extralégaux constituent une partie importante, et souvent croissante, du salaire. Pourquoi ?**

C'est lié à la fiscalité sur le travail, qui oblige les employeurs à faire preuve de créativité. Le résultat, c'est qu'il devient très difficile, voire impossible, de recruter aujourd'hui si on n'offre pas une assurance groupe, une assurance hospitalisation, des chèques-repas, des

indemnités forfaitaires ou, pour certains fonctions (tout de même 20% des salariés) une voiture de société.

Ce qui est frappant, c'est que ces avantages sont en croissance chaque année. La conséquence, à laquelle on ne prête peut-être pas suffisamment attention, c'est qu'on évolue vers un modèle de société où c'est l'entreprise qui prend financièrement en charge, de manière substantielle et croissante, des pans entiers de la vie des salariés: leurs déplacements, leurs hospitalisations, leurs pensions.

### La partie variable du salaire, enfin, est-elle aussi globalement en croissance. Pourquoi ?

Un tiers des salariés déclarent qu'une partie de leurs revenus est variable, liée à divers critères comme leur per-

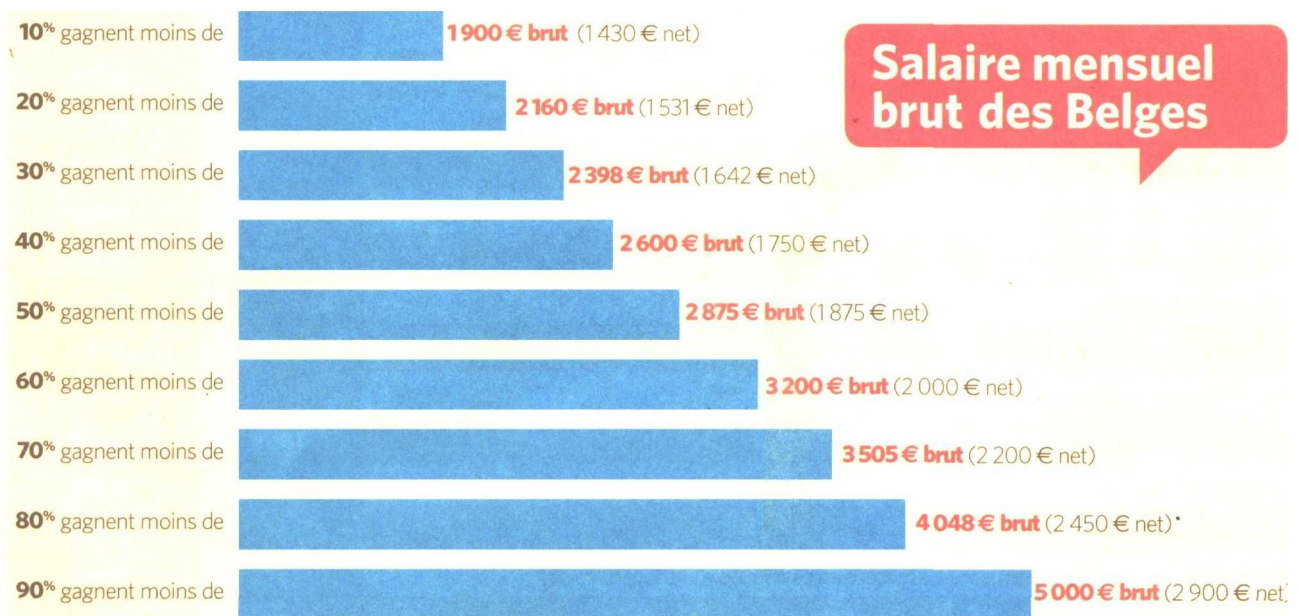
formance individuelle ou celle de l'entreprise. On évolue en effet vers un système où la compétence et la performance constitueront des éléments de plus en plus déterminants de la rémunération, au détriment de critères tels que les fameux barèmes ou l'ancienneté. Il s'agit à mes yeux d'une tendance lourde, inéluctable, car liée à la compétition internationale: le nombre de salariés concernés va continuer à croître et, surtout, la partie variable de leur salaire, limitée en moyenne à 11% pour l'instant, va vraisemblablement elle aussi augmenter. **:: Benoît July**

© GILLES KLASS EST CONSULTANT INDÉPENDANT. IL COLLABORE ENTRE AUTRES AVEC MERCURI URVAL DEPUIS 1995, DÉSORMAIS EN TANT QU'EXECUTIVE ADVISOR.

### Le reflet de la population au

## travail en Belgique

Menée par la KUL sous la direction de Luc Sels et Gert Theunissen, sur la base de 33000 réponses à un questionnaire détaillé, cette 9<sup>e</sup> Enquête des salaires, pondérée, est représentative de la population au travail en Belgique tant au niveau du genre (51,8% d'hommes, 48,2% de femmes), du statut (30,1% d'ouvriers, 44,2% d'employés, 25,7% de fonctionnaires), de l'âge (19,5% ont moins de 29 ans, 26,3% sont âgés de 30 à 39 ans, 28,4% de 40 à 49 ans et 25,8% ont plus de 50 ans) que du diplôme (58,1% n'ont pas de diplôme de l'enseignement supérieur, 19,5% ont un bachelier professionnel, 7,6% sont diplômé d'une haute école et 14,7% de l'université). **:: BL**



Ce tableau donne un bon aperçu de la répartition des salaires dans notre pays.

# Diplôme universitaire : un salaire à géométrie variable

**Le diplôme universitaire continue de garantir les meilleurs revenus, mais les différences entre filières restent très marquées. Par ailleurs, les employeurs semblent prêter une attention toujours plus grande aux compétences et à la capacité d'évolution : le déterminisme est donc loin d'être total.**

Le diplôme universitaire permet d'accéder aux meilleurs salaires : telle est sans surprise la tendance lourde qui continue de se dégager de notre enquête, à l'instar des années précédentes. Par rapport à celles et ceux qui n'ont pas de diplôme, la plus-value moyenne du master universitaire, comme mentionné dans notre tableau, est de 48 %. La différence est sensible également entre les universitaires et les diplômés de l'enseignement supérieur de type long (hautes écoles), ces seconds étant globalement moins

bien payés que les premiers. De même, notre enquête révèle que si les plus hauts salaires sont réservés aux masters académiques, ceux qui sont « seulement » bacheliers universitaires gagnent tout de même plus que les bacheliers professionnels : ces derniers bénéficient d'un gain salarial de 25,5 % par rapport aux non-diplômés, alors que le gain s'élève à 34,6 % pour les bacheliers universitaires.

Le niveau d'études reste donc déterminant dans le salaire. Cela reste particulièrement vrai dans le secteur public qui applique un système barémique, mais la logique vaut aussi pour le gros du secteur privé. Ainsi, si un ingénieur industriel (enseignement supérieur de type long) peut compter

sur un salaire de départ de quelque 2 584 € brut, un ingénieur diplômé de l'université bénéficie d'un salaire de départ moyen de 2 849 € brut. Mais les spécialistes constatent aussi que ces différences ont tendance à s'estomper au fil de la carrière, comme le relève Bert De Greve, spécialiste du département Comp & Ben (rémunérations et avantages sociaux) chez Hudson Belgium. *Si un ingénieur industriel est toujours au départ moins bien payé qu'un ingénieur civil, ces différences peuvent rapidement s'estomper. Nous déterminons d'ailleurs avec certains de nos clients un plan d'augmentation concrète sur les trois premières années pour les salariés qui atteignent les objectifs demandés. Au bout du compte, cela signifie qu'après trois ans, dans une fonction similaire, le salaire d'un ingénieur civil et d'un ingénieur industriel sera très proche. Le mérite et la compétence semblent donc, dans certains secteurs, annuler au fur et à mesure la préférence salariale accordée aux diplômés universitaires.*

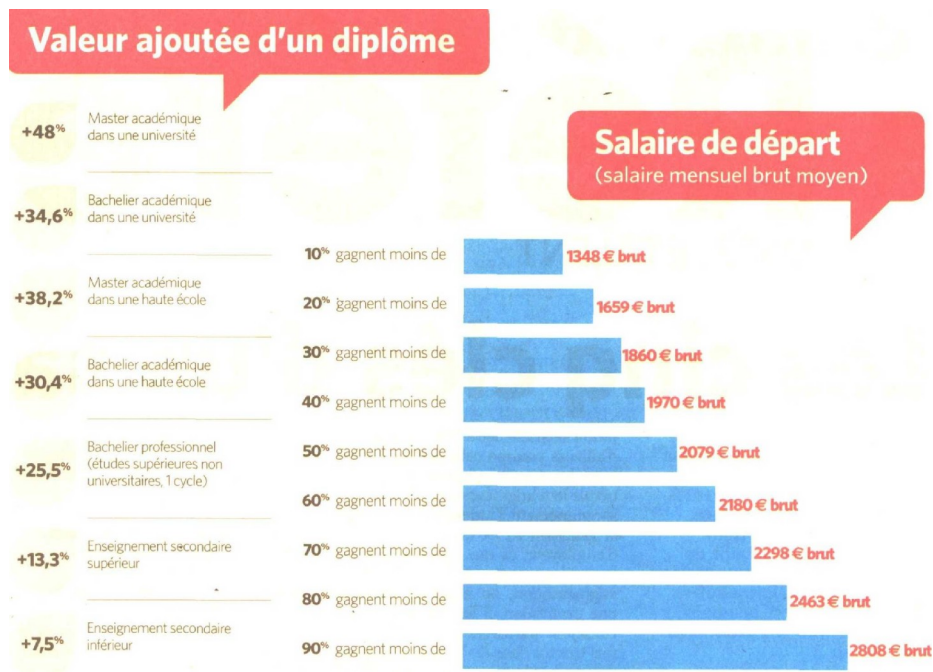
Les chiffres confirment par ailleurs la grande disparité qui existe entre les filières universitaires d'un point de vue salarial.

Médecins, pharmaciens et ingénieurs restent toujours les mieux lotis. En bas de l'échelle, on trouve les fameux diplômés en « ie » – psychologie, philologie, philosophie, archéologie, pédagogie, etc. –, avec des salaires de départ compris entre 2 000 € à 2 260 € brut... et généralement peu d'avantages extralégaux. Ces universitaires démentent donc la règle générale qui veut que le master académique « rapporte » nécessairement plus que les autres diplômes : leur salaire de départ est ainsi inférieur à celui d'un diplômé de l'enseignement supérieur en construction – le plus lucratif des diplômes de ce type avec quelque 2 280 € brut pour un premier salaire. Les spécialistes observent néanmoins aujourd'hui la fin d'un déterminisme strict entre diplôme et salaire. *Aujourd'hui les compétences et la technicité sont de plus en plus importantes et c'est cela que recherchent avant tout les employeurs*, explique Bert De Greve. Des compétences qui s'acquiert non seulement par le diplôme, mais aussi sur le terrain et grâce à la formation continue. Pour les diplômés, les dés sont donc jetés... mais rien n'est jamais joué.

:: Julie Luong

## Impact sur le salaire de départ

## Pauvres diplômés en « ie »



## Écarts de salaires

salaire de départ mensuel brut moyen

ORIENTATION DE FIN D'ÉTUDES	NIVEAU	SALAIRE DE DÉPART
Médecine (médecin, dentiste)	UNIV	3308 €
Sciences pharmaceutiques	UNIV	3204 €
Ingénieur civil, ingénieur civil architecte	UNIV	2849 €
Informatique	UNIV	2826 €
Ingénieur biologiste, ingénieur agronome	UNIV	2709 €
Sciences biomédicales	UNIV	2668 €
Sciences exactes (biologie, mathématiques, chimie, physique, géologie, géographie)	UNIV	2588 €
Ingénieur industriel, géomètre-expert immobilier (géomètre)	ESTL	2584 €
Ingénieur commercial, ingénieur commercial en informatique de gestion	UNIV	2511 €
Droit	UNIV	2425 €
Sciences économiques	UNIV	2338 €
Sciences économiques appliquées	UNIV	2323 €
Journalisme, interprétariat, traduction	ESTL	2317 €
Sciences sociales	UNIV	2302 €
Construction, graduat bois	ESTC	2280 €
Éducation physique, kinésithérapie, logopédie	UNIV	2280 €
Sciences industrielles	ESTC	2276 €
Sciences administratives, ingénieur commercial, sciences commerciales	ESTL	2274 €
Psychologie, pédagogie	UNIV	2266 €
Langues, philologie	UNIV	2262 €
Infirmier, accoucheur	ESTC	2245 €
Informatique (A1)	ESTC	2151 €
Travail socio-éducatif (assistant social, assistant en psychologie, orthopédagogie)	ESTC	2119 €
Criminologie	UNIV	2104 €
Instituteur maternel, instituteur	ESTC	2088 €
Histoire, histoire de l'art, musicologie, archéologie	UNIV	2077 €
Soins de santé (laborantin, logopédie, kinésithérapie, ergothérapie, nutrition, diététique)	ESTC	2066 €
Gestion d'entreprise	ESTC	2061 €
Secrétariat-langues	ESTC	2053 €
Régent, agrégé de l'enseignement secondaire inférieur	ESTC	2026 €
Architecture	ESTC	1996 €
Médias, publicité	ESTC	1963 €
Architecture (d'intérieur)	ESTL	1930 €
Tourisme et loisirs	ESTC	1839 €
Maître ès arts (théâtre, musique, design, arts plastiques)	ESTL	1684 €

## Premier salaire : les attentes des jeunes diplômés

**Avant, on fêtait sa première fiche de paie. Aujourd'hui, elle aurait plutôt tendance à décontenancer des jeunes qui espéraient un peu mieux après tant d'efforts...**

### Un salaire « dans la moyenne »

Certains étudiants, comme ceux qui viennent des sciences de gestion, ont une idée très précise des salaires qu'ils peuvent espérer pour un premier emploi, notamment parce que beaucoup d'entre eux ont été approchés par des employeurs au cours de leurs études. C'est moins vrai pour d'autres filières, d'autant que les offres d'emploi sont souvent peu explicites sur ce point, explique Élisabeth Waltregny, responsable du service Suivi des alumni de l'ULg. Mieux vaut donc prendre ses renseignements afin de ne pas nourrir des attentes irréalistes. S'informer auprès d'un service compétent est aussi très utile pour apprendre à déchiffrer des qualificatifs aussi énigmatiques que

« salaire attractif », « confortable » ou « conforme au marché ». Nous les informons sur ce point en fonction des secteurs. Car pour la plupart d'entre eux, la préoccupation essentielle est d'être rémunéré dans la moyenne de ce qui se fait pour une fonction similaire, explique encore Élisabeth Waltregny.

### Un sujet toujours tabou

De manière générale, le salaire semble loin d'être le seul critère dans la recherche d'un premier emploi. Ainsi, la plupart des étudiants sont avant tout préoccupés de trouver un premier travail proche de chez eux, intéressant et impliquant des tâches qui leur correspondent. Leur principale préoccupation concernant le salaire ? Oser en parler. *Beaucoup se demandent comment aborder le sujet avec leur employeur. Même lorsqu'ils n'ont pas d'exigences particulières, cela reste un sujet délicat dont ils n'osent pas parler d'eux-mêmes*, observe Élisabeth Waltregny.

:: JL

# Avantages extralégaux : de plus en plus de créativité

**Facteur d'attractivité négligeable tant pour l'employeur que pour l'employé, les avantages extralégaux ont de beaux jours devant eux. Si certains sont largement répandus comme les chèques-repas, ils ne sont pas pour autant encore une généralité pour les travailleurs belges. De plus, à côté des « classiques », l'entreprise devra faire désormais preuve d'originalité lorsqu'elle choisira les « plus » à accorder à ses employés.**

**U**n avantage extralégal est un « cadeau » fait par une société à un travailleur, à côté de la rémunération salariale brute de

ce dernier. Mais ce « bonus » est réciproque : il profite aux deux parties via un traitement fiscal avantageux. Par les temps qui courent et avec la modération salariale imposée, il constitue donc une des seules marges de manœuvre financière pour attirer un employé. Au top des avantages extralégaux accordés en Belgique : les déplacements domicile-travail arrivent toujours en tête. Cette prise en charge est accordée à quasi 67% des travailleurs. *La plupart des secteurs ont des conventions collectives qui obligent l'entreprise à intervenir dans ce type de frais*, explique Christophe Broucke, conseiller juridique à l'UCM, l'Union des classes moyennes. Et un patron aura tout intérêt à accorder ce remboursement dans sa totalité s'il

souhaite encourager la mobilité et, par ricochet, la flexibilité de ses travailleurs. Lorsqu'il s'agit de transports en commun, l'État interviendra même à hauteur de 20% dans les frais, l'employeur ne supportant que 80% des coûts exposés, tandis que l'intervention sera exonérée socialement et fiscalement pour le travailleur. Suivent de près les chèques-repas, l'assurance hospitalisation et l'assurance groupe. Pour le conseiller de l'UCM, *disposer d'un package salarial valorisant est très important pour quelqu'un qui cherche un emploi ou hésite entre plusieurs employeurs. Bien sûr, il faudra que les avantages accordés « collent » à la vie réelle du travailleur concerné. On voit en effet ces dernières années les catégories évoluer.*

Accorder des avantages numériques comme un smartphone, une tablette et un abonnement internet pèse pour beaucoup de jeunes travailleurs par exemple. Le déplacement à vélo indemnisé au kilomètre convaincra aussi. Bien sûr, tout dépend de la personne et du secteur concerné, il est difficile de généraliser, poursuit Christophe Broucke. Disons que, désormais, l'entreprise devra faire un effort de « créativité » en décidant des avantages extralégaux à proposer pour continuer à séduire. Malgré ces évolutions, la voiture de société fait toujours rêver. Il faut dire qu'ici, toute la notion d'avantage disparaît pour l'employé, grâce à une évaluation forfaitaire et non réelle des frais. Ce que confirme Christophe Broucke: Le travailleur qui a une voiture de société à sa disposition sera taxé sur une valeur largement inférieure au coût réel d'une voiture. Même si la taxe CO<sub>2</sub> a augmenté et que beaucoup craignent de nouvelles hausses, avoir une voiture de société reste très intéressant financièrement.

#### Assurance quoi ?

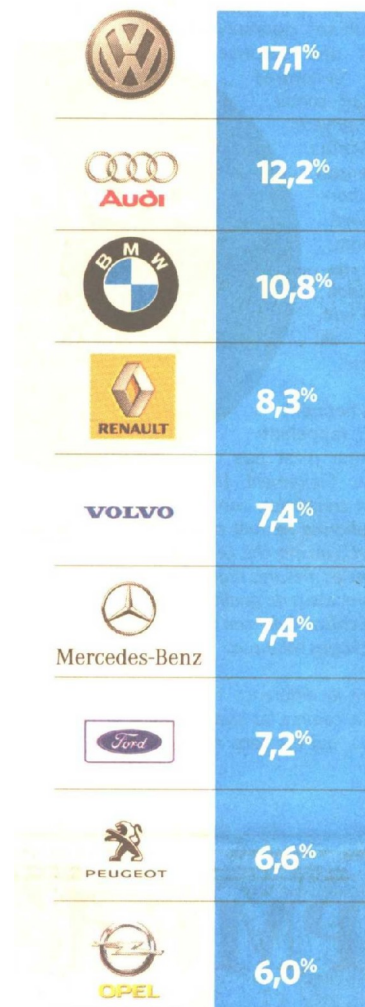
Si quasi la moitié des travailleurs belges disposent d'une assurance groupe auprès de leur employeur, 70 % de ces derniers ignorent le

contenu précis de cet avantage. On observe par contre un fort changement dans la perception. Si un employeur ne propose pas d'assurance groupe, c'est maintenant considéré par le travailleur comme un fort désavantage concurrentiel. La généralisation de la pratique est derrière ce constat, constate Bart de Greve du cabinet de recrutement Hudson.

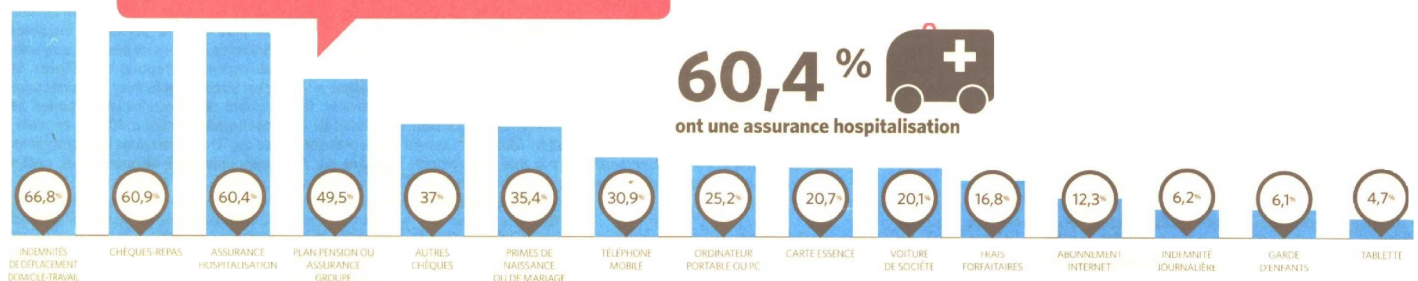
En gros, c'est l'effet rassurant « d'un bonus à la pension » qui agit ici, plus que le montant exact qui sera accordé ensuite. Une pension extralégale est un salaire différé, les bénéfices de cet avantage ne seront « récupérés » par l'employé qu'une fois ce dernier à la retraite. La préoccupation quant au contenu de l'assurance groupe augmente bien sûr avec l'âge. Mais les circonstances politiques et économiques actuelles pousseront de plus en plus de gens à s'y intéresser plus tôt, c'est un fait, conclut le directeur associé Talent Management. À côté de ces attraits en surface, le travailleur ne devra pas perdre de vue que les avantages extralégaux, aussi séduisants soient-ils, n'entrent pourtant pas en jeu lors du calcul des différents péculs prévus par leur contrat.

**:: Amandine Clout**

### Top 10 des voitures de société



### Top 15 des avantages extralégaux



# La rémunération variable a de l'avenir

**Un tiers des travailleurs belges ont aujourd'hui une rémunération variable à côté de leur salaire fixe. La pratique n'est plus réservée aux commerciaux et au haut management.**

**U**ne rémunération variable pour trois travailleurs sur dix, c'est encore peu, s'étonne Bart de Greve du cabinet de recrutement Hudson. La variabilité des salaires sera de plus en plus présente à l'avenir. Cette «normalisation» de la pratique découle notamment

des avantages fiscaux liés au bonus occasionnel collectif que peut choisir d'accorder à son personnel l'entreprise en bénéfice. Les bonus collectifs sont désormais, à égalité avec les bonus individuels, les rémunérations variables les plus courantes. Mais les catégories d'employés bénéficiaires sont de plus en plus larges. Historiquement, ce sont en effet les fonctions commerciales et celles, bien sûr, de haut management qui fonctionnaient avec bonus, surtout individuels. Le salaire fixe est considéré comme un coût fixe de l'entreprise. Un salaire variable n'est pas nécessairement

un coût fixe, de là tout l'avantage et la tendance grandissante, selon Bart de Greve. Ce dernier constate que l'élargissement des rémunérations variables n'est pourtant pas toujours bien vu, surtout lorsqu'il s'agit de bonus individuels pour les employés. Si ces derniers jugent leur bonus inéquitable à côté de celui touché par leur voisin de bureau, le bonus peut devenir un véritable élément démotivant pour le personnel. D'un autre côté, cela peut pousser la compétitivité. Il faudra donc bien veiller à des extras en ligne avec la culture de l'entreprise et sa politique de rémunération. **:: AC**

## Partie variable du salaire

RÉMUNÉRATION VARIABLE	TOTAL	HOMMES	FEMMES
Rémunération des performances individuelles	12,2	14,8	9,5
Bonus occasionnel de l'organisation	12,2	14,7	9,6
Bonus individuel occasionnel	9,1	10,7	7,4
Rémunération collective	5,7	6,9	4,3
Commission	3,3	3,4	3,2
Partage des bénéfices en espèces	3,3	4,1	2,4
Options sur actions	2,1	2,6	1,4
Rémunération à la pièce/tâche	1,5	1,8	1,2
Partage des bénéfices des actions	1,2	1,6	0,8

# Chimie et pharma restent (et de loin) les meilleurs payeurs

**P**our les spécialistes du monde du recrutement, la présence de l'industrie chimique et pharmaceutique en tête du classement des secteurs offrant les meilleurs salaires (et avec une belle avance sur ses poursuivants) n'est pas vraiment une surprise (voir l'infographie ci-contre).

Le secteur est de fait connu pour être un très bon payeur, rappelle Pascale Schütz, Partner chez Mercuri Urval Belgique. La pharma a toujours bien payé, confirme Yves Storez, Managing Partner de Transearch International. Mais cela tient aussi aux besoins particuliers de compétences du secteur.

Les deux spécialistes tiennent cependant à nuancer, rappelant d'abord que le secteur n'est pas épargné par la crise. Clairement, tout le secteur n'est pas en croissance, constate Yves Storez. Les sociétés pharma ne font plus de folies, elles paient par rapport à un marché. Le secteur a été affecté par de nombreuses mesures réglementaires, que ce soit en termes de processus de qualité ou de marketing, note Pascale Schütz. Cela a un coût qui peut, in fine, affecter les packages salariaux.

Du coup, il faut faire la différence entre les secteurs les plus en pointe, comme les biosciences, et la pharma plus classique, qui est sans doute un peu

moins dépensière, poursuit Yves Storez. Mais pour les secteurs de pointe, le talent pool est moins important. Et, en conséquence, les salaires (ou packages salariaux) y sont plus attractifs. Ici encore, Pascale Schütz confirme cette analyse.

Dans beaucoup de nouveaux business, comme les biotechnologies par exemple, il y a une demande de compétences très pointues: or, les profils très pointus et très rares, ça se paie, dit-elle. Et il ne s'agit pas seulement des compétences techniques, mais aussi du comportement au travail (gestion des équipes et interactions à distance, gestion de sites différents, etc.).

Les ingénieurs restent très demandés. Et ce genre de profils qualifiés, présentant une attitude convenable, ne seront jamais bradés!

Cela étant dit, il n'y a pas que les ingénieurs qui profitent de la «prodigalité» sectorielle. À job équivalent, tous les postes en bénéficient, précise Pascale Schütz. Pas forcément sur le salaire, mais plutôt en avantages (assurance groupe, assurance hospitalisation, voiture de société...), où la pharma est historiquement généreuse.

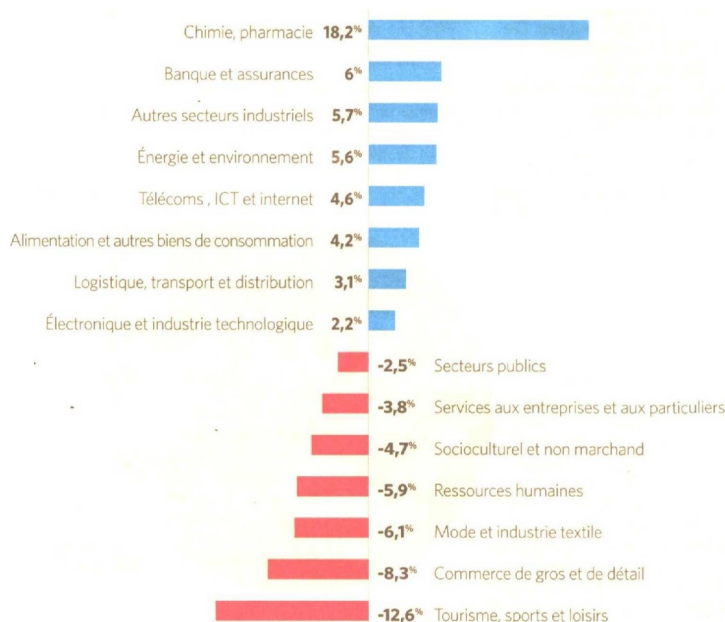
:: Bernard Padoai

## 30,8%

entre le secteur qui paie le mieux (chimie/pharma) et celui qui paie le moins (tourisme, sports et loisirs).

## Quels secteurs paient le plus ?

(différence en pourcentage par rapport à la moyenne de ces secteurs)



# Les PME désavantagées par rapport aux multinationales ?

**S**i le secteur chimie/pharmacie est celui qui paie le mieux, d'autres facteurs entrent en ligne de compte dans la capacité salariale des employeurs. Notamment la taille des entreprises. Les résultats de notre enquête le démontrent : travailler dans une entreprise employant plus de 500 personnes, c'est s'assurer un salaire plus généreux de 16 % en moyenne. Un pourcentage qui décroît en même temps que le nombre de travailleurs.

Gosse entreprise = gros salaire, petite entreprise = petit salaire ? Ce n'est pas si évident, affirme Pascale Schütz, Partner chez Mercuri Urval Belgium. Dans les grandes entreprises, vous pouvez certes avoir des multinationales qui ont l'habitude des salaires londoniens et qui suivent dans leurs filiales. Mais vous pouvez aussi avoir des multinationales qui mettent en avant la force de frappe de leur notoriété : être employé chez elles vous permet d'afficher un beau branding dans votre CV. En contrepartie, le salaire peut y être moins important. Par contre, une PME, même dynamique, aura plus de mal pour attirer un universitaire brillant sur son seul nom : elle devra le payer plus. Souvent, les PME doivent en rajouter une couche en termes d'attractivité.

Les grosses sociétés ont des départements RH qui peuvent proposer des packages salariaux très complets, dans lesquels l'employé peut même faire son choix, ajoute Yves Storez, Managing Partner de Transearch International. Les PME n'ont pas toujours les moyens et l'expertise en interne pour ficeler de tels packages. Pascale Schütz abonde dans ce sens : Il n'y a pas que le salaire : la diversification pour customiser au maximum le package salarial du travailleur, c'est un véritable facteur différenciant. Il faut être costaud en ingénierie RH : c'est très lourd pour une PME. Mais, insiste Yves Storez, il y a des gens qui gagnent très bien leur vie dans les petites et moyennes entreprises : il y a notamment une flexibilité accrue en termes de bonus et de salaire variable.

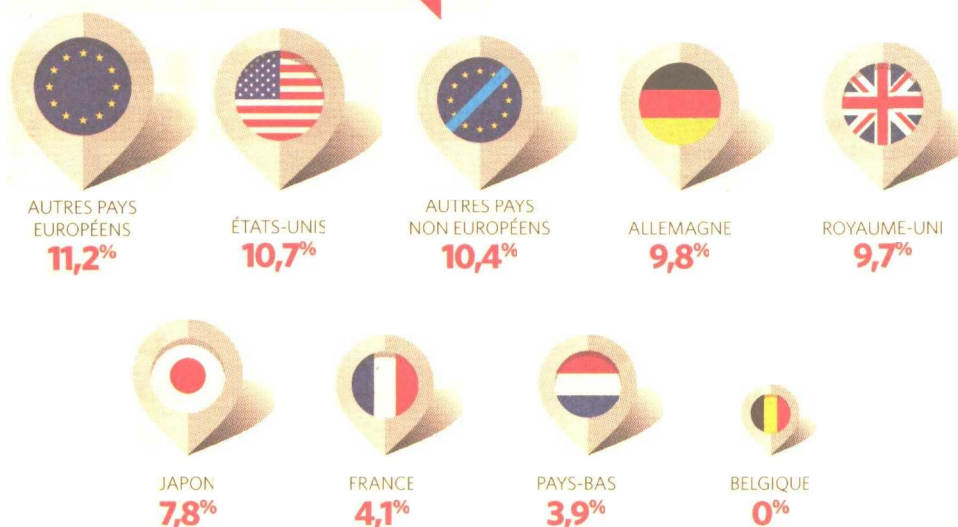
Un autre élément déterminant, c'est la nationalité de la société. Les entreprises américaines, allemandes ou encore britanniques paient à peu près 10 % de mieux que leurs concurrentes belges. Les entreprises américaines ont une culture du résultat, épingle Yves Storez. Vous êtes payé plus, mais vous prenez plus de risques ! La performance est mieux payée. C'est culturel, détaille Pascale Schütz. Il y a une habitude anglo-saxonne d'un élitisme professionnel, et

donc d'un élitisme salarial. Même si la fiscalité belge n'est pas favorable, les multinationales restent au-dessus de la mêlée. Mais c'est assorti d'une pression : il y a une plus grande exigence sur la performance à délivrer. Cela conditionne le profil des candidats : il faut être prêt à travailler dans ces conditions. Cela ne veut pas dire que les sociétés belges sont plus cool, mais il y a davantage de patience : on investit davantage sur le long terme. Dans les multinationales, on paie plus, mais on veut du return tout de suite.

La conclusion de l'enquête est-elle : Si vous voulez gagner plus, vous devez travailler dans une société pharmaceutique de plus de 500 personnes installées à Bruxelles ? Si vous ne pensez qu'au salaire, oui clairement, répond Yves Storez. Mais c'est un peu simple. Pour les jeunes talents, ce sont des directions intéressantes. Mais pour quelqu'un qui a 40 ans, en plein pic de carrière, passer dans la pharma simplement dans l'idée de gagner plus, c'est plus complexe. Si c'est juste pour l'argent, ça n'en vaut pas la peine. Le contenu du job et la culture de l'entreprise sont déterminants dans une décision, je le vois tous les jours. Le salaire, ou plus exactement le package salarial, je ne le place qu'en troisième position des éléments-clés pour postuler à un emploi.

:: Bernard Padoan

## Gain salarial lié aux multinationales



## Gain salarial lié à la taille de l'entreprise

