

LES SALAIRES DES CADRES EN EUROPE

Les études de l'emploi cadre - octobre 2006

COÛT EMPLOYEUR ET POUVOIR D'ACHAT DES CADRES

Édition 2007

Attention :
Document SOUS EMBARGO
Publiable le 19 octobre 2006 à 0h00



ON N'A PAS TROUVÉ MIEUX POUR TROUVER MIEUX

Note méthodologique

Pour la quatrième année consécutive, l'APEC a mené une étude sur le salaire des cadres en Europe. Concernant précédemment cinq pays : France, Allemagne, Espagne, Italie et Royaume-Uni, l'étude s'est élargie cette année à la Belgique et la Suisse. Sa principale particularité est de mettre en évidence le " salaire net-net ", c'est-à-dire le salaire brut (fixe+variable), déduction faite des prélèvements sociaux (liés à la couverture maladie, retraite, prévoyance) et fiscaux (impôt sur le revenu) et ajusté du différentiel du coût de la vie par rapport à la France.

Ainsi, les salaires des cadres de ces sept pays peuvent être comparés de manière pertinente et leur attractivité relative évaluée par niveau de responsabilité, d'expérience et par fonction, en donnant à chaque fois la " vraie " mesure des écarts de salaires entre pays.

Sont analysées :

- **Huit grandes familles de fonctions**

Finance et juridique, Logistique et achats, Marketing, Production et qualité, Ressources humaines, Vente et service clients, Recherche et développement, Systèmes d'information.

- **Quatre catégories de cadres**

- **Directeurs** : cadres occupant des fonctions de direction, orientées sur le développement d'une activité, dans un secteur fonctionnel ou opérationnel de l'entreprise. Ce sont dans la plupart des cas des postes de comité de direction, au niveau de l'entreprise ou de la " business unit ".

- **Managers** : cadres occupant des fonctions impliquant une importante responsabilité managériale, soit sur un budget soit sur une équipe.

- **Confirmés** : cadres expérimentés ou experts dans leur domaine. Est considéré un large spectre d'expériences professionnelles (de 4 à 30 ans) qui implique une grande maîtrise technique du sujet considéré mais exclut la responsabilité managériale directe.

- **Débutants** : cadres comptant moins de 4 ans d'expérience professionnelle. Il s'agit typiquement de jeunes cadres de 26 ans et moins.

30 500 données individuelles de rémunération de cadres ont été exploitées dont 18 000 pour la France, et 800 à 2 900 pour les six autres pays. 570 entreprises (PME et grandes entreprises de plus de 500 salariés) composent l'échantillon de cette étude, dont 150 en France.

Comme en 2005, l'APEC et Hewitt Associates publient en octobre 2006 un Guide titré "Les salaires des cadres en Europe, Salaires bruts et salaires "nets-nets", édition 2007". Sera également disponible un Guide plus détaillé consacré uniquement à la France. Destinés à aider les entreprises dans la gestion de leurs rémunérations, ils comprennent un guide méthodologique et un CD-rom incluant la totalité des postes et profils de l'étude.

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'APEC, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur. Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse de l'APEC est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

L'exploitation statistique a été réalisée en juin 2006 par le cabinet Hewitt Associates à partir de données individuelles de rémunération de cadres, provenant des bases Hewitt Associates en Europe mises à jour chaque année grâce à un recueil de données individuelles auprès des entreprises dans chaque pays. Les données individuelles prises en compte pour cette étude ont été recueillies en 2005 (essentiellement de juin à septembre 2005) et mises à jour pour cette étude 2006.

La conception, l'analyse et l'élaboration du document ont été réalisés par le Pôle Etudes du Département Etudes et Recherche de l'Apec :

Daniel Le Henry (Technicien d'études),

Valérie Bazin (Responsable Etudes Entreprises),

Brigitte Bos (Manager du Pôle Études).

Octobre 2006

SOMMAIRE

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE ■

France	— p. 3
Allemagne	— p. 7
Belgique	— p. 11
Espagne	— p. 15
Italie	— p. 19
Suisse	— p. 23
Royaume-Uni	— p. 27

COÛT EMPLOYEUR ■

Charges patronales obligatoires	— p. 31
Charges patronales facultatives	— p. 31
Ensemble des charges patronales	— p. 32
Comparaison des coûts employeur en Europe	— p. 33

POUVOIR D'ACHAT DES CADRES ■

Prélèvements sociaux et fiscaux	— p. 37
Comparaison du pouvoir d'achat des cadres en Europe	— p. 40

RENDEMENT SALARIAL ■

Comparaison du rendement salarial par pays et par situation familiale	— p. 47
Comparaison du rendement salarial par pays et par niveau de salaire brut	— p. 48
Comparaison du rendement salarial par pays et par situation familiale pour chaque catégorie de cadres	— p. 49

ANNEXE - DESCRIPTION DU PANEL ■

ANNEXE - CATÉGORIES DE CADRES ET FONCTIONS ÉTUDIÉS ■

ANNEXE - IMPACT DU SECTEUR SUR LA RÉMUNÉRATION ■

Attention :
Document SOUS EMBARGO
Publiable le 19 octobre 2006 à 0h00

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Salaire brut = salaire fixe + rémunération variable individuelle

Rémunération variable individuelle (ou bonus) = rétribution de la performance individuelle, construite sur des critères individuels d'évaluation et pouvant également prendre en compte des critères collectifs

Minimum = 1er décile soit 10% des cadres concernés touchent un salaire brut inférieur au 1er décile

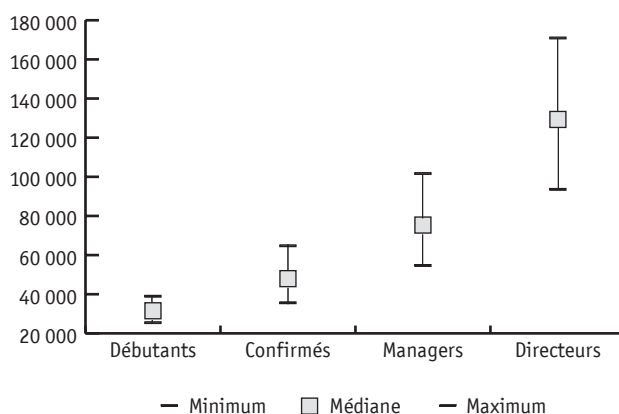
Médiane = 50% des cadres concernés touchent un salaire brut supérieur à la médiane

Maximum = 9e décile soit 10% des cadres concernés touchent un salaire brut supérieur au 9e décile

FRANCE

Au global

NIVEAUX DE SALAIRE BRUT DES CADRES EN FRANCE EN 2006 SELON LA CATÉGORIE (en euros)



Source Apec-Hewitt 2006

Globalement, la progression salariale est harmonieuse avec la progression professionnelle qui implique non seulement l'allongement de l'expérience professionnelle mais aussi l'augmentation du niveau de responsabilité. En outre, plus le niveau de responsabilité s'élève, plus l'éventail salarial est large.

La prise de responsabilités managériales est un réel accélérateur de l'évolution salariale. En effet, si le salaire brut médian augmente de 52% entre un cadre Débutant et un cadre Confirmé, et de 57% entre un Confirmé et un Manager, il s'accroît de 72% entre un Manager et un Directeur.

Par fonction

La fonction Finance et juridique offre l'éventail salarial le plus étendu pour les Confirmés, Managers et Directeurs. C'est aussi dans cette fonction que sont observés le salaire brut médian et les niveaux maximum de salaire les plus élevés.

La fonction Ressources humaines propose aux Débutants l'éventail salarial le plus étendu.

Les niveaux de salaire sont les plus homogènes dans les fonctions Logistique et achats (pour les Managers et Directeurs), Ressources humaines (pour les Confirmés) et Vente et service clients (pour les Débutants). C'est dans cette dernière fonction que l'on trouve d'ailleurs le salaire brut médian et les niveaux maximum de salaire les plus bas. La prise de responsabilités managériales occasionne un réel saut salarial lors du passage d'un niveau Managers à un niveau Directeurs dans la fonction Logistique et achats et aussi lors du passage d'un niveau Confirmés à un niveau Managers dans la fonction Vente et service clients.

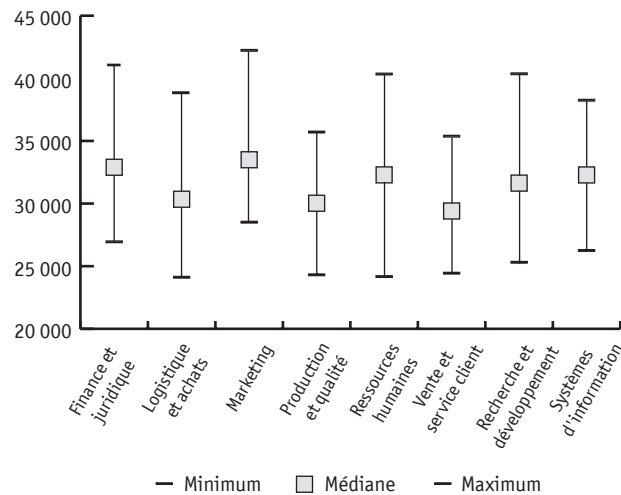
Par ailleurs, le développement de l'expérience professionnelle et de l'expertise se traduit par une évolution significative du salaire brut dans les fonctions Ressources humaines et Systèmes d'information (passage du niveau Débutants au niveau Confirmés).

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Par catégorie

Débutants

NIVEAUX DE SALAIRE BRUT DES CADRES DÉBUTANTS EN FRANCE EN 2006 SELON LA FONCTION (en euros)



Source Apec-Hewitt 2006

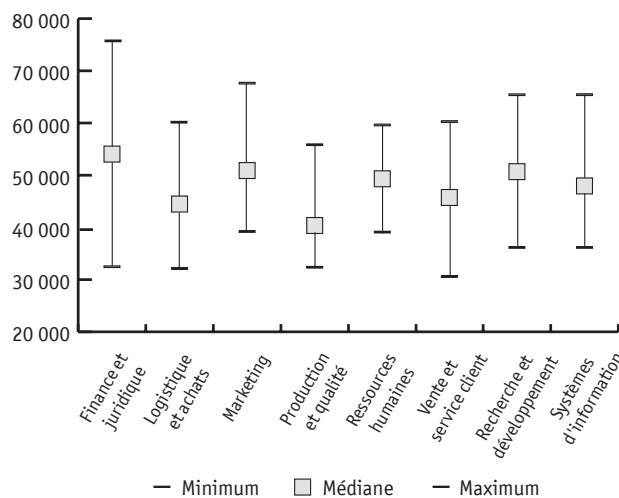
Pour les cadres Débutants, la plus grande dispersion salariale s'observe dans la fonction Ressources humaines alors que Vente et service clients présente la plus grande homogénéité.

Le niveau minimum de salaire brut pour les Débutants correspond en général au salaire d'entrée sur le marché du travail. Il se situe autour de 25 keuros dans la plupart des

fonctions et est le plus élevé dans la fonction Marketing (supérieur à 28 keuros). C'est elle aussi qui offre aux Débutants le salaire médian et les niveaux maximums de salaire les plus élevés. Ces niveaux maximums correspondent le plus souvent aux niveaux de salaire après trois années d'expérience professionnelle.

Confirmés

NIVEAUX DE SALAIRE BRUT DES CADRES CONFIRMÉS EN FRANCE EN 2006 SELON LA FONCTION (en euros)



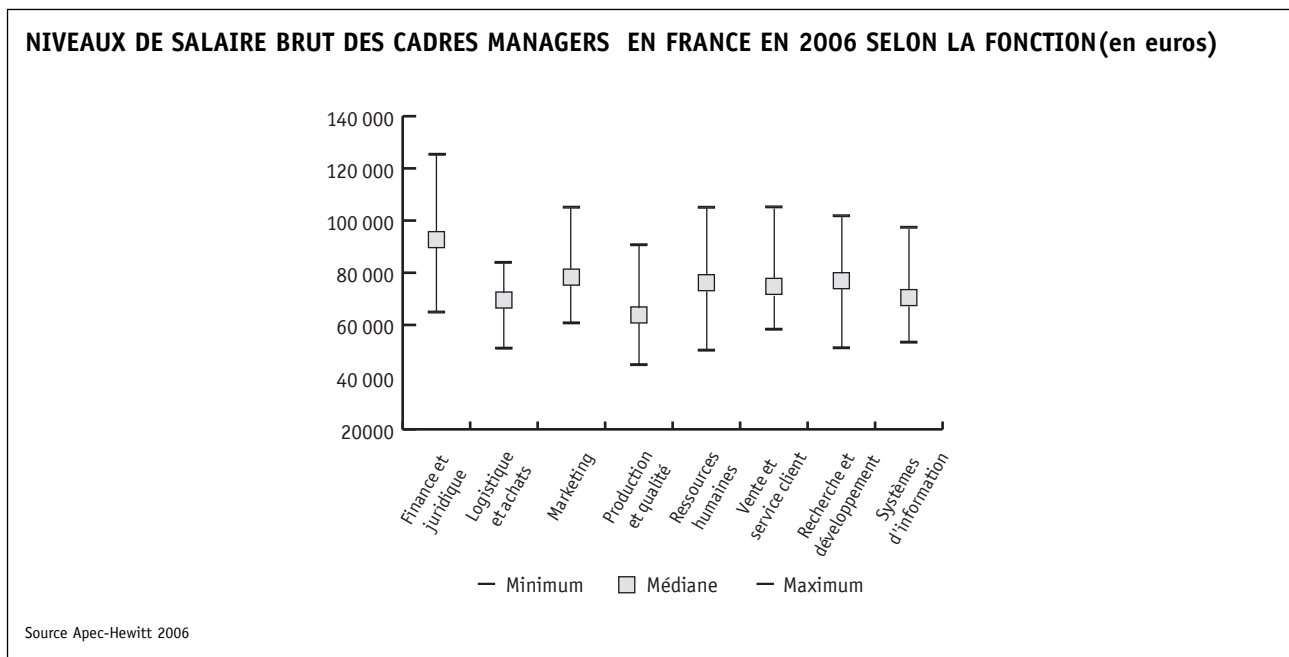
Source Apec-Hewitt 2006

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Pour les cadres Confirmés, la plus grande dispersion salariale s'observe dans la fonction Finance et juridique. Elle propose non seulement le salaire brut médian (54 keuros) et les niveaux maximums de salaire les plus élevés (plus de 75 keuros) mais aussi un niveau minimum de salaire parmi les plus bas (environ 32 keuros).

Au contraire, la fonction Ressources humaines présente la plus grande homogénéité salariale, offrant le niveau minimum de salaire le plus élevé (environ 39 keuros) avec la fonction Marketing.

Managers

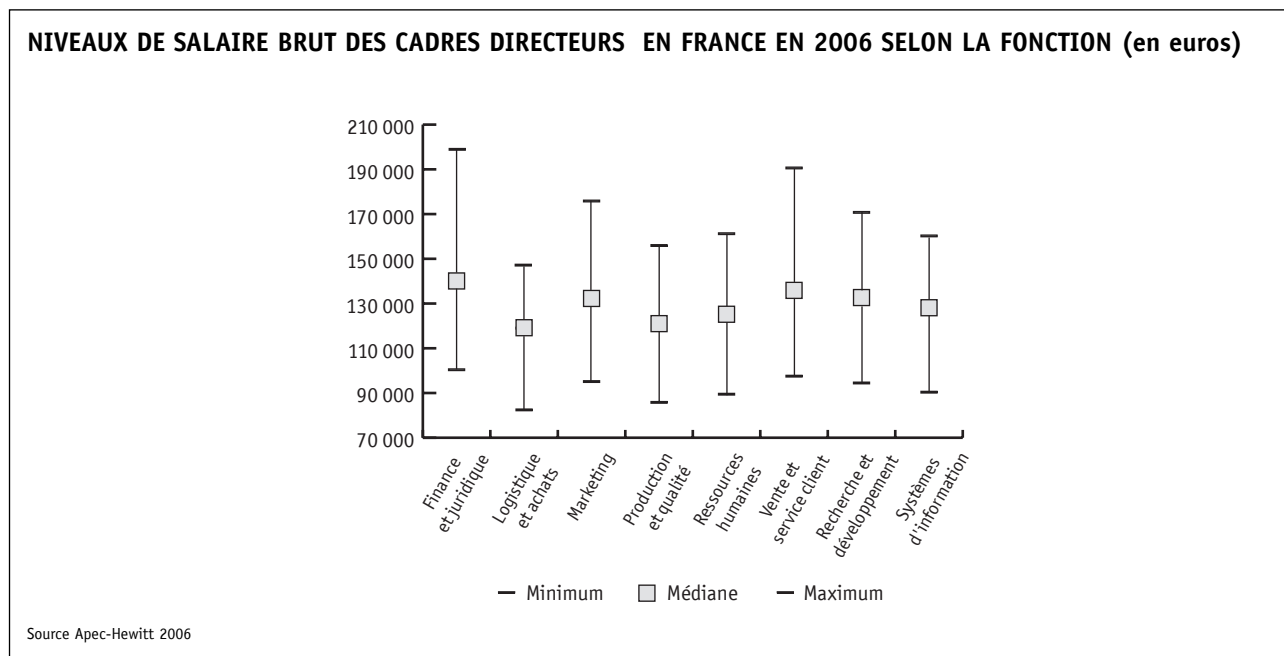


Pour les cadres Managers, la plus grande dispersion salariale s'observe à nouveau dans la fonction Finance et juridique. Elle se distingue nettement des autres fonctions et propose le salaire brut médian (plus de 92 keuros) ainsi que les niveaux de salaire maximums (plus de 125 keuros) et minimums les plus élevés (environ 65 keuros).

Au contraire, la fonction Logistique et achats présente la plus grande homogénéité salariale, offrant le niveau maximum de salaire le plus bas (environ 84 keuros). La fonction Production et qualité affiche le niveau minimum de salaire le plus bas (plus de 45 keuros).

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Directeurs



Pour les cadres Directeurs, la configuration des salaires est similaire à celle des cadres Managers. La plus grande dispersion salariale s'observe une fois encore dans la fonction Finance et juridique. Elle propose de même le salaire brut médian (environ 140 keuros) ainsi que les niveaux de salaire maximums (199,5 keuros) et minimums les plus élevés (plus de 100 keuros).

Au contraire, la fonction Logistique et achats, en retrait par rapport aux autres, présente la plus grande homogénéité salariale, offrant le salaire brut médian (environ 119 keuros), les niveaux maximum (environ 147 keuros) et minimum (82,5 keuros) de salaire les plus bas.

Rémunération variable individuelle

PART DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE INDIVIDUELLE* DANS LE SALAIRE BRUT ANNUEL PAR CATÉGORIE DE CADRES ET PAR FONCTION

	Vente et service clients	Autres fonctions (en moyenne)
Débutants	7%	3%
Confirmés	9%	8%
Managers	12%	10%
Directeurs	17%	16%

* hors variable collectif

Source : Apec - Hewitt 2006

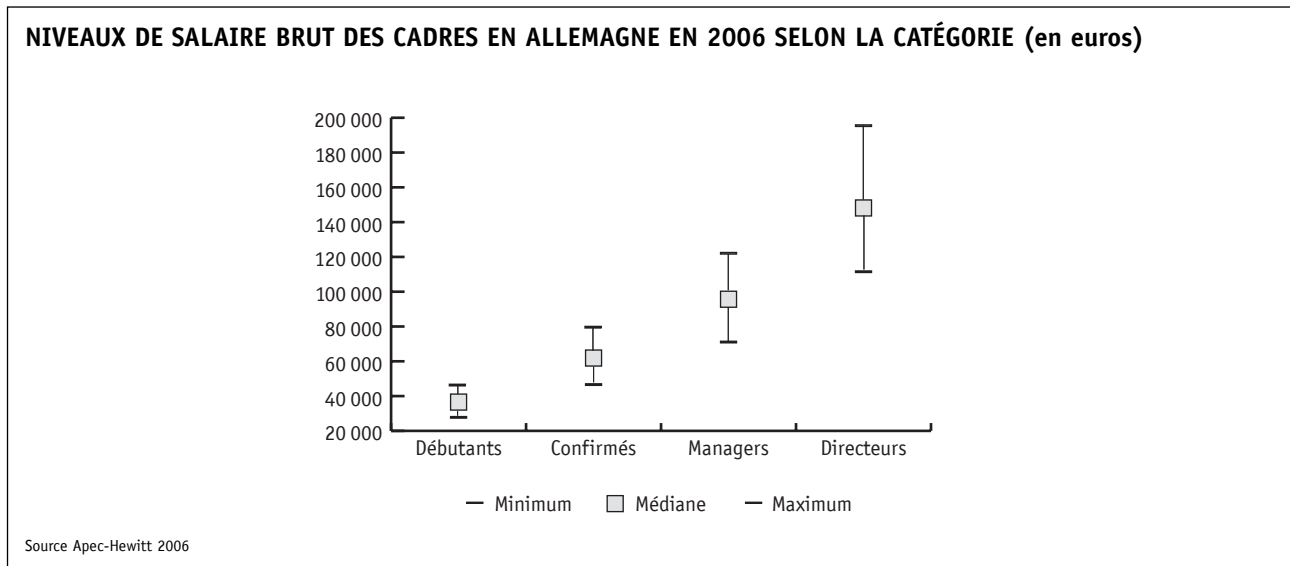
En France, la fonction Vente et service clients propose aux cadres quel que soit leur niveau de responsabilité, d'expertise ou d'expérience une rémunération variable proportionnellement plus importante que dans les autres fonctions. La différence est surtout significative pour les Débutants.

Par ailleurs, d'une fonction à l'autre, la part de rémunération variable est relativement homogène pour chaque catégorie de cadres.

On observe toutefois qu'elle est pratiquement nulle pour les cadres Débutants des fonctions Ressources humaines et Recherche et développement ainsi que pour les Débutants et les Confirmés de la fonction Systèmes d'information. Elle ne s'élève en moyenne qu'à 5% pour les Managers des fonctions Production et qualité et Systèmes d'information. elle n'atteint que 12% pour les Directeurs de Recherche et développement.

■ ALLEMAGNE

Au global



Globalement, plus le niveau de responsabilité et d'expérience professionnelle s'élève, plus l'éventail salarial est large. Par ailleurs, c'est au travers de l'acquisition d'expérience et du développement d'expertise que l'évolution salariale est la plus rapide. En effet, le salaire brut médian s'accroît de 69% en moyenne entre un cadre Débutant et un cadre Confirmé et de 55% entre un Confirmé et un Manager comme entre un Manager et un Directeur.

Les trois premières années de vie professionnelle sont donc considérées très clairement comme des années d'apprentissage.

Par la suite, la progression salariale est harmonieuse avec la progression professionnelle.

Par fonction

La fonction Logistique et achats offre l'éventail de salaires le plus homogène aux cadres allemands Confirmés, Managers et Directeurs. Qui plus est, c'est la seule fonction où la prise de responsabilités managériales occasionne un réel saut salarial.

La fonction Recherche et développement propose aux Débutants les niveaux de salaire les plus resserrés.

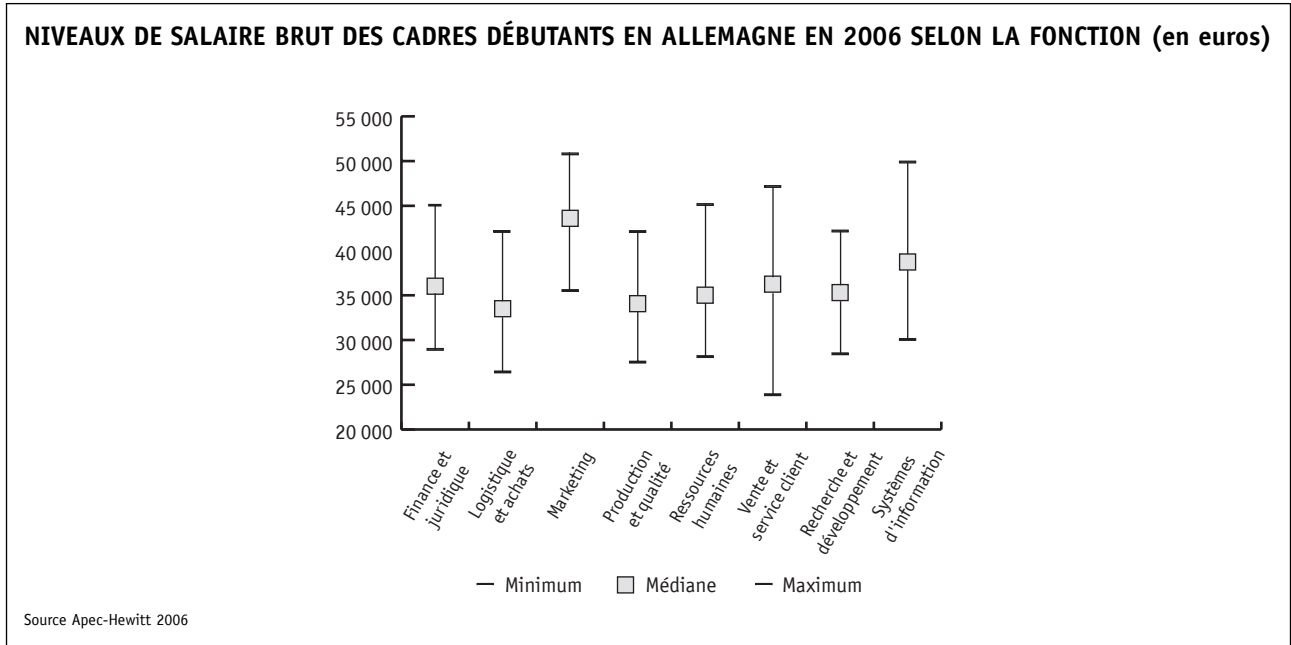
Au contraire, c'est dans la fonction Vente et service clients que l'échelle des salaires est la plus étendue pour les Directeurs, Managers et Débutants. Pour les Managers, c'est le cas dans la fonction Marketing.

Quelle que soit la fonction, les niveaux de salaire des Débutants sont clairement associés à une phase de démarrage. C'est particulièrement marqué dans les fonctions Recherche et développement et Systèmes d'information.

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Par catégorie

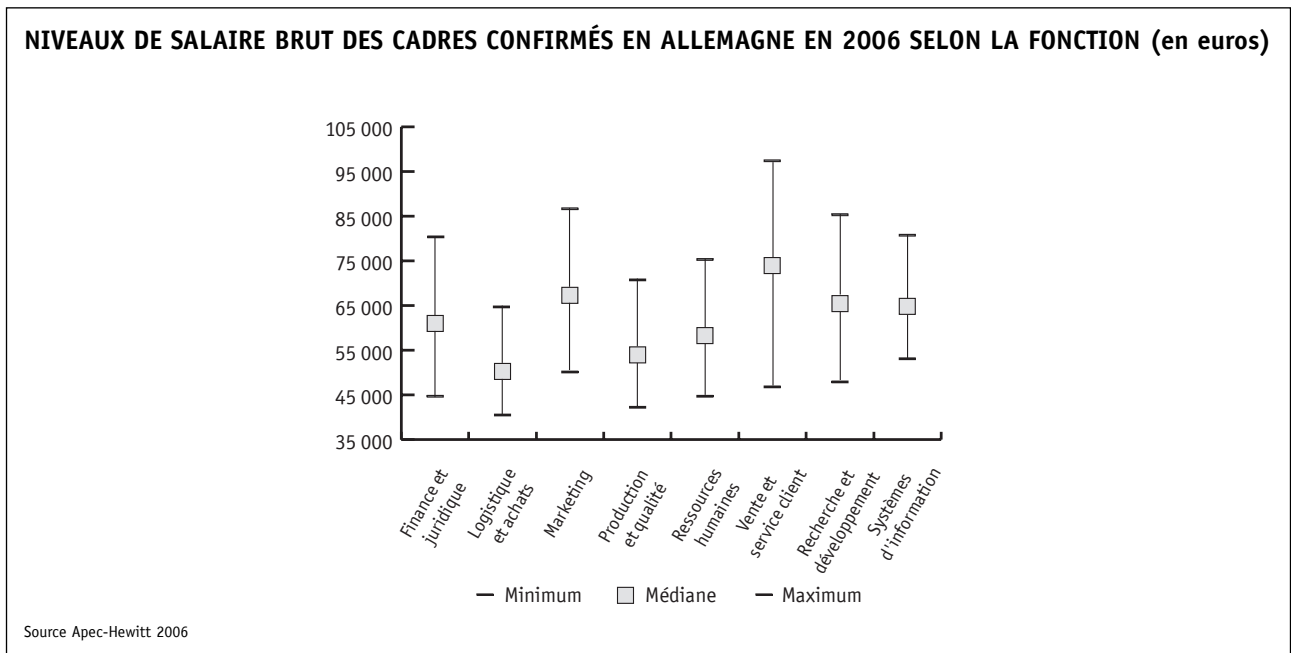
Débutants



Pour les cadres Débutants, la plus grande dispersion salariale s'observe dans la fonction Vente et service clients, où l'on trouve aussi le niveau de salaire d'entrée sur le marché du travail (correspondant au minimum) le plus bas

(23,8 keuros), nettement en dessous de la moyenne des autres fonctions (environ 29 keuros). A l'inverse, c'est dans la fonction Marketing que les Débutants trouvent l'éventail et les niveaux de salaire les plus élevés.

Confirmés

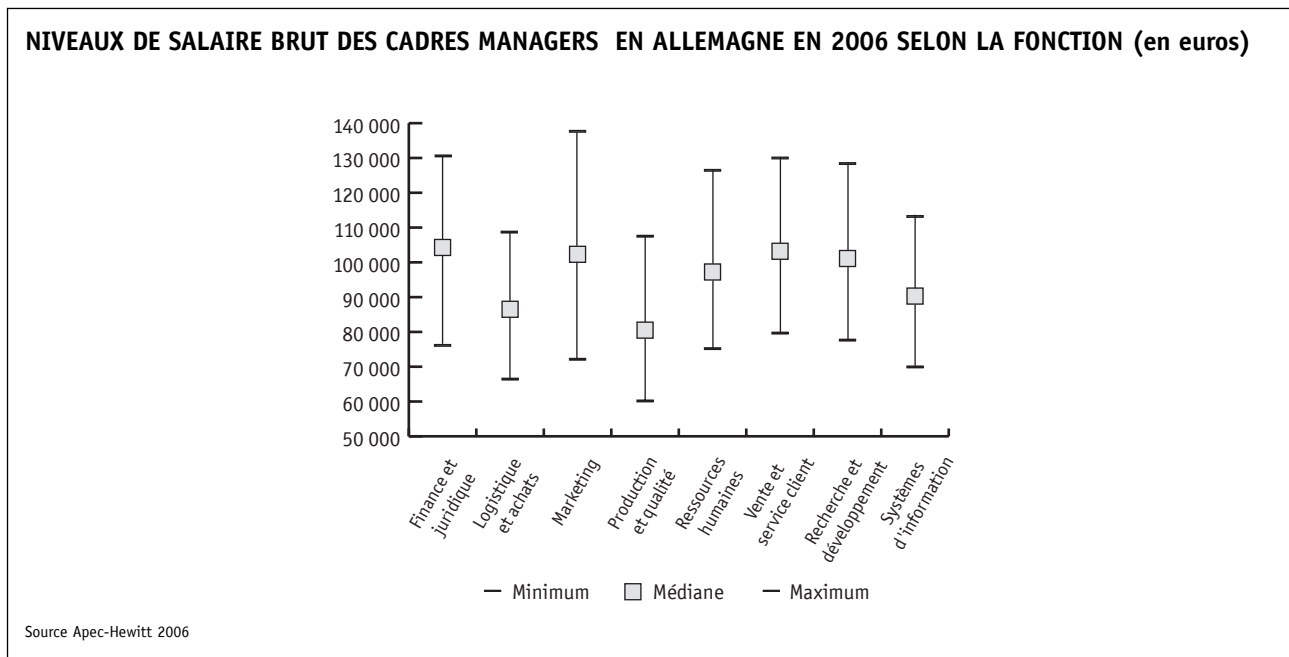


PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Pour les cadres Confirmés, à l'image des Débutants, c'est dans la fonction Vente et service clients que l'éventail salarial est le plus vaste, offrant les salaires bruts médian (74 keuros) et maximum (97,9 keuros) les plus élevés. Le poids important de la rémunération variable explique en

grande partie cette dispersion importante. Au contraire, les niveaux de salaire sont les plus homogènes dans la fonction Logistique et achats où l'on trouve médiane, maximum et minimum les plus bas (de 40,3 à 63,9 keuros).

Managers

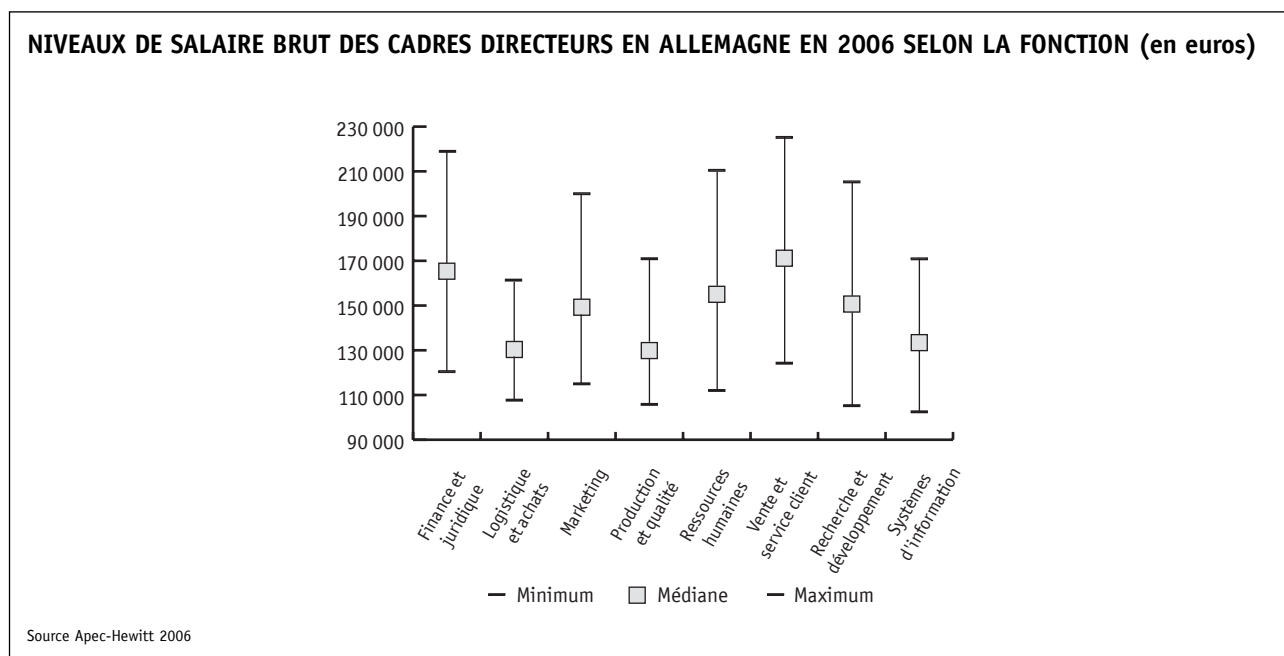


Offrant aux cadres Managers les niveaux de salaire brut les plus bas (de 60,1 à 106,7 keuros), la fonction Production et qualité est aussi celle dont l'éventail salarial est le plus resserré. Cela peut sembler paradoxal dans un pays où l'industrie reste un des moteurs essentiels de la croissance économique.

A l'inverse, la fonction Marketing propose l'échelle salariale la plus étendue, avec notamment le niveau maximum le plus élevé (137,6 keuros).

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Directeurs



Pour les cadres Directeurs allemands, deux groupes de fonctions se distinguent. Le premier rassemble les fonctions Logistique et achats, Production et qualité et Systèmes d'information qui présentent les niveaux de salaire les plus bas et les plus homogènes (entre 103 keuros et 170,3 keuros).

Le second groupe est constitué des fonctions Vente et service clients, Finance et juridique, Ressources humaines et Recherche et développement qui offrent l'éventail salarial le plus large et les niveaux de salaire les plus élevés (de 105,5 keuros à 225,1 keuros).

Rémunération variable individuelle

PART DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE INDIVIDUELLE* DANS LE SALAIRE BRUT ANNUEL PAR CATÉGORIE DE CADRES ET PAR FONCTION

	Vente et service clients	Autres fonctions (en moyenne)
Débutants	10%	2%
Confirmés	17%	4%
Managers	14%	11%
Directeurs	19%	16%

* hors variable collectif

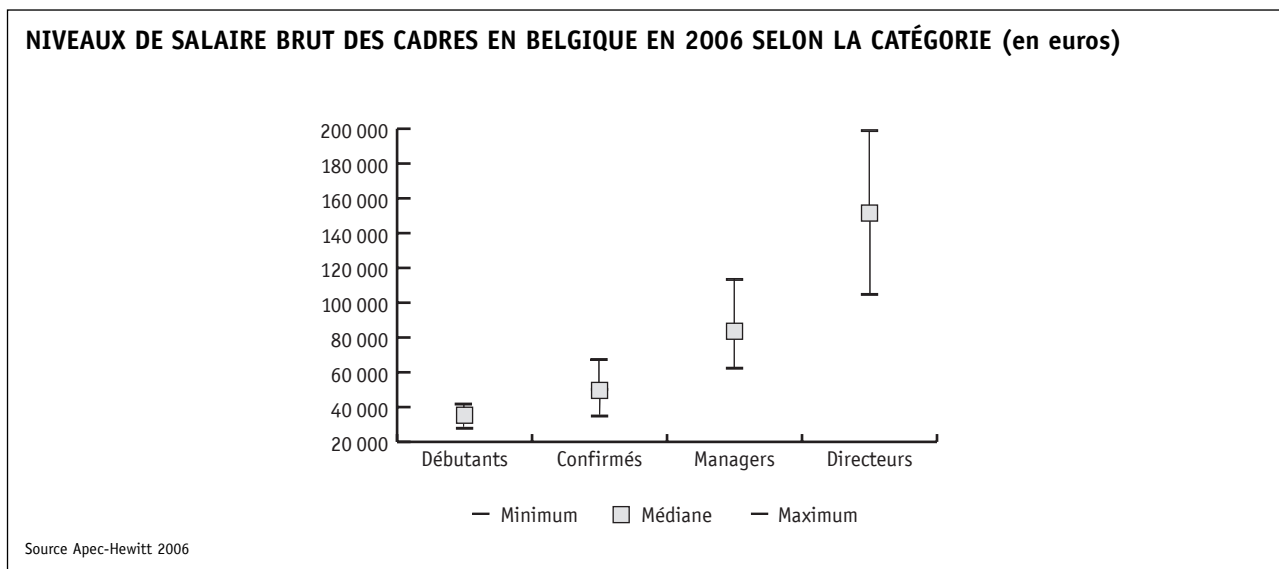
Source : Apec - Hewitt 2006

En Allemagne, quels que soient le niveau de responsabilité, d'expertise ou d'expérience, ce sont les cadres de la fonction Vente et service clients qui touchent la rémunération variable la plus importante.

C'est particulièrement le cas pour les Débutants et les Confirmés dont la part variable est, en moyenne, de quatre à cinq fois plus élevée que dans les autres fonctions. La fonction Marketing fait toutefois exception : les bonus n'y sont que deux fois moins élevés.

■ BELGIQUE

Au global



Comme chez ses voisins, plus le niveau d'expérience et le niveau de responsabilité s'élèvent, plus l'éventail salarial est large.

La prise de responsabilités managériales est un réel accélérateur de l'évolution salariale. En effet, si le salaire brut médian augmente de 40% entre un cadre Débutant et un cadre Confirmé, il s'accroît de 69% entre un Confirmé et un Manager et bondit de 81% entre un Manager et un Directeur.

Par fonction

La fonction Vente et service clients propose aux cadres belges Directeurs et Débutants l'échelle des salaires la plus étendue (respectivement de 105,1 à 216,4 keuros et de 27,9 à 44,1 keuros). Pour les cadres Managers, la plus grande dis-

persion salariale se trouve dans la fonction Finance et juridique (de 60,9 à 119,1 keuros). Pour les Confirmés, il s'agit de la fonction Recherche et développement (de 40,6 à 80,5 keuros).

C'est aussi dans cette même fonction que l'éventail salarial est le plus restreint pour les Débutants (de 32,4 à 43,6 keuros). Pour les Managers et les Confirmés, la plus grande homogénéité salariale est observée dans la fonction Systèmes d'information (respectivement de 59,1 à 95,3 keuros et de 39,1 à 62,6 keuros). C'est le cas des Directeurs de la fonction Ressources humaines (de 100,1 à 182,3 keuros).

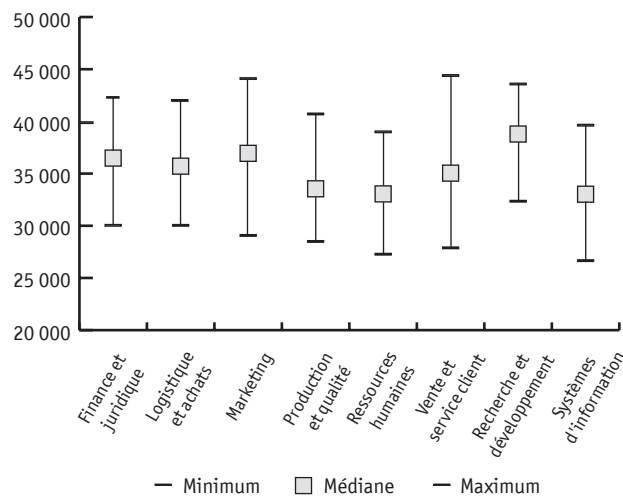
Globalement, la progression salariale est relativement harmonieuse au sein de chaque fonction. Néanmoins, un niveau d'expérience plus élevé et la prise de responsabilités managériales occasionnent de réels sauts de salaire dans les fonctions Systèmes d'information et Production et qualité.

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Par catégorie

Débutants

NIVEAUX DE SALAIRE BRUT DES CADRES DÉBUTANTS EN BELGIQUE EN 2006 SELON LA FONCTION (en euros)



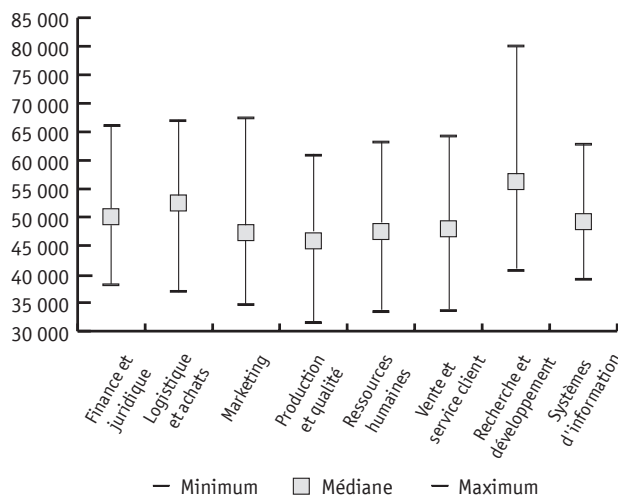
Source Apec-Hewitt 2006

La fonction Recherche et développement propose aux cadres Débutants belges l'éventail salarial le plus homogène. Son niveau de salaire minimum (32,4 keuros), assimilable au salaire d'entrée sur le marché du travail, comme son salaire médian (38,8 keuros) sont les plus élevés. A l'inverse, c'est dans la fonction Vente et service clients, pour laquelle la rémunération variable est importante,

que la dispersion salariale est la plus grande (de 27,9 à 44,1 keuros) et le salaire maximum le plus élevé. Enfin, la fonction Ressources humaines présente les niveaux de salaire les plus bas pour les Débutants (de 27,2 à 39 keuros).

Confirmés

NIVEAUX DE SALAIRE BRUT DES CADRES CONFIRMÉS EN BELGIQUE EN 2006 SELON LA FONCTION (en euros)



Source Apec-Hewitt 2006

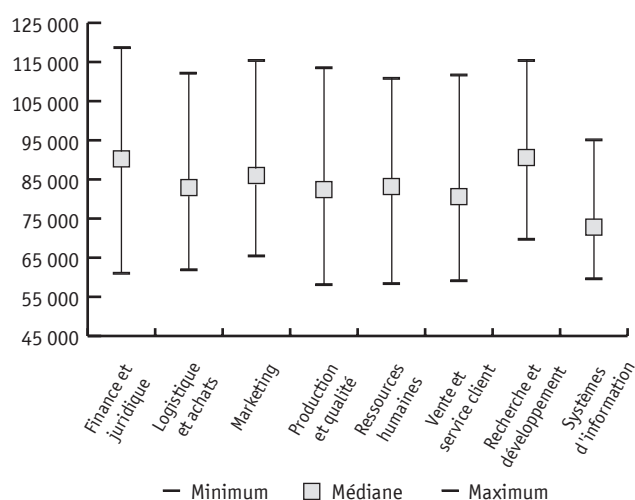
PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Contrairement aux cadres Débutants, les Confirmés trouvent l'échelle salariale la plus étendue dans la fonction Recherche et développement où les niveaux de salaire sont aussi les plus élevés (de 40,6 à 80,5 keuros). C'est dans la fonction Systèmes d'information que l'homogénéité salariale est la plus grande (de 39,1 à 62,6 keuros). Enfin,

la fonction Production et qualité propose aux cadres Confirmés les niveaux de salaire les plus bas (de 31,4 à 60,4 keuros).

Managers

NIVEAUX DE SALAIRE BRUT DES CADRES MANAGERS EN BELGIQUE EN 2006 SELON LA FONCTION (en euros)



Source Apec-Hewitt 2006

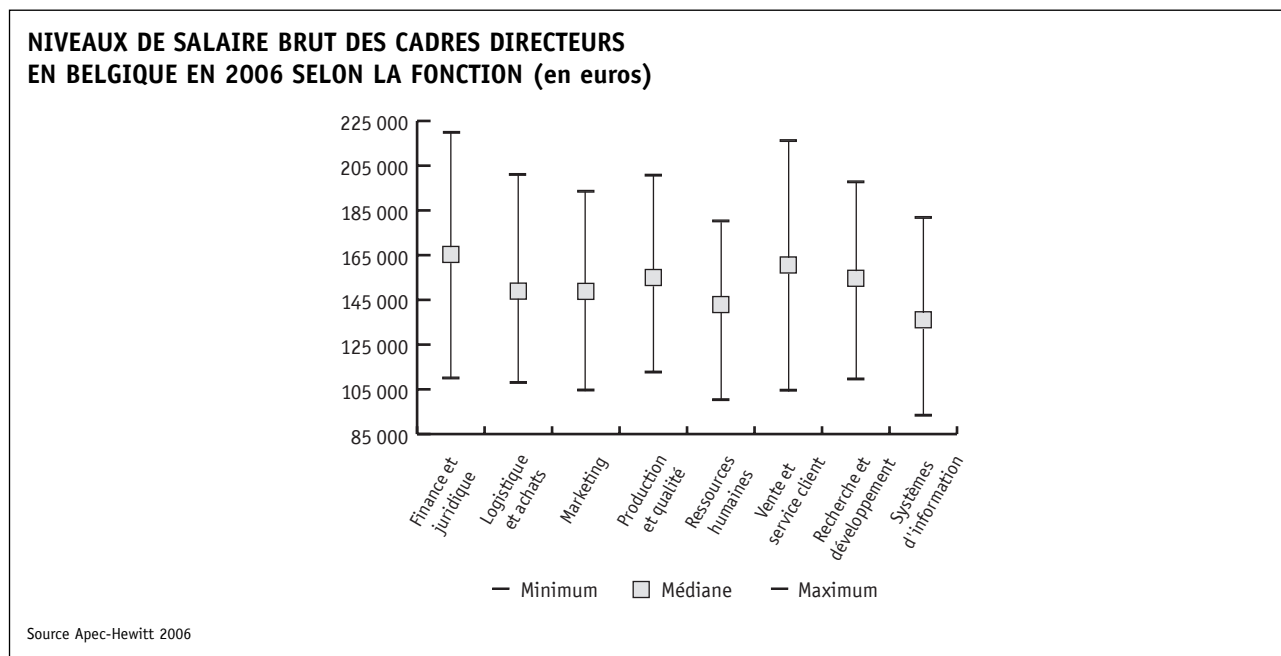
Les cadres Managers de la fonction Systèmes d'information connaissent l'éventail salarial le plus restreint, avec un salaire médian (72,8 keuros) et un salaire maximum (95,3 keuros) nettement inférieurs aux autres fonctions. En outre, l'homogénéité salariale est forte dans la fonction Recherche et développement qui, elle, propose le

salaire minimum (70,7 keuros) et le salaire médian (90,6 keuros) les plus élevés.

Au contraire, la plus grande dispersion salariale est observée dans la fonction Finance et juridique (de 60,9 à 119,1 keuros) où le salaire maximal est aussi le plus élevé.

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Directeurs



La fonction Vente et service clients offre aux cadres Directeurs l'échelle salariale la plus étendue (de 105,1 keuros à 216,4 keuros), assortie de niveaux de salaire parmi les plus élevés. C'est dans la fonction Finance et juridique que les salaires médian (165,3 keuros) et maximum (220,9

keuros) sont les plus hauts, tirés par une rémunération variable représentant un cinquième du salaire brut. Au contraire, l'éventail salarial est le plus restreint dans la fonction Ressources humaines (de 100,1 à 180,3 keuros) qui présentent les niveaux de salaire les plus bas, avec la fonction Systèmes d'information.

Rémunération variable individuelle

PART DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE INDIVIDUELLE* DANS LE SALAIRE BRUT ANNUEL PAR CATÉGORIE DE CADRES ET PAR FONCTION

	Vente et service clients	Autres fonctions (en moyenne)
Débutants	6%	3%
Confirmés	8%	5%
Managers	10%	9%
Directeurs	15%	14%

* hors variable collectif

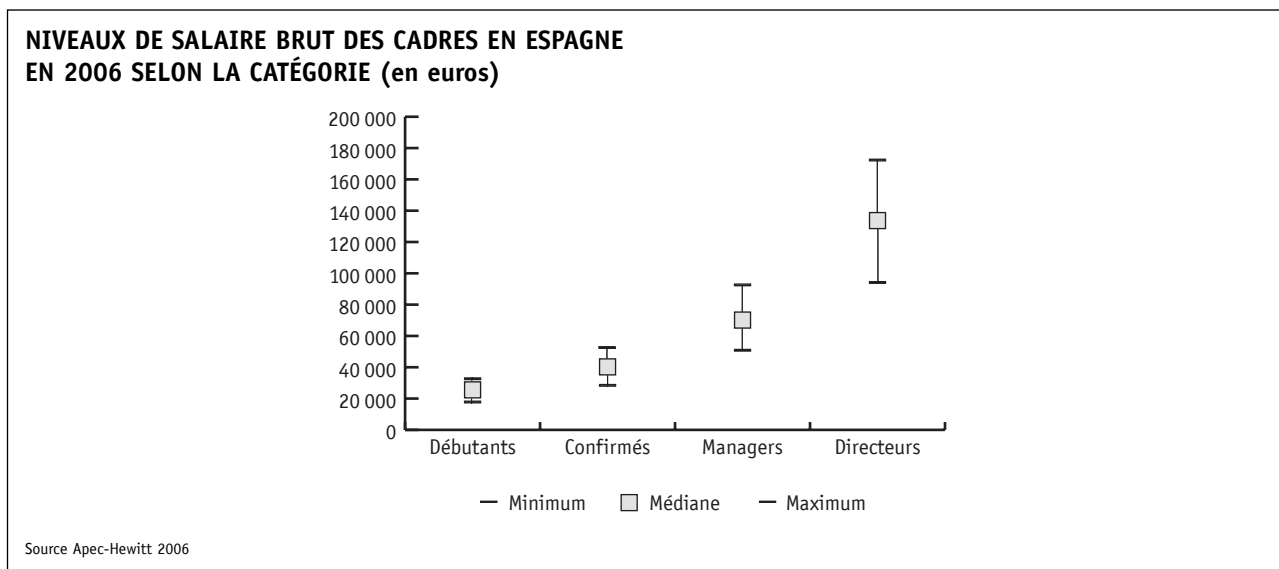
Source : Apec - Hewitt 2006

En Belgique comme dans les autres pays, quelle que soit la catégorie de cadres, la part moyenne de la rémunération variable de la fonction Vente et service clients est supérieure à celle des autres fonctions.

Ce différentiel est surtout marqué pour les Débutants et les Confirmés. Pour les Managers et Directeurs, le poids du variable est beaucoup plus homogène entre les fonctions.

■ ESPAGNE

Au global



Comme chez ses voisins, plus le niveau d'expérience et le niveau de responsabilité s'élèvent, plus l'éventail salarial est large.

La prise de responsabilités managériales est un réel accélérateur de l'évolution salariale. En effet, si le salaire brut médian augmente de 40% entre un cadre Débutant et un cadre Confirmé, il s'accroît de 69% entre un Confirmé et un Manager et bondit de 81% entre un Manager et un Directeur.

Par fonction

La fonction Vente et service clients propose aux cadres belges Directeurs et Débutants l'échelle des salaires la plus étendue (respectivement de 105,1 à 216,4 keuros et de 27,9 à 44,1 keuros). Pour les cadres Managers, la plus grande dis-

persion salariale se trouve dans la fonction Finance et juridique (de 60,9 à 119,1 keuros). Pour les Confirmés, il s'agit de la fonction Recherche et développement (de 40,6 à 80,5 keuros).

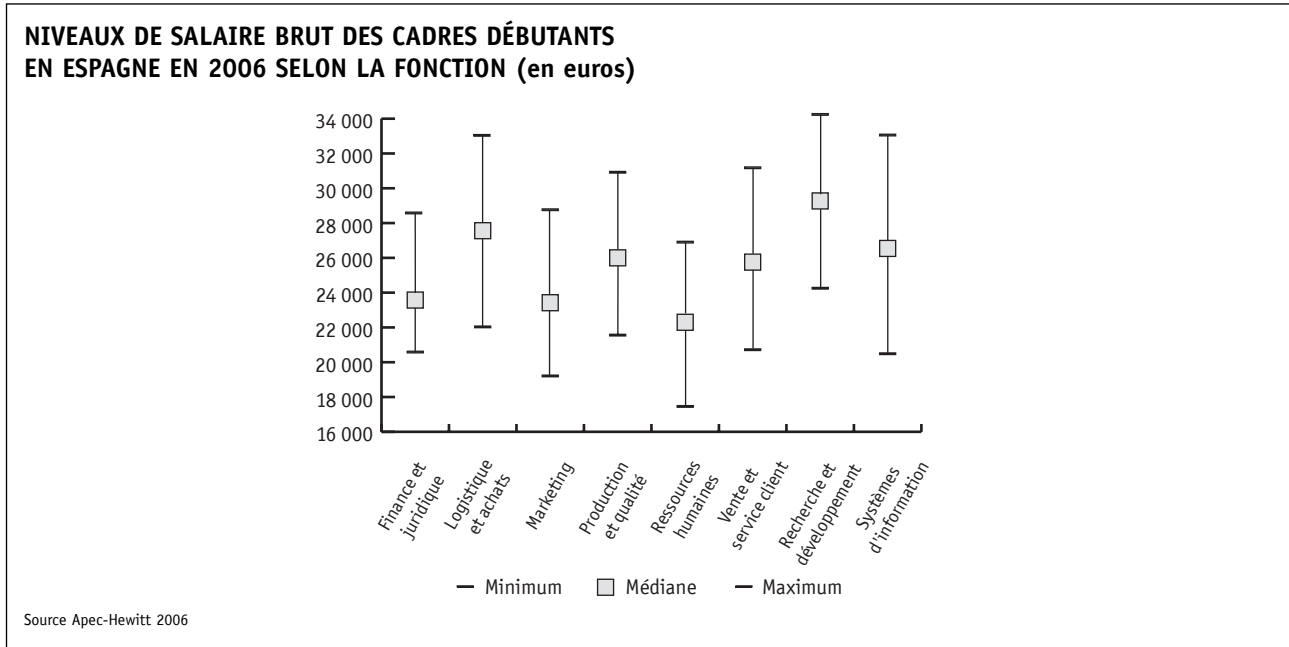
C'est aussi dans cette même fonction que l'éventail salarial est le plus restreint pour les Débutants (de 32,4 à 43,6 keuros). Pour les Managers et les Confirmés, la plus grande homogénéité salariale est observée dans la fonction Systèmes d'information (respectivement de 59,1 à 95,3 keuros et de 39,1 à 62,6 keuros). C'est le cas des Directeurs de la fonction Ressources humaines (de 100,1 à 182,3 keuros).

Globalement, la progression salariale est relativement harmonieuse au sein de chaque fonction. Néanmoins, un niveau d'expérience plus élevé et la prise de responsabilités managériales occasionnent de réels sauts de salaire dans les fonctions Systèmes d'information et Production et qualité.

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Par catégorie

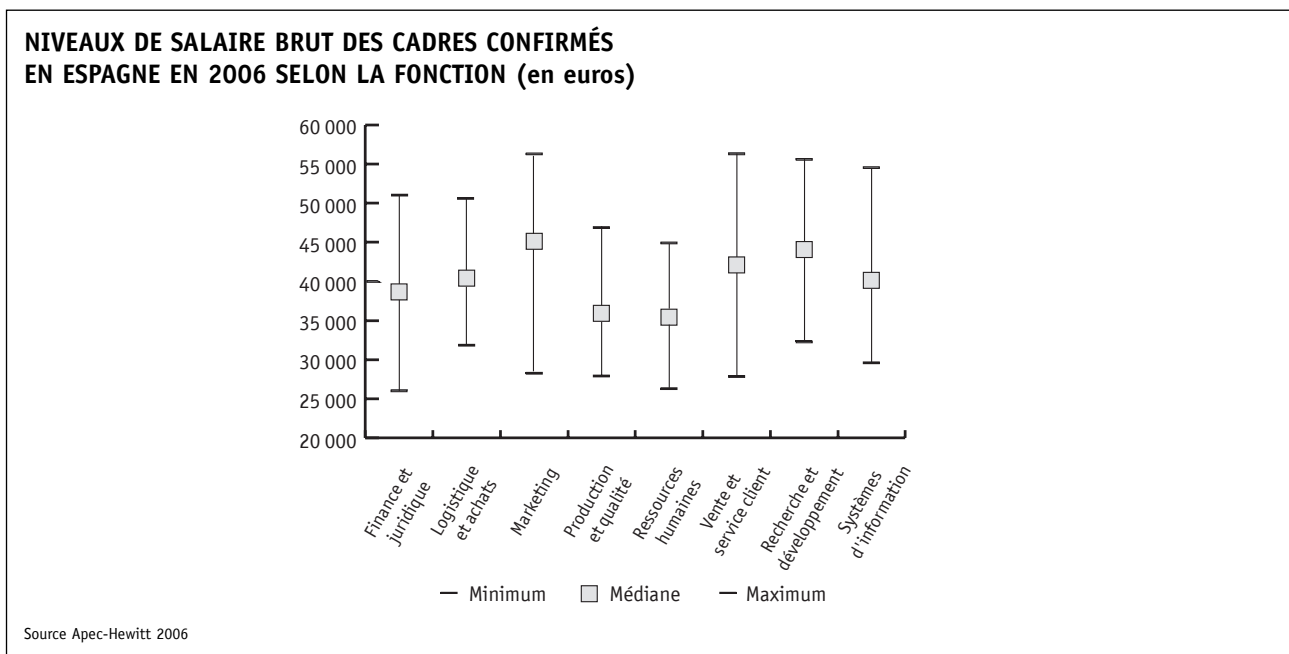
Débutants



Pour les cadres Débutants, l'éventail salarial le plus restreint est proposé dans la fonction Finance et juridique (de 20,5 à 28,7 keuros). A l'inverse, l'éventail le plus large se trouve dans la fonction Systèmes d'information (de 20,4 à 33 keuros).

Par ailleurs, les niveaux de salaire les plus bas concernent la fonction Ressources humaines (de 17,3 à 27 keuros) alors que les niveaux les plus élevés sont observés dans la fonction Recherche et développement (de 24,2 à 34,3 keuros).

Confirmés

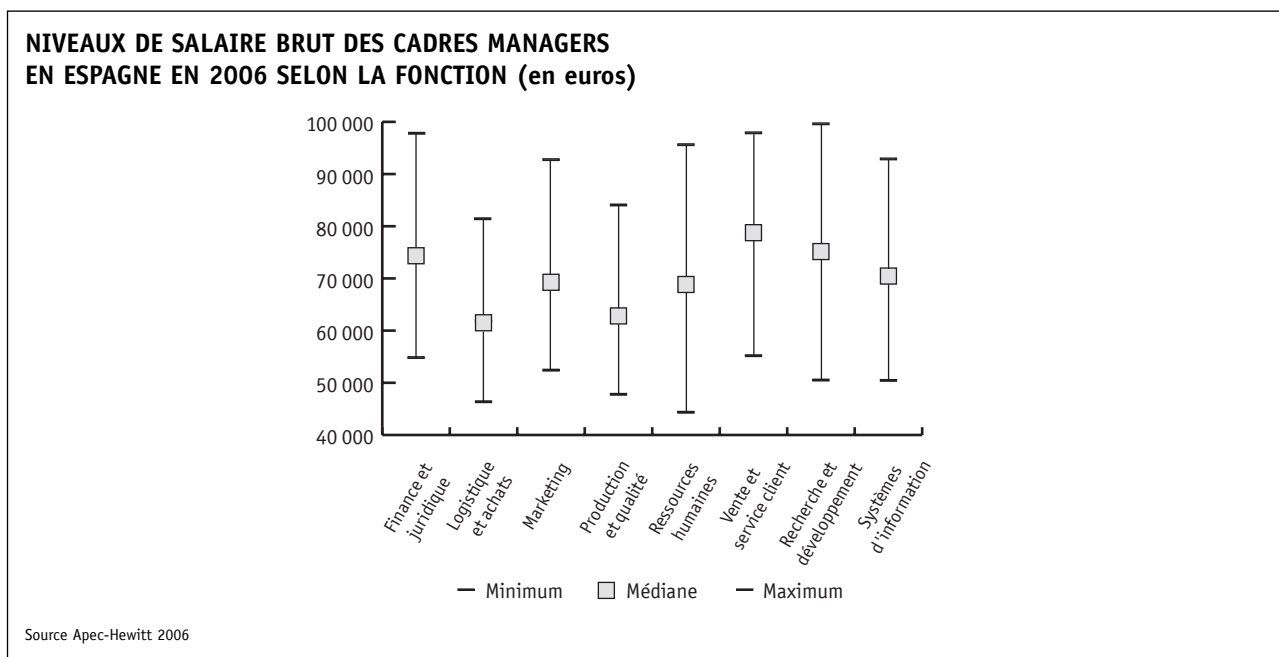


PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

La fonction Ressources humaines propose aux cadres Confirmés l'éventail salarial le plus homogène (de 26,2 à 44,8 keuros), assorti des niveaux de salaire les plus bas. A l'inverse, les fonctions Vente et service clients (de 28,1 à 56,2 keuros) et Marketing (de 28,5 à 56,2 keuros) offrent

l'échelle salariale la plus étendue, avec des salaires médians et maximums parmi les plus élevés. Enfin, la fonction Recherche et développement présente aussi des niveaux de salaire élevés (de 32,5 à 55,7 keuros) mais une plus grande homogénéité.

Managers



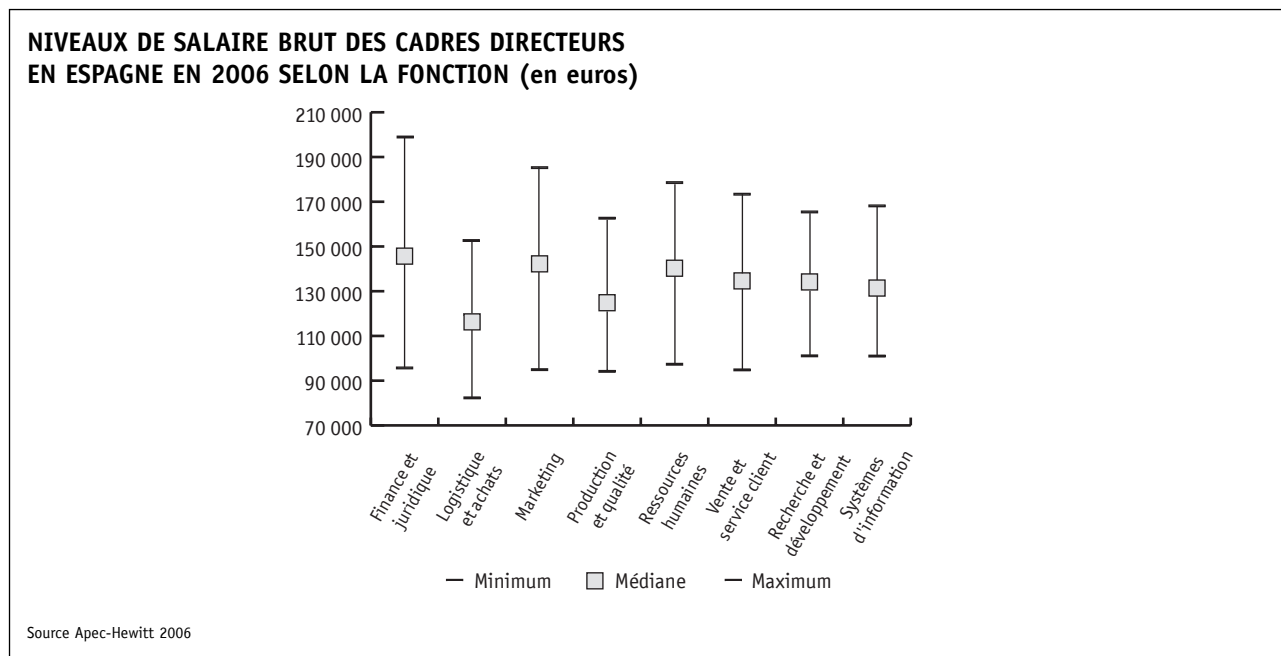
Les cadres Managers espagnols trouvent dans la fonction Logistique et achats la plus grande homogénéité salariale mais avec les niveaux de salaire les plus bas (de 45,5 à 81,2 keuros).

Au contraire, l'échelle salariale la plus étendue est observée dans la fonction Ressources humaines (de 44,5 à 95,8 keuros).

Enfin, les niveaux de salaire les plus élevés sont offerts par la fonction Vente et service clients (de 55,2 à 97,6 keuros).

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Directeurs



La fonction Finance et juridique propose aux cadres Directeurs l'éventail salarial le plus large, avec les salaires médian (145,7 keuros) et maximum (200,1 keuros) les plus élevés.

Les fonctions Recherche et développement (de 100,9 à 165,5 keuros) et Systèmes d'information (de 101,1 à 167,3

keuros) présentent la plus grande homogénéité salariale, s'appuyant sur des niveaux intermédiaires de salaire. C'est dans la fonction Logistique et achats que l'on trouve les niveaux de salaire les plus bas (de 81,1 à 152,2 keuros).

Rémunération variable individuelle

PART DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE INDIVIDUELLE* DANS LE SALAIRE BRUT ANNUEL PAR CATÉGORIE DE CADRES ET PAR FONCTION

	Vente et service clients	Autres fonctions (en moyenne)
Débutants	10%	2%
Confirmés	13%	5%
Managers	17%	9%
Directeurs	23%	17%

* hors variable collectif

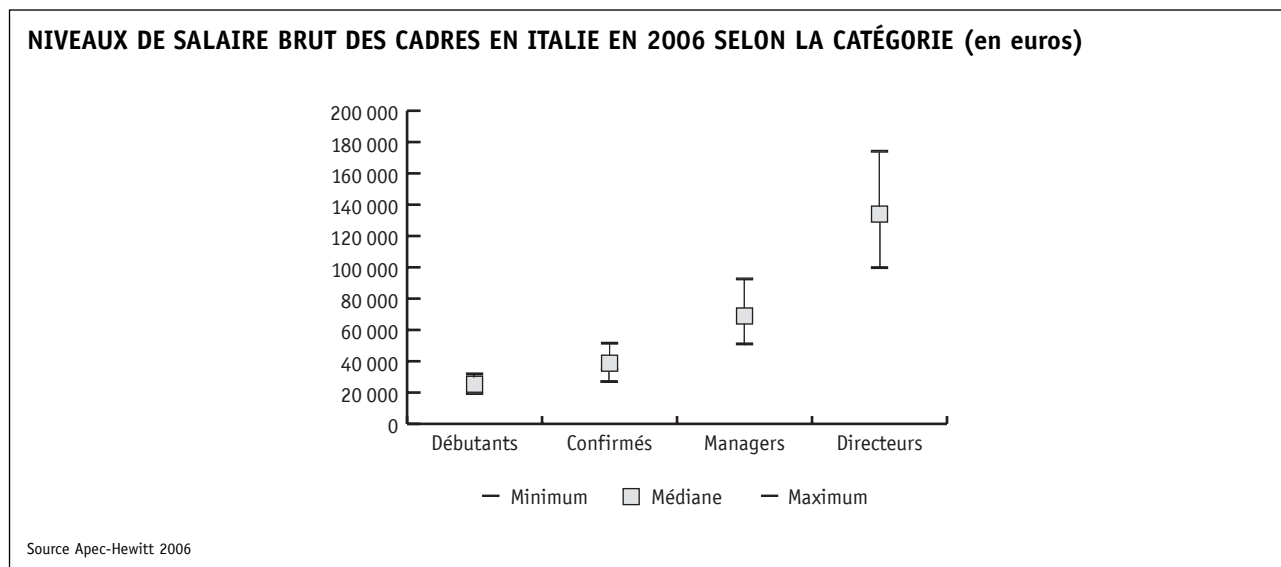
Source : Apec - Hewitt 2006

En Espagne et comme dans les autres pays, le poids de la rémunération variable est le plus important, quelle que soit la catégorie de cadres, dans la fonction Vente et service clients. En outre, cette part variable est en Espagne bien supérieure à ce qui est relevé chez ses voisins.

Par ailleurs, l'écart entre le bonus appliqué aux salaires de la fonction Vente et service clients et le bonus moyen appliqué aux autres fonctions reste très significatif, même pour les cadres Directeurs : il est de moitié à cinq fois supérieur.

ITALIE

Au global



A l'image de l'Espagne, et de manière encore plus prononcée, la prise de responsabilités managériales est le véritable accélérateur de l'évolution salariale des cadres italiens. En effet, le salaire brut médian augmente de 78% entre un Confirmé et un Manager et s'accroît de 94% entre un Manager et un Directeur. En outre, les niveaux de salaire entre ces trois catégories sont relativement cloisonnés.

Au contraire, si l'augmentation du niveau d'expérience permet au salaire médian d'un cadre Débutant d'augmenter en moyenne de 53%, la progression salariale dans les premières années de vie professionnelle semble assez harmonieuse.

Par fonction

Le cloisonnement des salaires entre les cadres Confirmés, Managers et Directeurs se retrouve dans toutes les fonctions.

Il est le plus marqué entre les salaires des Managers et des Directeurs des fonctions Ressources humaines et Finance et juridique dans lesquelles l'accès aux plus hautes responsabilités est très valorisé.

Qui plus est, c'est dans cette dernière fonction que l'échelle des salaires des Directeurs est la plus étendue alors qu'elle est proche de la plus restreinte pour les cadres Débutants. Au global, elle va donc de 18,8 à 200,2 keuros.

La fonction Marketing propose l'éventail salarial le plus large aux autres cadres, assorti de niveaux de salaire parmi les plus élevés qui vont de 22,2 à 183,3 keuros.

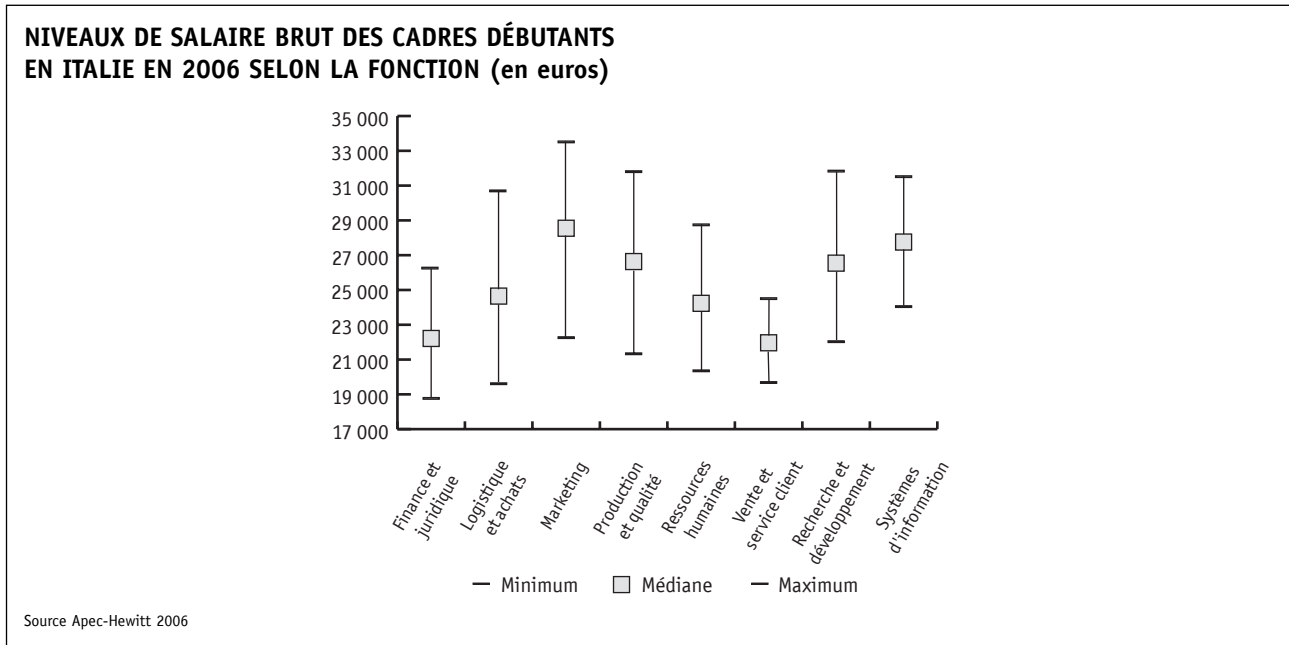
Pour les Directeurs, la plus grande homogénéité salariale et les plus bas niveaux de salaire s'observent dans la fonction Logistique et achats.

Concernant les Managers et les Confirmés, cette forte homogénéité est à l'actif de la fonction Production et qualité.

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Par catégorie

Débutants

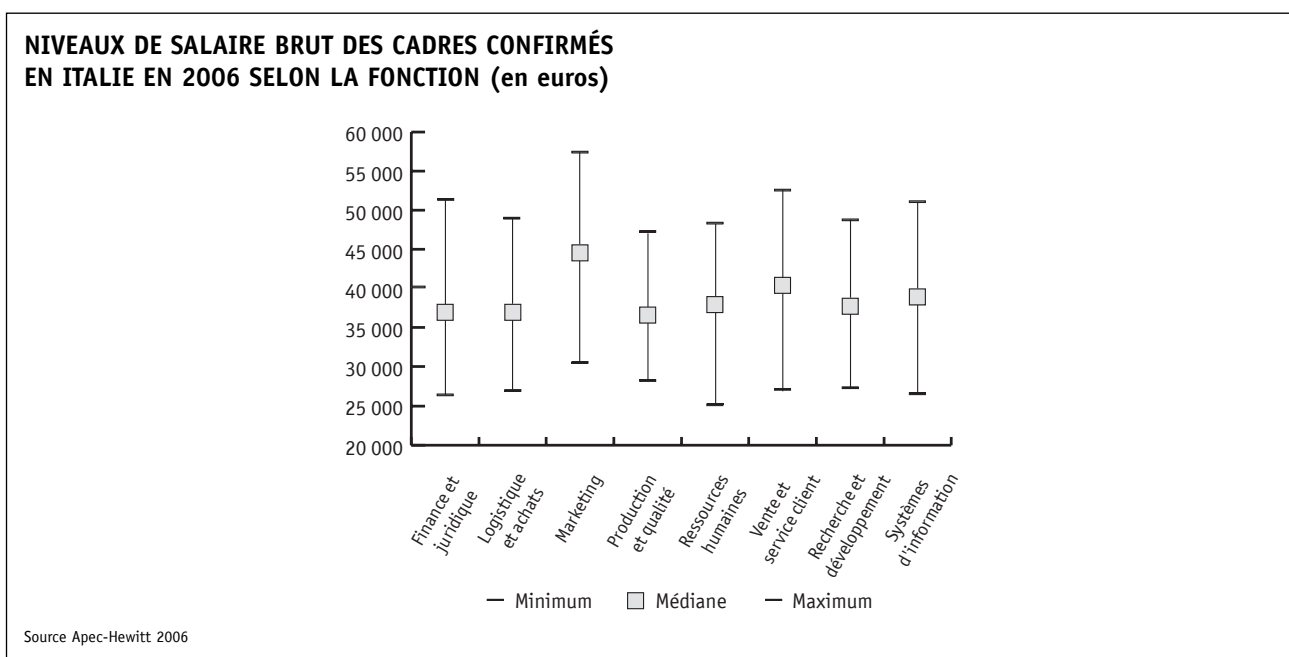


Les cadres Débutants trouvent l'éventail salarial le moins large et les niveaux de salaire les plus bas dans la fonction Vente et service clients (de 19,6 à 24,5 keuros) puis Finance et juridique (de 18,8 à 26 keuros).

A l'inverse, l'échelle salariale la plus étendue et les niveaux de salaire les plus élevés sont proposés dans la fonction Marketing (de 22,2 à 33,5 keuros).

Par ailleurs, la fonction Systèmes d'information propose aux Débutants des niveaux salaires homogènes et élevés (de 24 à 31,6 keuros).

Confirmés

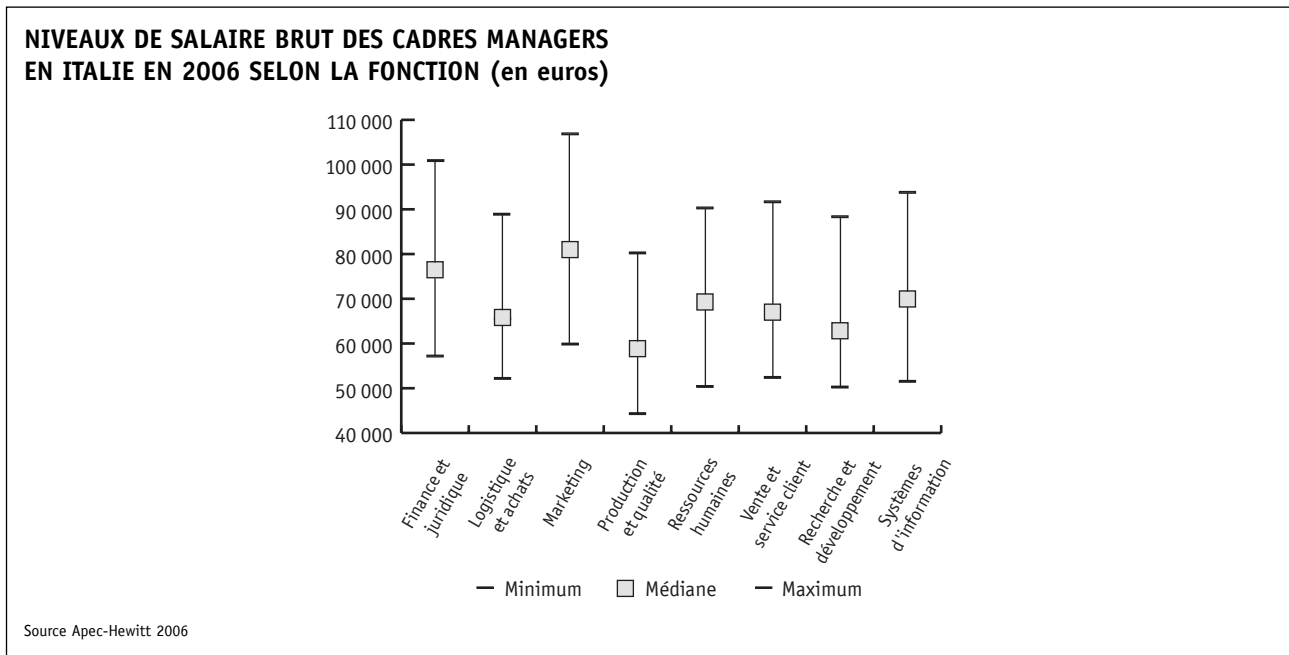


PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

A l'image des cadres Débutants, les Confirmés trouvent l'échelle salariale la plus étendue et les niveaux de salaire les plus élevés dans la fonction Marketing (de 30,4 à 57,4 keuros) qui surpasse largement les autres.

Au contraire, l'éventail le plus restreint est proposé dans la fonction Production et qualité (de 27,9 à 47,2 keuros).

Managers

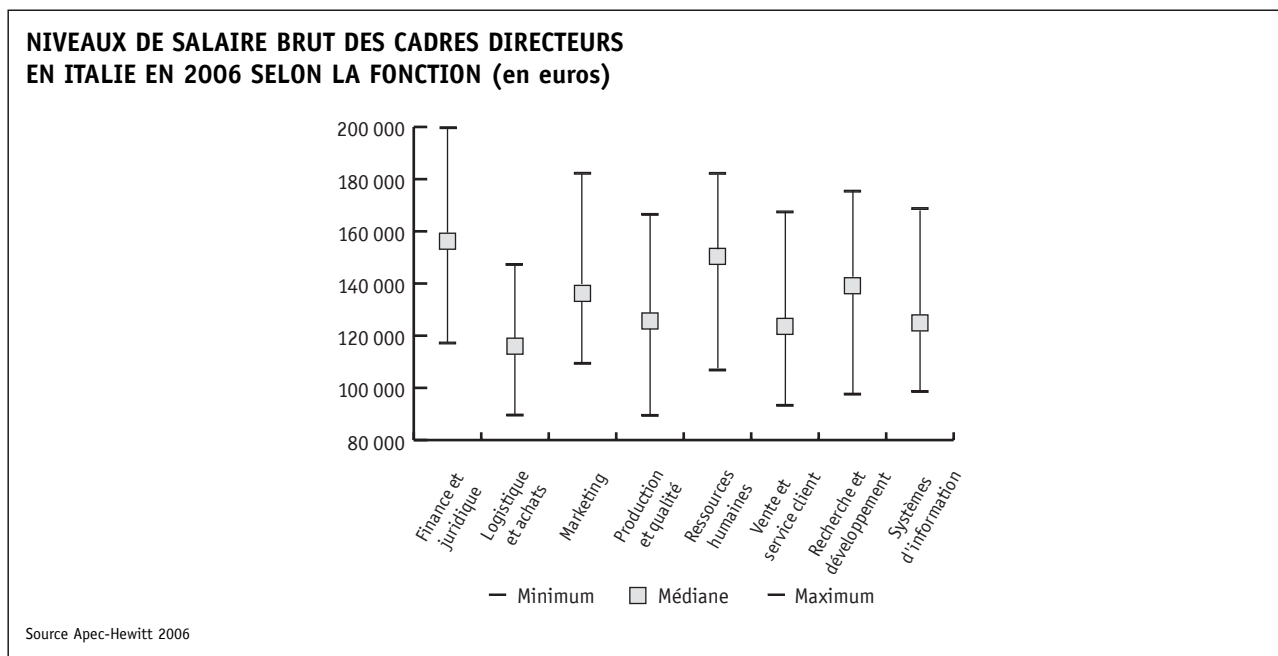


La configuration des salaires pour les cadres Managers est similaire à celle des Confirmés avec néanmoins des écarts plus marqués entre les fonctions. C'est donc dans la fonction Marketing que l'échelle salariale est la plus étendue et les niveaux de salaire les plus élevés (de 60,5 à 107 keuros).

De même, l'éventail le plus restreint et les salaires les plus bas sont proposés (de 44,8 à 80,1 keuros) dans la fonction Production et qualité (de 27,9 à 47,2 keuros).

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Directeurs



Pour les cadres Directeurs, l'échelle salariale la plus étendue et les niveaux de salaire les plus élevés, bien supérieurs aux autres fonctions, se trouvent dans la fonction Finance et juridique (de 117,4 à 200,2 keuros).

A l'inverse, l'éventail salarial le moins large et les niveaux de salaire les plus bas, en net retrait par rapport aux autres fonctions, sont proposés dans la fonction Logistique et achats (de 90,1 à 146,7 keuros).

Rémunération variable individuelle

PART DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE INDIVIDUELLE* DANS LE SALAIRE BRUT ANNUEL PAR CATÉGORIE DE CADRES ET PAR FONCTION

	Vente et service clients	Autres fonctions (en moyenne)
Débutants	7%	2%
Confirmés	13%	5%
Managers	13%	9%
Directeurs	16%	15%

* hors variable collectif

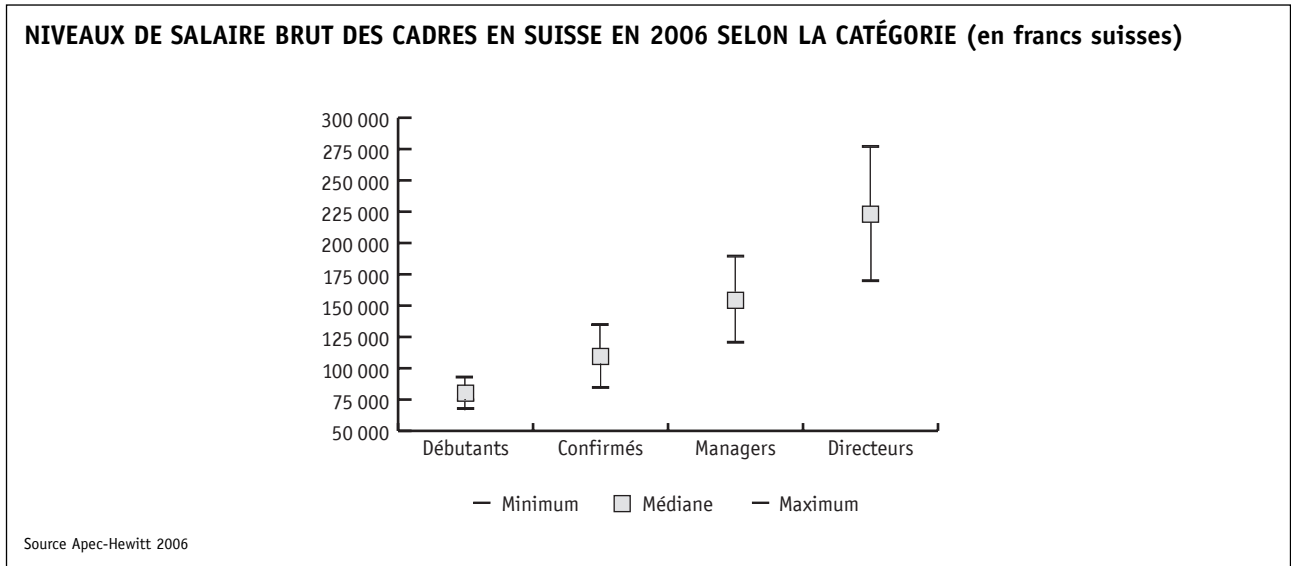
Source : Apec - Hewitt 2006

En Italie comme dans les autres pays, quelle que soit la catégorie de cadres, la part moyenne de la rémunération variable de la fonction Vente et service clients est supérieure à celle des autres fonctions.

Ce différentiel est surtout marqué pour les Débutants, les Confirmés et les Managers. Pour les Directeurs, le poids du variable est beaucoup plus homogène entre les fonctions.

■ SUISSE¹

Au global



L'évolution salariale entre les différentes catégories de cadres en Suisse est extrêmement régulière et progressive. En effet, le salaire médian moyen augmente de 37% entre un Débutant et un Confirmé, de 41% entre un Confirmé et un Manager et de 45% entre un Manager et un Directeur. Outre la hausse du niveau d'expérience et la prise de responsabilités managériales, d'autres facteurs telle que la dimension économique de l'entreprise entrent fortement en ligne de compte dans l'évolution salariale.

Par fonction

Cette évolution harmonieuse du salaire brut se retrouve dans toutes les fonctions. Toutefois, la fonction Systèmes d'infor-

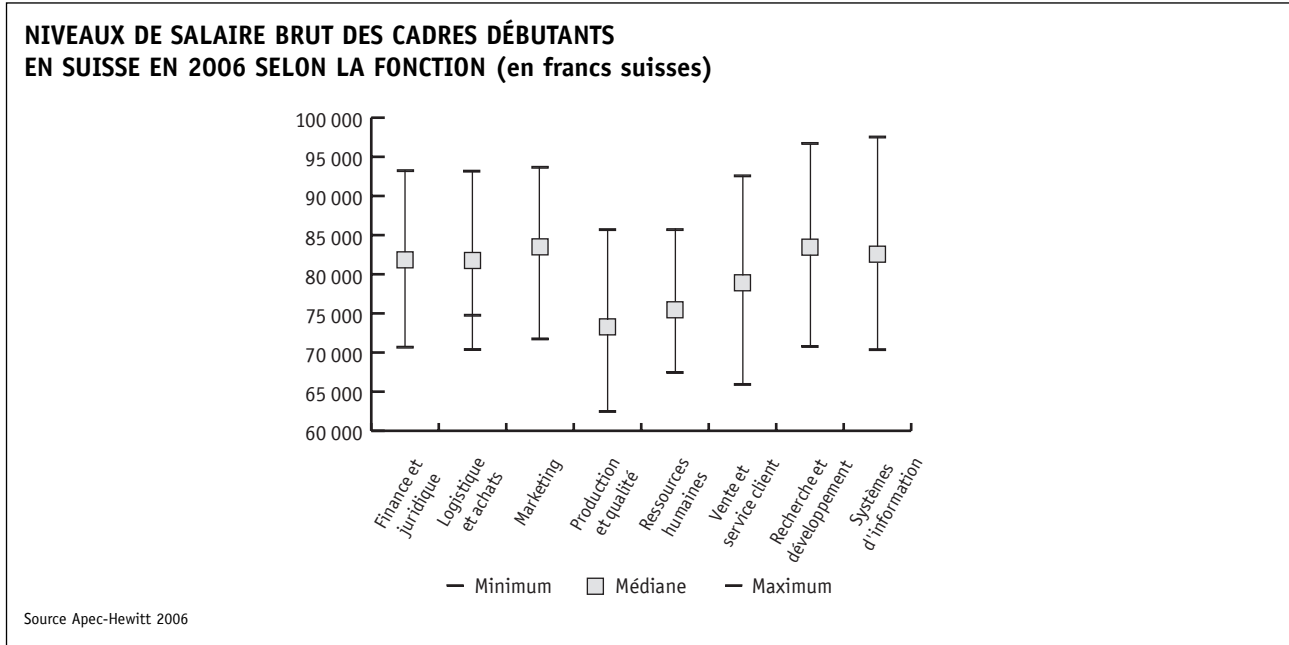
mation fait exception, le passage d'un niveau Manager à un niveau Directeur occasionnant plutôt un saut salarial. Par ailleurs, la plus grande homogénéité salariale est proposée dans la fonction Production et qualité pour les Directeurs et les Managers, dans la fonction Ressources humaines pour les Confirmés et les Débutants. Dans ces deux fonctions, les niveaux de salaire sont parmi les plus bas. A l'inverse, l'échelle salariale est la plus étendue et assortie de niveaux de salaire élevés dans la fonction Vente et service clients pour les cadres Directeurs, Confirmés et Débutants. Finance et juridique offre l'éventail le plus large aux Managers.

¹ Les données salariales prises en compte ici sont surtout représentatives des cantons de Genève et de Zürich.

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Par catégorie

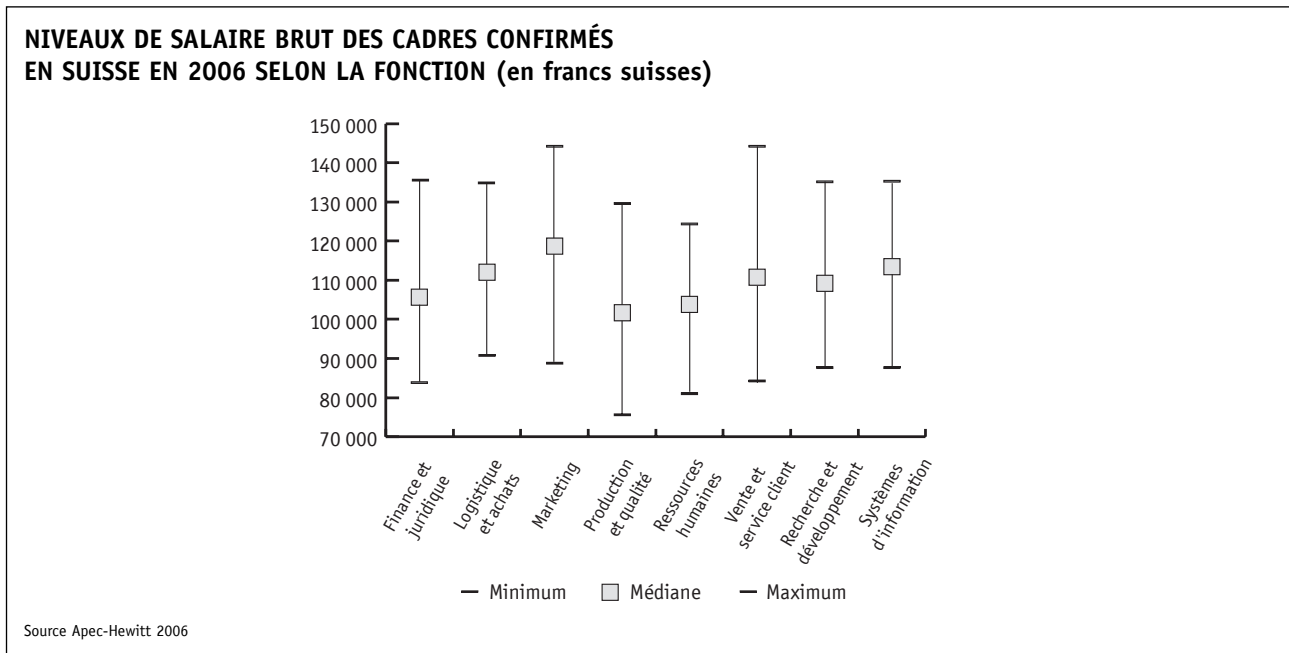
Débutants



Les cadres Débutants trouvent l'éventail salarial le plus restreint dans la fonction Ressources humaines où les niveaux de salaire sont, comparativement aux autres, bas (de 67,6 à 85,6 kfrancs suisses). Les niveaux les plus bas sont proposés dans la fonction Production et qualité (de 62,5 à 85,7 kfrancs suisses).

A l'inverse, l'échelle salariale est la plus étendue dans la fonction Vente et service clients où les niveaux de salaire sont intermédiaires (de 65,5 à 92,6 kfrancs suisses). Les niveaux les plus élevés sont observés dans les fonctions Marketing (de 72,1 à 93,7 kfrancs suisses), Recherche et développement (de 70,7 à 96,5 kfrancs suisses) et Systèmes d'information (de 70,4 à 97,5 kfrancs suisses).

Confirmés

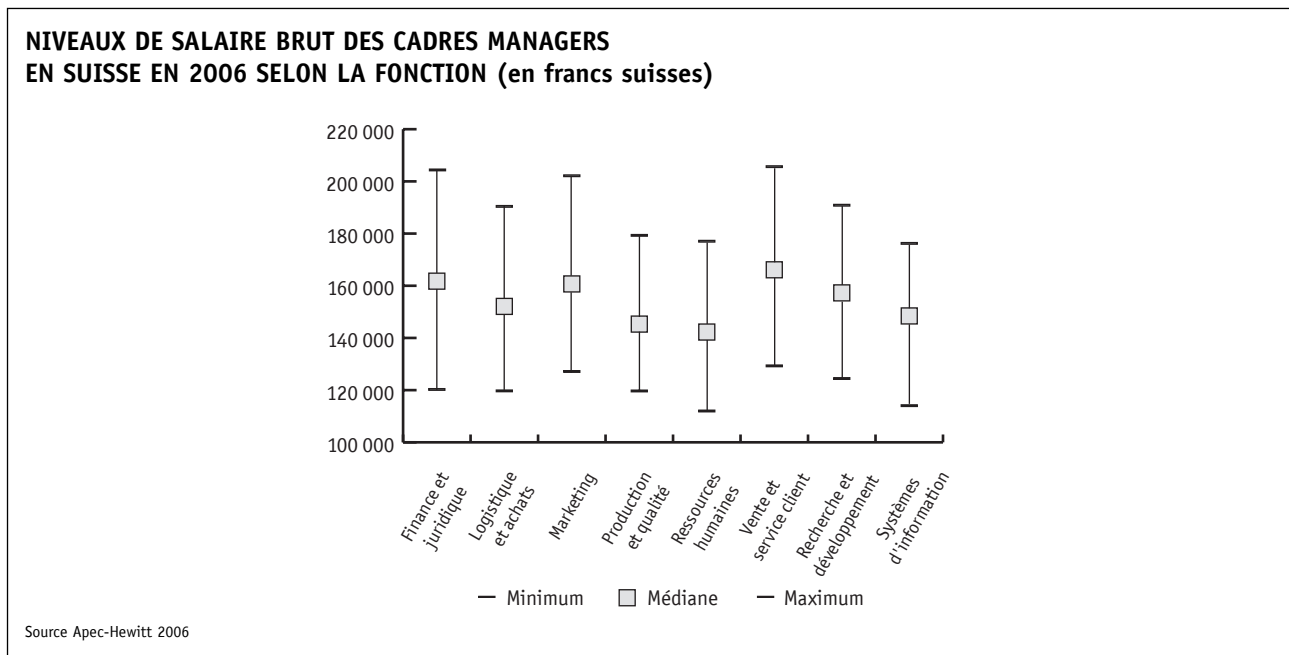


PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

A l'image des cadres Débutants, les Confirmés trouvent l'éventail salarial le plus restreint dans la fonction Ressources humaines où les niveaux de salaire sont parmi les plus bas (de 80,9 à 124,2 kfrancs suisses). Les niveaux les plus bas sont de nouveau proposés dans la fonction Production et qualité (de 75,3 à 129,8 kfrancs suisses).

De même, l'échelle salariale est la plus étendue dans la fonction Vente et service clients (de 84,7 à 144,6 kfrancs suisses). Les niveaux les plus élevés sont observés dans la fonction Marketing (de 88,5 à 144,4 kfrancs suisses).

Managers



La configuration salariale des fonctions change quelque peu pour les cadres Managers.

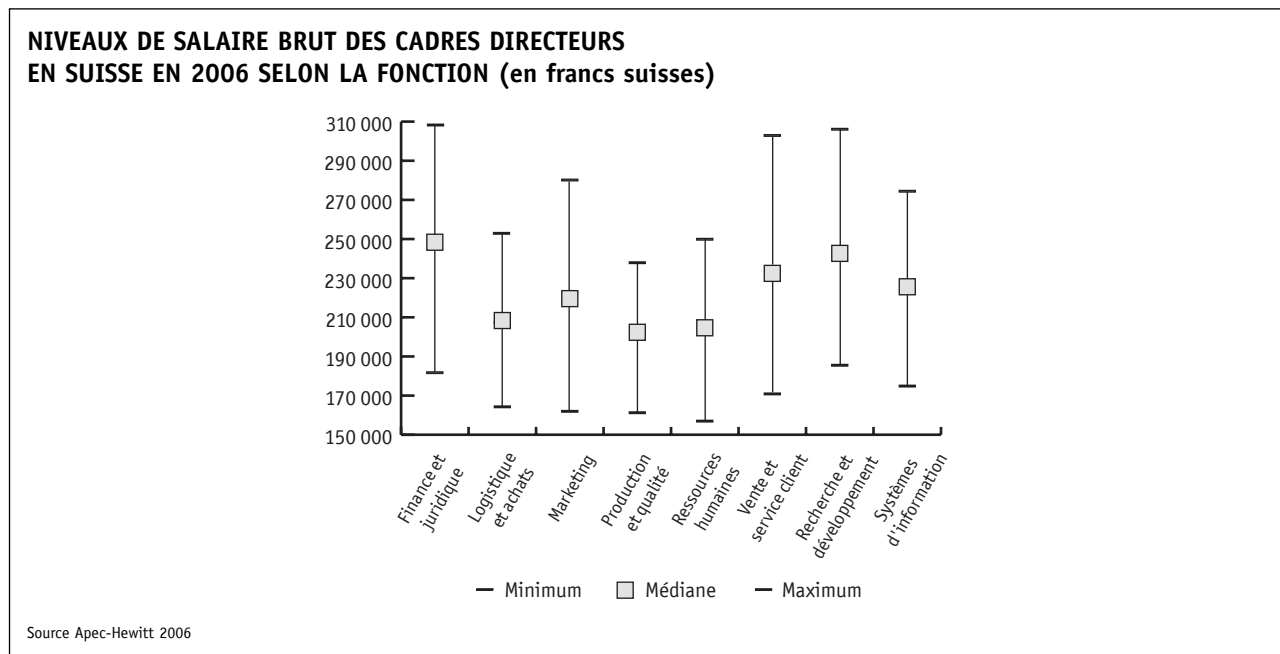
La plus grande homogénéité salariale est observée dans la fonction Production et qualité (de 119,4 à 179,6 kfrancs suisses). Proposant elle aussi un éventail salarial très homogène, la fonction Vente et service clients offre en outre les niveaux de salaire les plus élevés (de 129,7 à 205,6 kfrancs suisses).

Au contraire, les niveaux de salaire les plus bas se trouvent dans la fonction Ressources humaines (de 111,3 à 176,3 kfrancs suisses).

Enfin, l'échelle salariale la plus étendue est l'apanage de la fonction Finance et juridique qui s'appuie sur des niveaux de salaire relativement élevés (de 12,5 à 204,1 kfrancs suisses).

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Directeurs



Pour les cadres Directeurs, deux groupes de fonctions se distinguent.

D'une part, celles où l'échelle salariale est restreinte et les niveaux de salaire bas. Il s'agit en l'occurrence des fonctions Production et qualité (de 160,9 à 236,6 kfrancs suisses), Logistique et achats (de 164,6 à 251,6 kfrancs suisses) et Ressources humaines (de 156,4 à 250,4 kfrancs suisses).

D'autre part, celles qui proposent l'éventail salarial le plus large et les niveaux de salaire les plus élevés. Il s'agit là des fonctions Vente et service clients (de 171,1 à 302,3 kfrancs suisses), Finance et juridique (de 181,8 à 308,7 kfrancs suisses) et Recherche et développement (de 185 à 306,8 kfrancs suisses).

Rémunération variable individuelle

PART DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE INDIVIDUELLE* DANS LE SALAIRE BRUT ANNUEL PAR CATÉGORIE DE CADRES ET PAR FONCTION

	Vente et service clients	Autres fonctions (en moyenne)
Débutants	5%	4%
Confirmés	12%	7%
Managers	16%	12%
Directeurs	21%	17%

* hors variable collectif

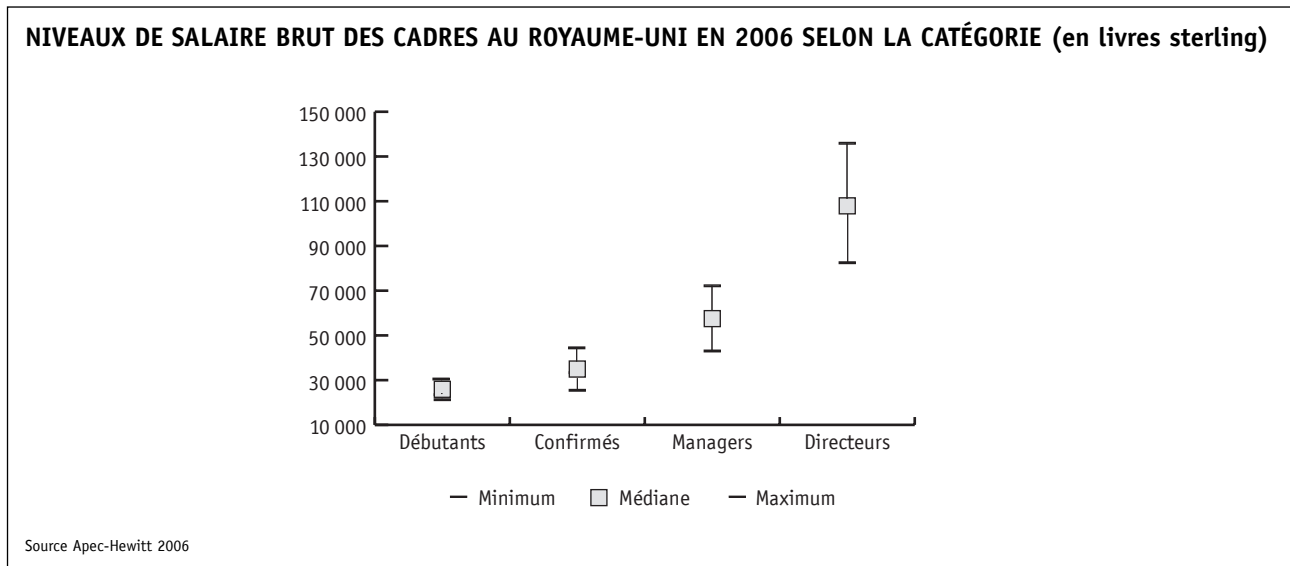
Source : Apec - Hewitt 2006

En Suisse, comme chez ses voisins, quels que soient le niveau de responsabilité, d'expertise ou d'expérience, ce sont les cadres de la fonction Vente et service clients qui touchent la rémunération variable la plus importante.

Une exception toutefois : contrairement aux autres pays, cette part variable est similaire d'une fonction à l'autre chez les cadres Débutants.

■ ROYAUME-UNI

Au global



A l'image de la Belgique, la prise de responsabilités managériales est un réel accélérateur de l'évolution salariale. En effet, si le salaire brut médian augmente de 35% entre un cadre Débutant et un cadre Confirmé, il s'accroît de 64% entre un Confirmé et un Manager et bondit de 88% entre un Manager et un Directeur. L'accès aux postes les plus importants dans l'entreprise est donc très nettement valorisé.

Par fonction

Le saut salarial entre les niveaux Manager et Directeur se retrouve dans toutes les fonctions. Il est néanmoins plus particulièrement marqué dans les fonctions Recherche et développement, Vente et service clients et Production et quali-

té. Outre la forte reconnaissance de la prise de responsabilités managériales, les politiques de bonus, plus avantageuses à ce niveau, amplifient cet écart.

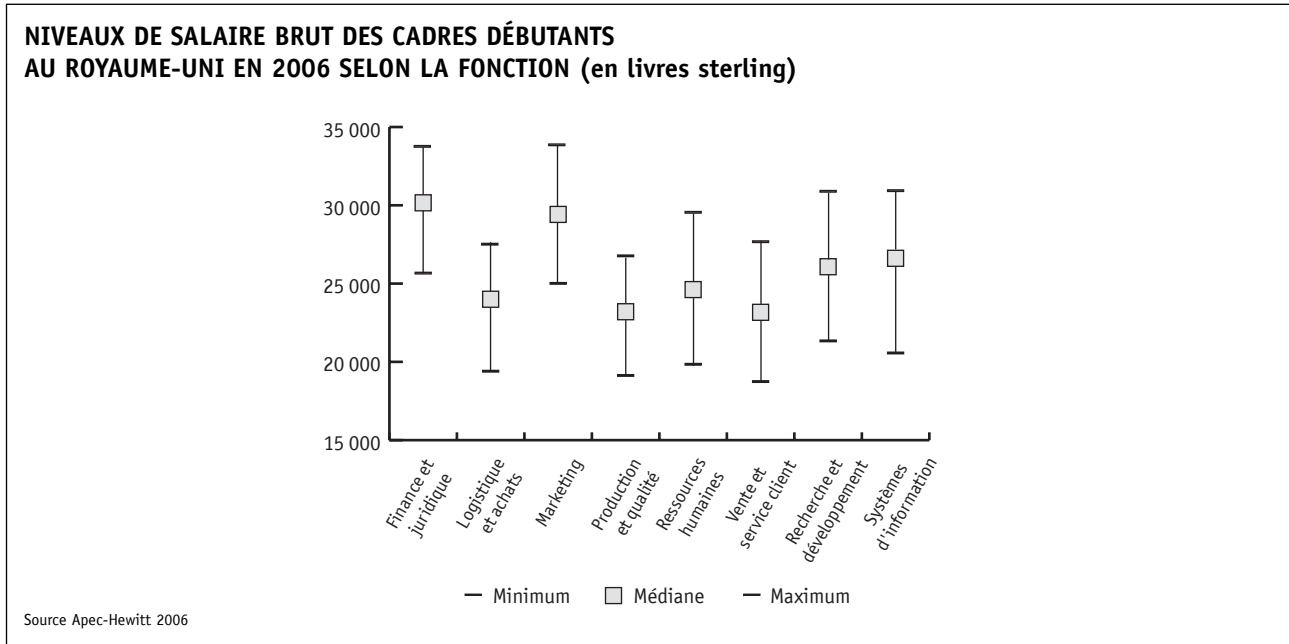
L'échelle salariale la plus étendue est offerte aux cadres Directeurs dans la fonction Finance et juridique, aux Managers et Confirmés dans la fonction Ressources humaines, aux Débutants dans la fonction Systèmes d'information.

Cette même fonction propose aussi l'éventail salarial le moins large aux Directeurs. C'est également le cas dans la fonction Vente et service clients pour les Managers, de la fonction Recherche et développement pour les Confirmés et de la fonction Production et qualité pour les Débutants.

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Par catégorie

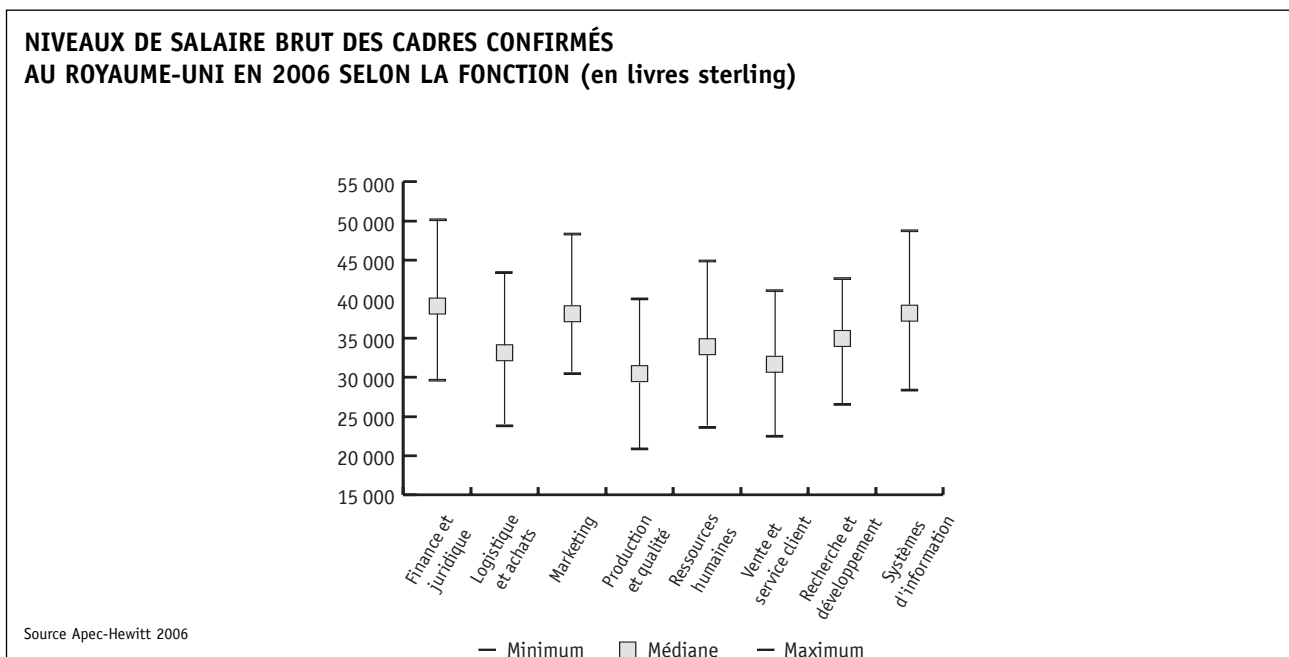
Débutants



Les cadres britanniques Débutants trouvent une grande homogénéité salariale assortie des niveaux de salaire les plus élevés dans les fonctions Finance et juridique (de 25,7 à 33,7 livres sterling) et Marketing (de 25 à 33,8 livres sterling). Grande homogénéité également mais niveaux de

salaire les plus bas leur sont proposés dans la fonction Production et qualité (de 19,1 à 26,7 livres sterling). A l'inverse, l'échelle salariale la plus étendue est présentée dans la fonction Systèmes d'information où les niveaux de salaire sont aussi relativement hauts (de 20,6 à 31 livres sterling).

Confirmés



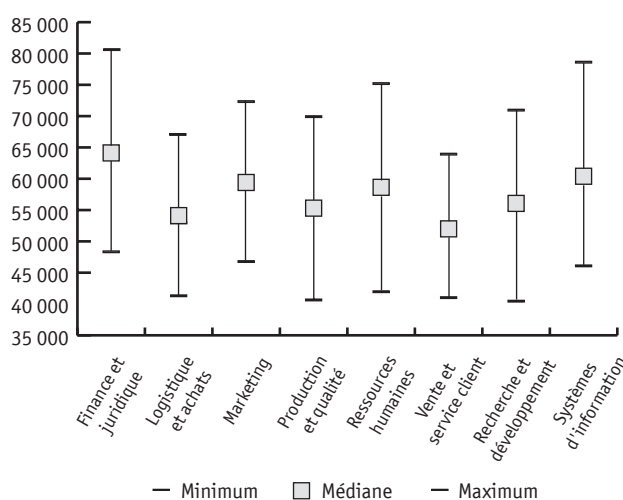
PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

La fonction Recherche et développement propose aux cadres Confirmés l'éventail salarial le plus restreint (de 26,8 à 42,5 klivres sterling). A l'inverse, c'est la fonction Ressources humaines dans laquelle il est le plus large (de 23,7 à 45,1 klivres sterling).

A l'image des Débutants, les niveaux de salaire les plus élevés se trouvent dans la fonction Finance et juridique (de 29,6 à 50,1 klivres sterling), les plus bas dans la fonction Production et qualité (de 21 à 40 klivres sterling).

Managers

**NIVEAUX DE SALAIRE BRUT DES CADRES MANAGERS
AU ROYAUME-UNI EN 2006 SELON LA FONCTION (en livres sterling)**



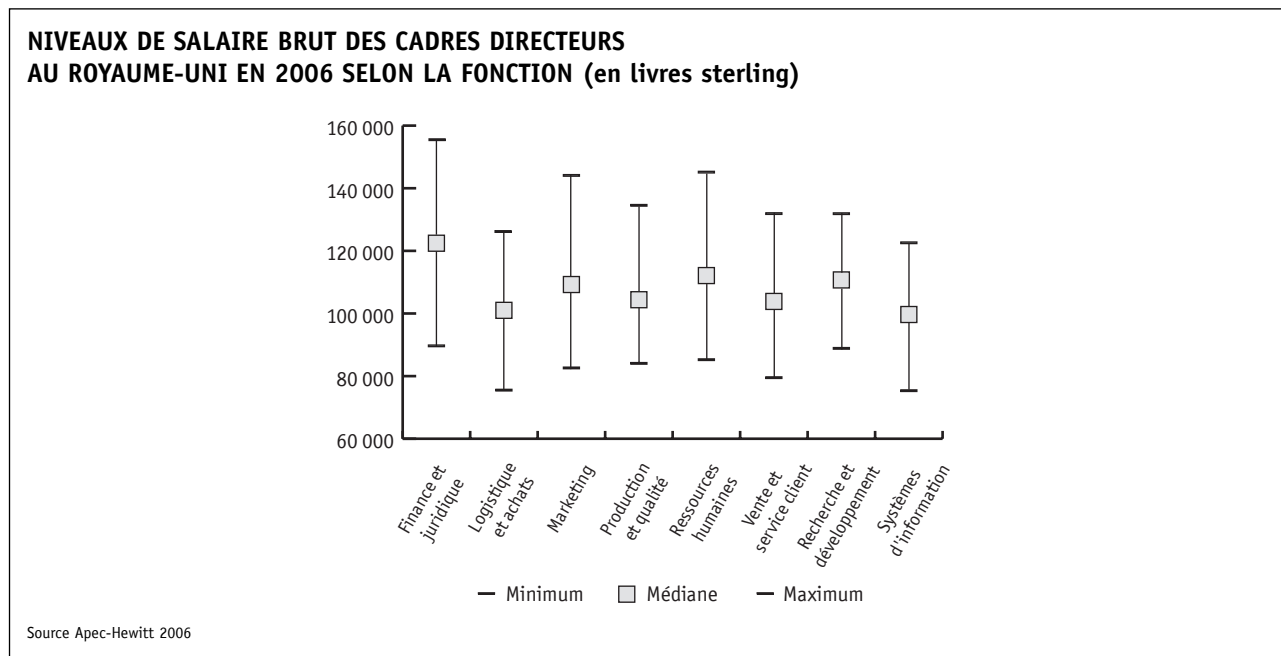
Source Apec-Hewitt 2006

Concernant les cadres Managers, la fonction Vente et service clients se distingue nettement des autres en présentant l'éventail salarial le plus restreint et les niveaux de salaire les plus bas (de 40,8 à 64,4 klivres sterling).

Comme pour les Confirmés, la fonction Ressources humaines propose au contraire l'échelle salariale la plus étendue (de 42,3 à 75,3 klivres sterling). C'est une fois encore dans la fonction Finance et juridique que sont offerts les niveaux de salaire les plus élevés (de 48,3 à 80,5 klivres sterling).

PANORAMA DES SALAIRES BRUTS EN EUROPE

Directeurs



Comme à toutes les autres catégories de cadres, c'est la fonction Finance et juridique qui offre aux cadres Directeurs les niveaux de salaire les plus élevés (de 84,9 à 155,3 klivres sterling), constitutifs cette fois de l'échelle salariale la plus étendue. A l'inverse, l'éventail salarial le plus restreint et les niveaux de salaire les plus bas se trouvent

dans la fonction Systèmes d'information (de 82,5 à 122,3 klivres sterling). Elle est suivie en cela par la fonction Logistique et achats qui présente le salaire d'entrée au niveau Directeur le plus faible (75,6 klivres sterling).

Rémunération variable individuelle

PART DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE INDIVIDUELLE* DANS LE SALAIRE BRUT ANNUEL PAR CATÉGORIE DE CADRES ET PAR FONCTION

	Vente et service clients	Autres fonctions (en moyenne)
Débutants	4%	1%
Confirmés	8%	4%
Managers	12%	7%
Directeurs	20%	16%

* hors variable collectif

Source : Apec - Hewitt 2006

A l'image des autres pays, la fonction Vente et service clients propose aux cadres britanniques, quel que soit leur niveau de responsabilité, d'expertise ou d'expérience, une rémunération variable proportionnellement plus importante que dans les autres fonctions.

En outre, quelle que soit la catégorie de cadres, cet écart est très significatif.

Enfin, comparativement aux autres cadres et quelle que soit la fonction, le poids de ce bonus dans le salaire brut est particulièrement élevé pour les cadres Directeurs.

COÛT EMPLOYEUR

Coût employeur = salaire brut + charges patronales obligatoires (résultant des systèmes obligatoires de protection sociale) et facultatives (résultant des pratiques les plus courantes des entreprises en terme de couverture sociale supplémentaire)

Salaire brut = salaire fixe + rémunération variable individuelle (ou bonus)

CHARGES PATRONALES OBLIGATOIRES

PART DES CHARGES PATRONALES OBLIGATOIRES EN % DU SALAIRE BRUT PAR NIVEAU DE SALAIRE BRUT ANNUEL ET PAR PAYS

Salaire brut	France	Italie	Belgique	Espagne	Allemagne	Royaume-Uni	Suisse
30 000 euros	49%	37%	33%	31%	21%	10%	8%
50 000 euros	48%	37%	33%	21%	20%	11%	8%
75 000 euros	48%	34%	33%	14%	16%	12%	7%
100 000 euros	47%	34%	33%	11%	12%	12%	7%
150 000 euros	46%	34%	33%	7%	8%	12%	7%

En France, pour un salaire brut de 30 000 euros, l'entreprise paie 49% de charges obligatoires en sus.

Source : Apec - Hewitt 2006

Dans l'ensemble, la part des cotisations patronales obligatoires varie de 7% à 49% du salaire annuel brut.

A niveau de salaire annuel brut égal et quel que soit ce niveau, la France est le pays où ces charges sont les plus élevées alors que c'est en Suisse qu'elles sont les plus faibles.

Trois groupes de pays se distinguent :

• France, Italie, Belgique : la part des charges patronales obligatoires dans le salaire brut y est élevée et homogène d'un niveau de salaire à l'autre.

• Royaume-Uni, Suisse : la part des charges patronales obligatoires dans le salaire brut y est faible et homogène d'un niveau de salaire à l'autre.

• Espagne, Allemagne : la part des charges patronales obligatoires dans le salaire brut y varie significativement d'un niveau de salaire à l'autre et s'apparente ainsi à des montants fixes. C'est précisément le cas en Espagne pour les salaires bruts annuels supérieurs à 50 keuros et en Allemagne à partir de 75 keuros.

CHARGES PATRONALES FACULTATIVES

Ces charges résultent d'une politique employeur. Plus précisément, elles correspondent à :

- une couverture retraite supplémentaire, sous forme d'une assurance directe en Allemagne ;
- une couverture prévoyance sur-complémentaire en Espagne ;
- une couverture prévoyance et frais médicaux supplémentaires en France ;
- une retraite sur-complémentaire en Italie ainsi qu'une couverture médicale et une assurance-vie pour les Dirigenti en Italie ;

• une couverture prévoyance (décès, incapacité, invalidité) supplémentaire et une couverture médicale additionnelle au régime légal en Belgique ;

• une couverture supplémentaire sur l'ensemble des prestations (frais médicaux, retraite, prévoyance), reflétant les pratiques moyennes les plus courantes au Royaume-Uni ;

• une couverture prévoyance et une assurance maladie privée en Suisse.

PART DES CHARGES PATRONALES FACULTATIVES EN % DU SALAIRE BRUT PAR NIVEAU DE SALAIRE BRUT ANNUEL ET PAR PAYS

Salaire brut	Belgique	Royaume-Uni	Suisse	Allemagne	Italie	France	Espagne
30 000 euros	7%	6%	4%	6%	1%	1%	1%
50 000 euros	7%	6%	5%	4%	1%	1%	1%
75 000 euros	7%	6%	6%	2%	7%	1%	1%
100 000 euros	7%	6%	6%	2%	6%	1%	1%
150 000 euros	7%	6%	7%	1%	4%	1%	1%

En Belgique, pour un salaire brut de 30 000 euros, l'entreprise paie en moyenne 7% de charges facultatives en sus. Source : Apec - Hewitt 2006

Dans l'ensemble, la part des cotisations patronales facultatives varie de 1% à 7% du salaire annuel brut, soit une proportion bien moindre que les charges obligatoires. A niveau de salaire annuel brut égal et quel que soit ce niveau, la Belgique est le pays où ces charges sont les plus élevées alors que c'est en France et en Espagne qu'elles sont les plus faibles.

A nouveau, trois groupes de pays se distinguent :

- Belgique, Royaume-Uni : la part des charges patronales facultatives dans le salaire brut y est la plus élevée et homogène d'un niveau de salaire à l'autre.

- France, Espagne : la part des charges patronales facultatives dans le salaire brut y est très faible et homogène d'un niveau de salaire à l'autre.
- Suisse, Allemagne, Italie : la part des charges patronales facultatives dans le salaire brut y varie significativement d'un niveau de salaire à l'autre. Elle s'apparente à des montants fixes en Allemagne et en Italie pour les salaires les plus élevés. Par ailleurs, si la proportion de cotisations facultatives décroît alors que le niveau de salaire augmente en Allemagne, elle s'accroît en Suisse et en Italie.

ENSEMBLE DES CHARGES PATRONALES

PART DES CHARGES PATRON. OBLIGATOIRES ET FACULTATIVES EN % DU SALAIRE BRUT PAR NIV. DE SAL. BRUT ANNUEL ET PAR PAYS

Salaire brut	France	Belgique	Italie	Allemagne	Espagne	Royaume-Uni	Suisse
30 000 euros	50%	40%	38%	27%	32%	16%	12%
50 000 euros	49%	40%	38%	24%	22%	17%	13%
75 000 euros	49%	40%	41%	18%	15%	18%	13%
100 000 euros	48%	40%	40%	14%	12%	18%	13%
150 000 euros	47%	40%	38%	9%	8%	18%	14%

Source : Apec - Hewitt 2006

Dans l'ensemble, la part des cotisations patronales dans leur ensemble varie de 8% à 50% du salaire annuel brut. A niveau de salaire annuel brut égal et quel que soit ce niveau, la France est le pays où ces charges sont les plus élevées. Cela est dû essentiellement au poids important des charges patronales obligatoires. Au contraire, c'est en Suisse qu'elles sont les plus faibles.

Trois groupes de pays se distinguent :

- France, Belgique, Italie : la part des charges patronales dans le salaire brut y est élevée et homogène d'un niveau de salaire à l'autre.

- Royaume-Uni, Suisse : la part des charges patronales dans le salaire brut y est modérée et homogène d'un niveau de salaire à l'autre.
- Allemagne, Espagne : la part des charges patronales dans le salaire brut y varie significativement d'un niveau de salaire à l'autre. De 50 à 150 keuros le poids de ces cotisations est légèrement supérieur en Allemagne. Cependant, il est inférieur à ce que versent les employeurs espagnols pour les cadres touchant 30 keuros.

■ COMPARAISON DES COÛTS EMPLOYEUR EN EUROPE

Directeurs

COÛT EMPLOYEUR EN KEUROS DES CADRES DIRECTEURS PAR FONCTION ET DANS CHACUN DES PAYS

	Belgique	France	Royaume-Uni	Italie	Suisse	Allemagne	Espagne
Finance et juridique	231	207	212	216	181	179	158
Logistique et achats	208	177	174	162	152	144	128
Marketing	208	196	189	189	160	163	154
Production et qualité	217	180	180	175	147	143	137
Ressources humaines	200	186	194	208	149	169	152
Vente et service clients	225	201	179	172	169	185	147
Recherche et dévelop.	217	196	191	193	177	164	146
Systèmes d'information	191	190	172	174	164	147	143

Source : Apec - Hewitt 2006

Pour les cadres Directeurs, le coût employeur se situe dans une fourchette allant de 128 keuros (fonction Logistique et achats en Espagne) à 231 keuros (fonction Finance et juridique en Belgique).

C'est en Belgique qu'il est le plus élevé, à l'exception de la fonction Ressources humaines, dont le coût est le plus important en Italie.

A l'inverse, les employeurs espagnols supportent le coût salarial le plus faible quelle que soit la fonction. Font enco-

re exception les Ressources humaines dont le coût employeur est le plus bas en Suisse.

La fonction Finance et juridique est celle qui coûte le plus cher aux entreprises de tous les pays sauf l'Allemagne où il s'agit de la fonction Vente et service clients.

En Espagne, en France et en Italie, la fonction Logistique et achats est la moins coûteuse.

C'est le cas de la fonction Production et qualité en Allemagne et en Suisse et de la fonction Systèmes d'information en Belgique et au Royaume-Uni.

Managers

COÛT EMPLOYEUR EN KEUROS DES CADRES MANAGERS PAR FONCTION ET DANS CHACUN DES PAYS

	Belgique	Suisse	France	Allemagne	Royaume-Uni	Italie	Espagne
Finance et juridique	126	118	138	118	110	108	86
Logistique et achats	116	111	104	100	93	91	73
Marketing	120	117	116	116	102	114	81
Production et qualité	115	106	95	94	95	82	74
Ressources humaines	116	104	113	111	101	96	80
Vente et service clients	113	121	111	117	89	93	90
Recherche et dévelop.	127	115	114	115	96	87	87
Systèmes d'information	102	108	105	104	104	97	82

Source : Apec - Hewitt 2006

Pour les cadres Managers, le coût employeur se situe dans une fourchette allant de 73 keuros (fonction Logistique et achats en Espagne) à 138 keuros (fonction Finance et juridique en France).

Pour cinq fonctions sur huit, c'est en Belgique qu'il est le plus élevé. Concernant les fonctions Vente et service clients et Systèmes d'information, c'est en Suisse qu'il est le plus important.

A l'inverse, les employeurs espagnols supportent le coût salarial le plus faible quelle que soit la fonction, rejoint par les Italiens pour la fonction Recherche et développement. La fonction Vente et service clients se distingue : son coût employeur est le plus bas au Royaume-Uni et en Espagne.

La fonction Finance et juridique est celle qui coûte le plus cher aux entreprises de France, d'Allemagne et du Royaume-Uni. En Suisse et en Espagne, il s'agit de la fonction Vente et service clients. En Belgique, la fonction Recherche et développement est la plus coûteuse. En Italie, c'est le cas de la fonction Marketing.

Au contraire, Production et qualité est la fonction la moins coûteuse en France, en Allemagne et en Italie. En Suisse, il s'agit de la fonction Ressources humaines ; en Belgique, de la fonction Systèmes d'information ; au Royaume-Uni, de la fonction Vente et service clients et, en Espagne, de la fonction Logistique et achats.

COÛT EMPLOYEUR

Confirmés

COÛT EMPLOYEUR EN KEUROS DES CADRES CONFIRMÉS PAR FONCTION ET DANS CHACUN DES PAYS

	Suisse	Allemagne	France	Belgique	Royaume-Uni	Italie	Espagne
Finance et juridique	77	74	81	70	67	51	50
Logistique et achats	81	62	66	73	57	51	52
Marketing	86	81	76	66	65	62	56
Production et qualité	74	66	60	64	52	51	47
Ressources humaines	75	71	74	66	58	53	46
Vente et service clients	81	88	68	67	54	56	53
Recherche et développ.	79	79	76	79	60	52	55
Systèmes d'information	83	78	72	69	65	54	51

Source : Apec - Hewitt 2006

Pour les cadres Confirmés, le coût employeur se situe dans une fourchette allant de 46 keuros (fonction Ressources humaines en Espagne) à 88 keuros (fonction Vente et service clients en Allemagne).

Pour six fonctions sur huit, c'est en Suisse qu'il est le plus élevé, rejointe par l'Allemagne pour la fonction Recherche et développement. Concernant la fonction Finance et juridique, c'est en France qu'il est le plus important.

A l'inverse, les employeurs espagnols supportent le coût salarial le plus faible quelle que soit la fonction. Font exception les fonctions Logistique et achats et Recherche et développement dont le coût employeur est le plus bas en Italie.

La fonction Marketing est celle qui coûte le plus cher aux entreprises de Suisse, d'Italie et d'Espagne. En France et au Royaume-Uni, la plus onéreuse est la fonction Finance et juridique ; en Allemagne, la fonction Vente et service clients. En Belgique, c'est le cas de la fonction Recherche et développement.

Au contraire, la fonction Production et qualité est la moins coûteuse en Suisse, en Belgique, en France, au Royaume-Uni et en Italie. En Allemagne, il s'agit de la fonction Logistique et achats ; en Espagne, de la fonction Ressources humaines.

Débutants

COÛT EMPLOYEUR EN KEUROS DES CADRES DÉBUTANTS PAR FONCTION ET DANS CHACUN DES PAYS

	Suisse	Belgique	France	Allemagne	Royaume-Uni	Italie	Espagne
Finance et juridique	59	51	49	45	51	31	31
Logistique et achats	59	50	45	42	41	34	36
Marketing	60	52	50	55	50	40	31
Production et qualité	53	47	45	43	39	37	34
Ressources humaines	55	46	48	44	42	34	29
Vente et service clients	57	49	44	46	39	30	34
Recherche et développ.	60	54	47	44	44	37	39
Systèmes d'information	60	46	48	49	45	38	35

Source : Apec - Hewitt 2006

Pour les cadres Débutants, le coût employeur se situe dans une fourchette allant de 29 keuros (fonction Ressources humaines en Espagne) à 60 keuros (fonctions Marketing, Recherche et développement et Systèmes d'information en Suisse).

Les employeurs suisses supportent le coût le plus élevé pour toutes les fonctions.

A l'inverse, les employeurs espagnols et italiens supportent les coûts salariaux les plus faibles.

La fonction Marketing est celle qui coûte le plus cher aux entreprises de Suisse, d'Allemagne, de France et d'Italie.

En Belgique et en Espagne, il s'agit de la fonction Recherche et développement. Au Royaume-Uni, la fonction Finance et juridique est la plus coûteuse.

Au contraire, la fonction Vente et service clients est la moins coûteuse en France, au Royaume-Uni et en Italie. En Suisse, il s'agit de la fonction Production et qualité ; en Belgique, de la fonction Systèmes d'information ; en Allemagne, de la fonction Logistique et achats ; en Espagne, de la fonction Ressources humaines.

Le palmarès des coûts employeurs

Une entreprise, pour minimiser ses coûts employeurs, s'installera en Espagne où ces coûts sont les plus bas pour la plupart des fonctions et des niveaux de cadres. L'Italie offre des coûts voisins de ceux de l'Espagne pour les cadres Débutants et les cadres Confirmés. Les coûts seront maximum pour les Directeurs et Managers en Belgique et pour les cadres Confirmés et Débutants en Suisse.

Le Royaume-Uni, juste un peu au-dessus des coûts espagnols et italiens, reste d'un coût très modéré sauf pour les Directeurs.

Le coût des cadres en France et en Allemagne occupe en général une position médiane.

Hormis les extrêmes (Belgique pour les plus chers et Espagne pour les moins chers), les postes de Directeurs n'obéissent pas à cette hiérarchie de pays : leurs coûts sont très élevés en France et au Royaume-Uni derrière la Belgique, en position médiane en Italie et modérés en Suisse et en Allemagne.

POUVOIR D'ACHAT DES CADRES

Salaire net = salaire brut (salaire fixe + rémunération variable individuelle), déduction faite des prélèvements sociaux et fiscaux

Le pouvoir d'achat correspond au **salaire " net-net "**, soit le salaire brut duquel sont déduits les prélèvements sociaux et fiscaux puis est ajusté du différentiel de coût de la vie par rapport à la France.

PRÉLÈVEMENTS SOCIAUX² ET FISCAUX

Cotisations salariales obligatoires

PART DES COTISATIONS SALARIALES OBLIGATOIRES DANS LE SALAIRE BRUT PAR NIVEAU DE SALAIRE BRUT ANNUEL ET PAR PAYS

Salaire brut	France	Allemagne	Belgique	Italie	Suisse	Royaume-Uni	Espagne
30 000 euros	22%	21%	14%	9%	8%	8%	7%
50 000 euros	21%	20%	14%	9%	8%	9%	4%
75 000 euros	21%	16%	14%	9%	8%	6%	3%
100 000 euros	21%	12%	14%	9%	7%	5%	2%
150 000 euros	20%	8%	13%	10%	6%	4%	1%

En France, un salaire brut de 30 000 euros comprend 22% de charges obligatoires payées par le cadre.

Source : Apec - Hewitt 2006

Dans l'ensemble, la part des cotisations salariales obligatoires varie de 1% à 22% du salaire annuel brut. A niveau de salaire brut égal et quel que soit ce niveau, la France est le pays où ces charges sont les plus élevées alors que c'est en Espagne qu'elles sont les plus faibles.

Trois groupes de pays se distinguent :

• France, Belgique : la part des charges salariales obligatoires dans le salaire brut y est élevée et homogène d'un niveau de salaire à l'autre.

• Italie, Suisse : la part des charges salariales obligatoires dans le salaire brut y est relativement faible et homogène d'un niveau de salaire à l'autre.

• Allemagne, Espagne, Royaume-Uni : la part des charges salariales obligatoires dans le salaire brut y varie significativement d'un niveau de salaire à l'autre. Elle s'apparente ainsi à un montant fixe en Espagne, quel que soit le niveau de salaire, et en Allemagne à partir de 75 keuros.

² Prélèvements sociaux = prélèvements au titre des systèmes de sécurité sociale et des régimes complémentaires de couverture sociale proposés par les entreprises (pratiques les plus couramment observées dans les pays étudiés).

POUVOIR D'ACHAT DES CADRES

Cotisations salariales facultatives

PART DES COTISATIONS SALARIALES FACULTATIVES DANS LE SALAIRE BRUT PAR NIVEAU DE SALAIRE BRUT ANNUEL ET PAR PAYS POUR UN CADRE CÉLIBATAIRE, SANS ENFANT

Salaire brut	Suisse	Belgique	Royaume-Uni	Italie	France	Allemagne	Espagne
30 000 euros	14%	5%	5%	1%	2%	ε	ε
50 000 euros	12%	5%	5%	1%	2%	ε	ε
75 000 euros	11%	5%	5%	5%	1%	ε	ε
100 000 euros	10%	5%	5%	4%	1%	ε	ε
150 000 euros	10%	5%	5%	3%	1%	ε	ε

ε < 0,5%

Source : Apec - Hewitt 2006

PART DES COTISATIONS SALARIALES FACULTATIVES DANS LE SALAIRE BRUT PAR NIVEAU DE SALAIRE BRUT ANNUEL ET PAR PAYS POUR UN CADRE MARIÉ AYANT DEUX ENFANTS

Salaire brut	Suisse	Belgique	Royaume-Uni	Italie	France	Espagne	Allemagne
30 000 euros	35%	5%	5%	1%	2%	2%	ε
50 000 euros	25%	5%	5%	1%	2%	1%	ε
75 000 euros	19%	5%	5%	5%	1%	1%	ε
100 000 euros	16%	5%	5%	4%	1%	1%	ε
150 000 euros	14%	5%	5%	3%	1%	ε	ε

ε < 0,5%

Source : Apec - Hewitt 2006

En Suisse, un salaire brut de 30 000 euros comprend 14% de charges obligatoires pour un célibataire sans enfant ou 35% pour un cadre marié ayant deux enfants, charges à payer par le cadre.

Le poids des cotisations salariales facultatives varie en fonction de la situation familiale en Suisse de manière très nette, et en Espagne dans une bien moindre mesure. Cela est dû aux coûts additionnels relatifs à la couverture des personnes à charge du salarié marié ayant des enfants spécifique à ces deux pays où le montant payé par le salarié au titre des cotisations dépend du nombre de personnes qui bénéficient de la couverture en question. Dans le cas de la Suisse, les cotisations au titre de l'assurance maladie supplémentaire fonctionnent comme des primes d'assurance privée et individuelle. Un salarié marié ayant deux enfants doit donc payer quatre primes (soit quatre fois le montant payé par un salarié célibataire) pour sa propre couverture et celle de ses enfants.

La Suisse est par ailleurs le seul pays où les cotisations facultatives sont plus élevées que les cotisations obligatoires (environ deux à quatre fois plus selon la situation familiale). Leur poids décroît avec l'augmentation du niveau de salaire, tout particulièrement pour les cadres mariés, ayant deux enfants. Chez ses voisins, les cotisations facultatives sont nettement inférieures aux charges obligatoires, voire presque inexistantes en Allemagne et en Espagne pour les cadres célibataires sans enfant. Au Royaume-Uni, pour les niveaux de salaire supérieurs ou égaux à 75 keuros, cotisations obligatoires et facultatives sont similaires.

POUVOIR D'ACHAT DES CADRES

Prélèvements fiscaux

PART DES PRÉLÈVEMENTS FISCAUX DANS LE SALAIRE BRUT PAR NIVEAU DE SALAIRE BRUT ANNUEL ET PAR PAYS, POUR UN CADRE CÉLIBATAIRE, SANS ENFANT

Salaire brut	Belgique	Allemagne	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Suisse	France
30 000 euros	25%	18%	20%	14%	15%	13%	7%
50 000 euros	32%	26%	26%	21%	18%	16%	12%
75 000 euros	37%	33%	28%	28%	24%	18%	15%
100 000 euros	39%	37%	30%	32%	28%	21%	18%
150 000 euros	42%	41%	33%	37%	32%	25%	22%

Source : Apec - Hewitt 2006

PART DES PRÉLÈVEMENTS FISCAUX DANS LE SALAIRE BRUT PAR NIVEAU DE SALAIRE BRUT ANNUEL ET PAR PAYS, POUR UN CADRE MARIÉ AYANT DEUX ENFANTS

Salaire brut	Belgique	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Allemagne	Suisse	France
30 000 euros	11%	14%	11%	7%	6%	3%	1%
50 000 euros	23%	23%	19%	16%	15%	8%	3%
75 000 euros	30%	27%	26%	23%	22%	11%	6%
100 000 euros	34%	30%	31%	28%	27%	14%	8%
150 000 euros	38%	33%	36%	32%	34%	20%	13%

En Belgique, sur un salaire brut de 30 000 euros, le cadre paie 25% d'impôt sur le revenu pour un célibataire sans enfant et 11% pour un cadre marié ayant deux enfants.

Source : Apec - Hewitt 2006

Quels que soient le niveau de salaire annuel brut et la situation familiale, la France est le pays où les prélèvements fiscaux pèsent le moins lourd, systématiquement devant la Suisse.

Au contraire, quel que soit le niveau de salaire des cadres célibataires sans enfant et pour les cadres mariés ayant deux enfants et gagnant de 75 à 150 keuros, la Belgique est toujours le pays où le poids des prélèvements fiscaux est le plus important. En Italie, il est similaire à celui observé en Belgique pour les cadres mariés ayant deux enfants et touchant 50 keuros. Il est par contre supérieur et le plus élevé parmi les sept pays étudiés pour ceux dont le salaire brut se monte à 30 keuros.

En France, en Suisse, en Allemagne et en Belgique, les taux de prélèvements fiscaux baissent nettement pour les cadres mariés ayant deux enfants par rapport aux cadres

célibataires sans enfant. Cette réduction est la plus marquée en France.

En Italie, au Royaume-Uni et en Espagne, la diminution des taux de prélèvements fiscaux d'une situation familiale à l'autre n'est significative, mais dans une bien moindre mesure que chez leurs voisins, que pour les niveaux de salaire les plus bas. Ces taux sont d'ailleurs similaires voire égaux pour les niveaux de salaire les plus élevés.

De même, pour les cadres gagnant au moins 100 keuros par an, quelle que soit leur situation familiale, les taux de prélèvements fiscaux en Espagne sont supérieurs à ceux pratiqués en Italie, la situant ainsi en troisième et deuxième position derrière les pays où ils sont les plus importants. Pareillement, l'Allemagne applique un taux particulièrement élevé aux cadres mariés, ayant deux enfants et gagnant annuellement 150 keuros.

■ COMPARAISON DU POUVOIR D'ACHAT DES CADRES EN EUROPE

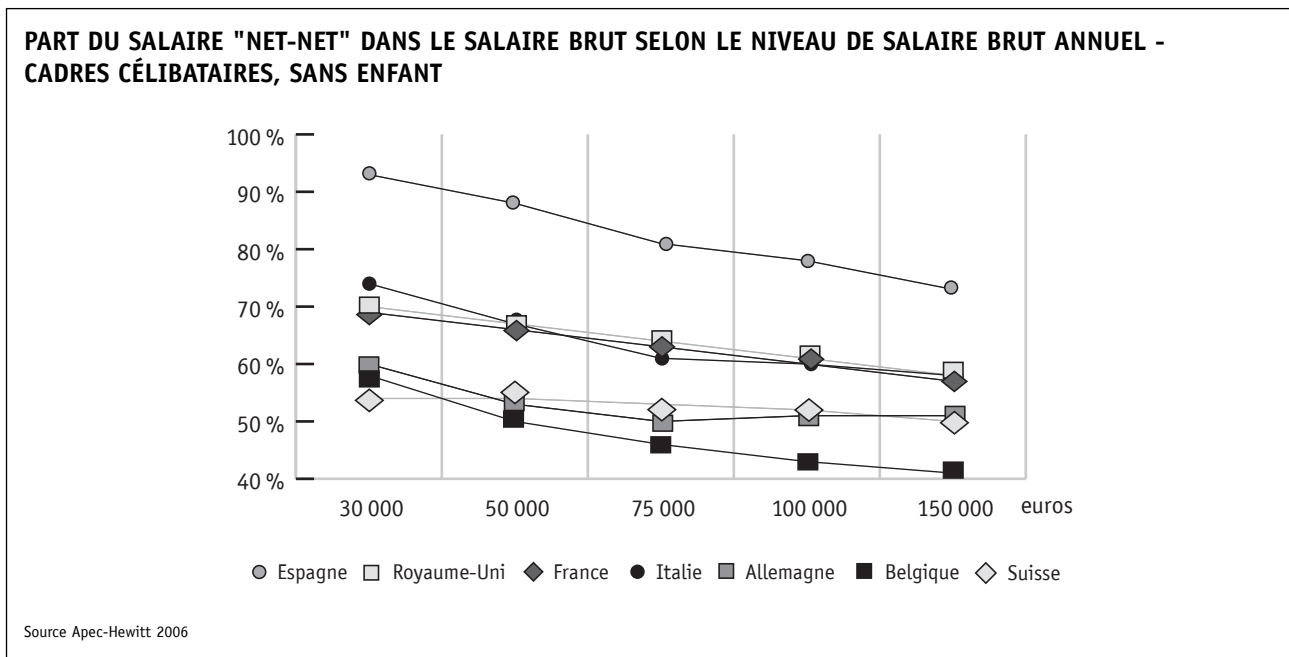
Le taux de parité de pouvoir d'achat (taux de PPA³) permet de comparer le pouvoir d'achat correspondant au salaire net de prélèvements sociaux et fiscaux d'un pays à l'autre.

Dans chaque pays est alors mesurée la quantité de biens et de services à laquelle le salaire net permet d'accéder. Si deux personnes dans deux pays différents peuvent acheter, avec le même salaire net, la même quantité de biens et de services, alors on pourra dire que leur salaire net est équivalent.

Pour la présente étude, l'indice permettant l'ajustement des taux de PPA est calculé par rapport à la France, pays de référence.

Au global, comparés aux prélèvements sociaux et fiscaux, les effets liés à l'ajustement du coût de la vie restent marginaux pour tous les pays sauf pour le Royaume-Uni et la Suisse. L'effet taux de change se cumule alors à l'ajustement lié au coût de la vie.

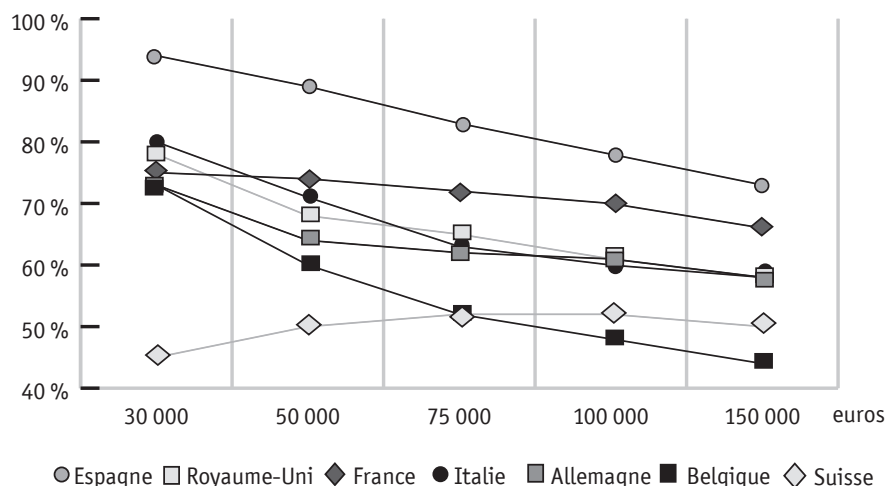
Comparaison du pouvoir d'achat des cadres par pays et par niveau de salaire brut



³ Taux calculés par l'OCDE à partir d'un échantillon de tous les services et marchandises couverts par le PIB, incluant notamment des services publics, des biens de consommation, des biens d'équipement, des projets de construction.

POUVOIR D'ACHAT DES CADRES

PART DU SALAIRE "NET-NET" DANS LE SALAIRE BRUT SELON LE NIVEAU DE SALAIRE BRUT ANNUEL - CADRES MARIÉS, DEUX ENFANTS



Source Apec-Hewitt 2006

A niveaux de salaires annuels bruts égaux et quelle que soit la situation familiale, l'Espagne offre aux cadres le pouvoir d'achat le plus important, se distinguant très nettement de ses voisins. En effet, le salaire "net-net" y varie d'environ les trois quarts à presque 95% du salaire brut. Par exemple, un cadre célibataire sans enfant gagnant 30 keuros brut par an y dispose d'un pouvoir d'achat de 27,8 keuros. En outre, pour un même niveau de salaire brut, le niveau de pouvoir d'achat est quasiment identique quelle que soit la situation familiale.

Ceci s'observe également en Italie, au Royaume-Uni et en Suisse pour les niveaux de salaire les plus élevés. En Italie, la part du salaire "net-net" est néanmoins significativement plus importante pour les cadres mariés, ayant deux enfants et touchant de 30 à 50 keuros par an. Au Royaume-Uni, cet écart est surtout marqué pour la tranche 30 keuros. En Suisse, cas atypique, le différentiel de pouvoir d'achat concerne également les tranches salariales les plus basses mais en faveur des cadres célibataires sans enfant.

Au contraire, en France, en Allemagne et en Belgique, à niveau de salaire brut égal et par rapport aux célibataires sans enfant, le pouvoir d'achat des cadres augmente fortement quand ils sont mariés et ont deux enfants. C'est d'ailleurs en France, après l'Espagne, qu'il est le plus élevé pour ces derniers. Suivent le Royaume-Uni et l'Italie, très proches, puis l'Allemagne, la Belgique et la Suisse. Concernant les cadres célibataires sans enfant, cette hiérarchie change quelque peu. Derrière l'Espagne, on trouve le Royaume-Uni, l'Italie et la France qui offrent une capacité de pouvoir d'achat comparable, en particulier pour les

niveaux de salaire les plus élevés. Ils devancent l'Allemagne et la Suisse qui présentent une capacité de pouvoir d'achat globalement similaire. La Belgique termine ce classement bien que proposant aux cadres gagnant en brut 30 keuros un salaire "net-net" proportionnellement supérieur à la Suisse.

Entre 2005 et 2006, la part du salaire "net-net" dans le salaire brut est restée identique en France, en l'absence de réforme sociale ou fiscale. De même, elle a été stable ou légèrement en retrait au Royaume-Uni et en Allemagne. En hausse en Italie, elle s'est accrue beaucoup plus nettement en Espagne.

Par conséquent, en terme de capacité de pouvoir d'achat, la France est dépassée par l'Espagne pour les cadres mariés ayant deux enfants.

Toutefois dans la réalité, à fonction et niveau équivalents, il existe des différences de rémunérations brutes entre les pays. Ainsi, le Royaume-Uni affiche les salaires bruts les plus élevés alors que l'Espagne et l'Italie présentent les salaires bruts les plus bas.

C'est le jeu à la fois des niveaux de salaire brut différents et des taux de prélèvements différents d'un pays à l'autre qui, au final, donne les niveaux effectifs de salaire net et de pouvoir d'achat dans chaque pays. Aussi un taux de prélèvement faible ne compense pas toujours un salaire brut faible. De même, un taux de prélèvement faible peut se cumuler à un salaire élevé pour donner un pouvoir d'achat élevé.

POUVOIR D'ACHAT DES CADRES

Comparaison du pouvoir d'achat des cadres Directeurs par pays et par fonction

SALAIRE «NET-NET» ANNUEL EN KEUROS PAR PAYS ET PAR FONCTION POUR LES CADRES DIRECTEURS, CÉLIBATAIRES SANS ENFANT

	Espagne	Royaume-Uni	Italie	Allemagne	France	Suisse	Belgique
Finance et juridique	107	103	90	84	81	79	67
Logistique et achats	88	86	69	66	70	67	61
Marketing	105	93	80	76	76	71	61
Production et qualité	93	89	74	66	71	66	64
Ressources humaines	103	95	87	79	73	66	59
Vente et service clients	99	89	73	87	78	74	66
Recherche et dévelop.	99	94	81	77	77	77	63
Systèmes d'information	98	85	74	68	74	72	57

Source : Apec - Hewitt 2006

SALAIRE «NET-NET» ANNUEL EN KEUROS PAR PAYS ET PAR FONCTION POUR LES CADRES DIRECTEURS, MARIÉS AYANT DEUX ENFANTS

	Espagne	Royaume-Uni	France	Allemagne	Italie	Suisse	Belgique
Finance et juridique	108	103	94	95	90	79	72
Logistique et achats	89	86	82	77	69	68	66
Marketing	106	93	89	86	80	71	66
Production et qualité	94	89	83	76	74	66	68
Ressources humaines	104	95	85	89	87	67	64
Vente et service clients	100	89	91	98	73	75	71
Recherche et dévelop.	100	94	89	87	81	78	68
Systèmes d'information	99	85	87	78	74	73	62

Source : Apec - Hewitt 2006

Au global, les écarts de pouvoir d'achat entre les sept pays étudiés sont les plus faibles pour les cadres Dirigeants des fonctions Logistique et achats et Production et qualité et les plus élevés dans les fonctions Marketing et Ressources humaines.

Quelles que soient la fonction et la situation familiale, l'Espagne offre aux cadres les niveaux de salaire " net-net " les plus élevés. Elle est systématiquement suivie par le Royaume-Uni, de manière assez proche pour les fonctions

Finance et juridique, Logistique et achats, Production et qualité et Recherche et développement. Font exception les fonctions Vente et service clients et Systèmes d'information dont les cadres mariés, ayant deux enfants ont un pouvoir d'achat supérieur en France et en Allemagne pour la fonction Vente et services clients.

A l'inverse, les cadres belges ont toujours le salaire " net-net " le plus faible, à l'exception des cadres mariés et ayant deux enfants qui travaillent en Production et qualité.

POUVOIR D'ACHAT DES CADRES

Comparaison du pouvoir d'achat des cadres Managers par pays et par fonction

SALAIRE «NET-NET» ANNUEL EN KEUROS PAR PAYS ET PAR FONCTION POUR LES CADRES MANAGERS, CÉLIBATAIRES SANS ENFANT

	Espagne	Royaume-Uni	Suisse	Allemagne	France	Italie	Belgique
Finance et juridique	61	58	54	53	56	47	40
Logistique et achats	52	50	51	44	44	42	37
Marketing	57	54	53	52	49	49	38
Production et qualité	53	51	49	41	41	38	37
Ressources humaines	57	53	48	49	48	44	37
Vente et service clients	63	48	55	52	47	43	36
Recherche et dévelop.	61	51	52	51	48	41	40
Systèmes d'information	58	55	50	46	44	45	34

Source : Apec - Hewitt 2006

SALAIRE «NET-NET» ANNUEL EN KEUROS PAR PAYS ET PAR FONCTION POUR LES CADRES MANAGERS, MARIÉS AYANT DEUX ENFANTS

	Espagne	Allemagne	France	Royaume-Uni	Suisse	Italie	Belgique
Finance et juridique	62	63	65	58	54	48	45
Logistique et achats	53	53	50	50	51	44	42
Marketing	58	62	56	54	54	50	43
Production et qualité	54	50	47	51	49	40	42
Ressources humaines	58	59	55	53	48	46	42
Vente et service clients	65	63	54	49	55	44	41
Recherche et dévelop.	62	61	55	52	53	42	45
Systèmes d'information	59	55	51	55	50	46	38

Source : Apec - Hewitt 2006

Globalement, les écarts de pouvoir d'achat entre les sept pays étudiés sont de nouveau les plus faibles pour les cadres Managers des fonctions Logistique et achats et Production et qualité. Ils sont cette fois les plus élevés dans la fonction Vente et service clients.

La hiérarchie des pays est par ailleurs moins tranchée que pour les Dirigeants.

Pour les cadres célibataires sans enfant, quelle que soit la fonction, l'Espagne offre encore le salaire " net-net " le plus élevé. Pour les cadres mariés, ayant deux enfants, elle est devancée par la France puis l'Allemagne dans la fonction Finance et juridique, et par la seule Allemagne dans les fonctions Marketing et Ressources humaines.

Le Royaume-Uni se positionne en deuxième place pour les cadres célibataires sans enfant mais est dépassé par la Suisse dans les fonctions Logistique et achats, Vente et service clients et Recherche et développement. Au contraire, pour les cadres mariés ayant deux enfants, il rejoint l'Allemagne dans les fonctions Production et qualité et Systèmes d'information.

Les cadres Managers belges ont la capacité de pouvoir d'achat la moins grande. Font exception les cadres mariés ayant deux enfants des fonctions Production et qualité et Recherche et développement, dont le salaire " net-net " est supérieur à celui de leurs homologues italiens.

POUVOIR D'ACHAT DES CADRES

Comparaison du pouvoir d'achat des cadres Confirmés par pays et par fonction

SALAIRE «NET-NET» ANNUEL EN KEUROS PAR PAYS ET PAR FONCTION POUR LES CADRES CONFIRMÉS, CÉLIBATAIRES SANS ENFANT

	Suisse	Espagne	Royaume-Uni	France	Allemagne	Italie	Belgique
Finance et juridique	36	35	38	35	31	26	25
Logistique et achats	38	36	32	30	27	26	26
Marketing	40	40	37	33	34	30	24
Production et qualité	35	33	30	27	28	26	24
Ressources humaines	35	33	33	32	30	27	24
Vente et service clients	38	38	31	30	37	28	24
Recherche et dévelop.	37	40	34	33	33	26	28
Systèmes d'information	38	37	38	32	33	27	25

Source : Apec - Hewitt 2006

SALAIRE «NET-NET» ANNUEL EN KEUROS PAR PAYS ET PAR FONCTION POUR LES CADRES CONFIRMÉS, MARIÉS AYANT DEUX ENFANTS

	Allemagne	Espagne	Suisse	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie
Finance et juridique	38	35	35	40	39	30	28
Logistique et achats	32	37	37	33	33	31	28
Marketing	42	41	39	38	38	29	33
Production et qualité	34	33	34	30	31	28	28
Ressources humaines	37	33	34	37	34	29	29
Vente et service clients	46	38	37	34	32	29	30
Recherche et dévelop.	40	40	36	38	35	32	29
Systèmes d'information	40	37	38	36	38	30	29

Source : Apec - Hewitt 2006

Dans l'ensemble, pour les cadres Confirmés, le niveau de pouvoir d'achat est nettement plus homogène d'un pays à l'autre et d'une fonction à l'autre. Néanmoins, les fonctions Marketing, pour les célibataires sans enfant, et Vente et service clients, pour les cadres mariés, ayant deux enfants, se distinguent en présentant les écarts de pouvoir d'achat les plus importants entre chaque pays.

La Suisse offre, en moyenne, aux cadres célibataires sans enfant, les niveaux de salaire "net-net" les plus élevés. Elle est cependant dépassée par le Royaume-Uni, dans la fonction Finance et juridique, et par l'Espagne, dans la fonction Recherche et développement. Les niveaux relevés dans ces trois pays sont d'ailleurs très proches. En outre, le salaire "net-net" observé en Allemagne dans la fonction Vente et service clients est presque équivalent à ce que touchent les cadres suisses et espagnols. Enfin, globalement, il est analogue en France et en Allemagne.

A l'inverse, les cadres Confirmés célibataires sans enfant ont la capacité de pouvoir d'achat la plus faible en Belgique, exception faite de la fonction Recherche et développement, mieux dotée qu'en Italie.

Quand ils sont mariés et ont deux enfants, c'est en Allemagne que les cadres Confirmés ont le meilleur pouvoir d'achat. Elle est toutefois devancée par la France et le Royaume-Uni pour la fonction Finance et juridique et n'arrive qu'en cinquième position pour la fonction Logistique et achats. En outre, le niveau de salaire "net-net" observé en Espagne, en Suisse, en France et au Royaume-Uni est, en moyenne, très similaire.

Le pouvoir d'achat le plus faible s'observe en Italie même si les cadres Confirmés mariés et ayant deux enfants des fonctions Marketing et Vente et service clients y sont mieux rétribués qu'en Belgique.

POUVOIR D'ACHAT DES CADRES

Comparaison du pouvoir d'achat des cadres Débutants par pays et par fonction

SALAIRE «NET-NET» ANNUEL EN KEUROS PAR PAYS ET PAR FONCTION POUR LES CADRES DÉBUTANTS, CÉLIBATAIRES SANS ENFANT

	Suisse	Royaume-Uni	Espagne	France	Allemagne	Belgique	Italie
Finance et juridique	28	30	22	23	21	20	17
Logistique et achats	28	24	26	21	20	20	19
Marketing	29	29	22	23	24	20	21
Production et qualité	25	23	24	21	20	19	20
Ressources humaines	26	25	21	22	20	19	19
Vente et service clients	27	23	24	20	21	20	17
Recherche et dévelop.	29	26	27	22	20	21	20
Systèmes d'information	28	27	25	22	22	19	21

Source : Apec - Hewitt 2006

SALAIRE «NET-NET» ANNUEL EN KEUROS PAR PAYS ET PAR FONCTION POUR LES CADRES DÉBUTANTS, MARIÉS AYANT DEUX ENFANTS

	Royaume-Uni	Suisse	Allemagne	Espagne	Belgique	France	Italie
Finance et juridique	30	27	25	22	25	25	19
Logistique et achats	25	26	24	26	24	23	21
Marketing	30	27	29	22	25	25	23
Production et qualité	25	23	24	25	23	23	22
Ressources humaines	26	24	25	21	23	24	20
Vente et service clients	24	25	25	24	24	22	19
Recherche et dévelop.	27	27	25	27	26	24	22
Systèmes d'information	27	27	26	25	23	24	23

Source : Apec - Hewitt 2006

C'est pour les cadres Débutants que la capacité de pouvoir d'achat est la plus homogène d'un pays à l'autre et d'une fonction à l'autre. Toutefois, la fonction Finance et juridique présente encore des écarts significatifs entre le salaire "net-net" le plus élevé et le plus bas.

La Suisse propose aux cadres Débutants célibataires sans enfant le meilleur pouvoir d'achat. Elle est cependant précédée par le Royaume-Uni pour la fonction Finance et juridique.

A l'inverse, c'est en Italie qu'il est le plus faible, exceptions faites des fonctions Marketing, Production et qualité et Systèmes d'information pour lesquelles elle devance la Belgique.

Le Royaume-Uni offre en moyenne aux cadres Débutants mariés et ayant deux enfants le niveau de pouvoir d'achat le plus élevé. Il est néanmoins dépassé par la Suisse et l'Espagne pour la fonction Logistique et achats et par la Suisse et l'Allemagne pour la fonction Vente et service clients. Les niveaux observés en Allemagne et en Suisse sont d'ailleurs globalement très proches, tout comme ceux relevés en Belgique, Espagne et France.

L'Italie se démarque en présentant des salaires "nets-nets" significativement inférieurs à ses voisins sauf dans la fonction Marketing pour laquelle le niveau le plus faible est relevé en Espagne.

Le meilleur parcours géographique

Vous êtes célibataire sans enfant, c'est en Suisse qu'il est le plus avantageux de commencer votre carrière sauf si vous travaillez dans la fonction Finance et juridique. Dans ce cas, dirigez-vous vers le Royaume-Uni.

Vous poursuivrez votre carrière en Suisse en tant que cadre Confirmé sauf si vous travaillez encore dans la Finance. De même si vous occupez un poste en Recherche et développement, l'Espagne vous offre un meilleur pouvoir d'achat. Au-delà, si vous envisagez un poste de Manager puis de Directeur et que vous êtes toujours célibataire sans enfant, c'est en Espagne que votre pouvoir d'achat sera le plus élevé.

Vous êtes marié avec deux enfants. Vous avez avantage à débiter votre carrière au Royaume-Uni ou en Suisse voire en Allemagne.

L'Allemagne devient encore plus avantageuse pour les cadres Confirmés. Mais la France offre le pouvoir d'achat le plus élevé aux cadres Confirmés et aux Managers de la fonction Finance et juridique.

Les Managers en Marketing et en Ressources humaines préféreront rester en Allemagne, ceux des autres fonctions et tous les Directeurs auront le meilleur pouvoir d'achat en Espagne.

RENDEMENT SALARIAL

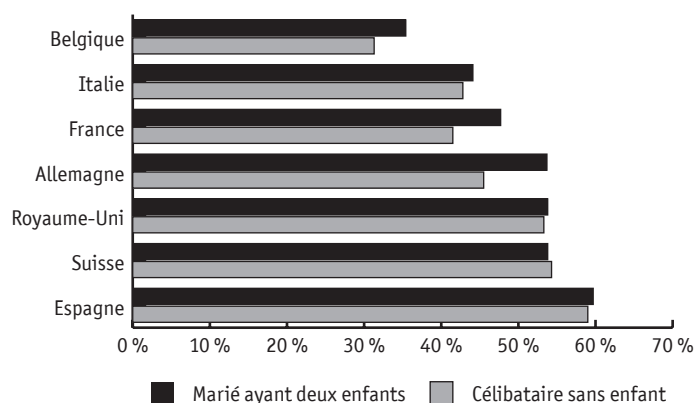
Rendement salarial = salaire net rapporté au coût employeur est exprimé en %

Salaire net = salaire brut (salaire fixe + rémunération variable individuelle), déduction faite des prélèvements sociaux et fiscaux

Coût employeur = salaire brut + charges patronales obligatoires (résultant des systèmes obligatoires de protection sociale) et facultatives (résultant des pratiques les plus courantes des entreprises en terme de couverture sociale supplémentaire)

COMPARAISON DU RENDEMENT SALARIAL PAR PAYS ET PAR SITUATION FAMILIALE

RENDEMENT SALARIAL DANS CHAQUE PAYS SELON LA SITUATION FAMILIALE DES CADRES



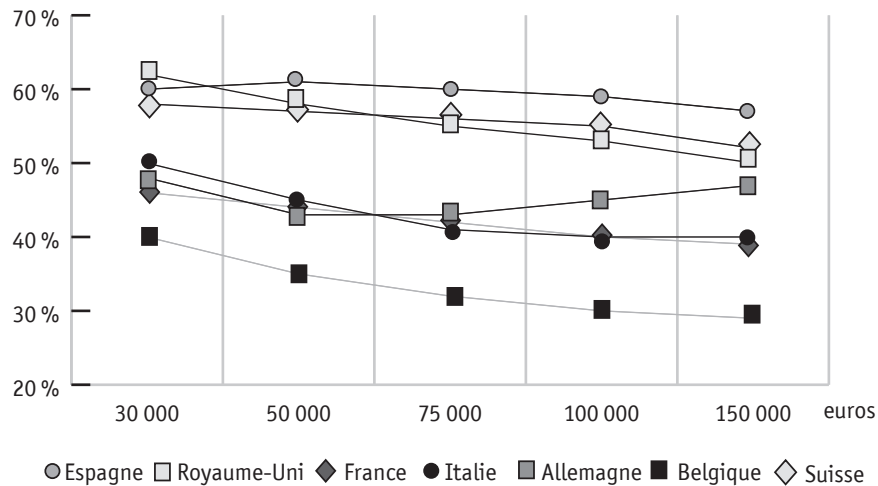
Source Apec-Hewitt 2006

La hiérarchie des pays en terme de rendement salarial des cadres est la même, quelle que soit leur situation familiale. L'Espagne se détache de ses voisins avec un rendement moyen de 59%. Suisse et Royaume-Uni suivent, à environ 54%. Ces trois pays ainsi que l'Italie, en

sixième position, présentent un rendement salarial équivalent pour les cadres célibataires ou mariés. Au contraire, on relève en Allemagne, en France et en Belgique un rendement salarial significativement supérieur pour les cadres mariés ayant deux enfants.

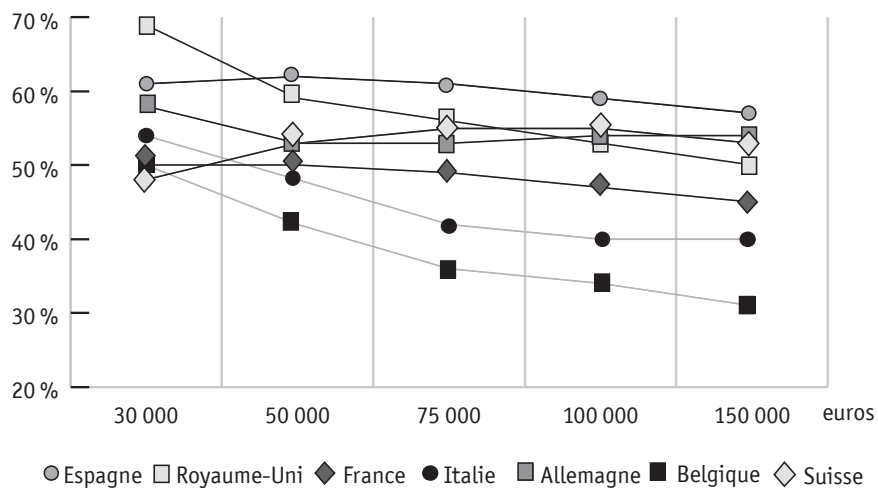
■ COMPARAISON DU RENDEMENT SALARIAL PAR PAYS ET PAR NIVEAU DE SALAIRE BRUT

RENDEMENT SALARIAL SELON LE NIVEAU DE SALAIRE BRUT ANNUEL ET PAR PAYS - CADRES CÉLIBITAIRES SANS ENFANT



Source Apec-Hewitt 2006

RENDEMENT SALARIAL SELON LE NIVEAU DE SALAIRE BRUT ANNUEL ET PAR PAYS - CADRES MARIÉS, DEUX ENFANTS



Source Apec-Hewitt 2006

RENDEMENT SALARIAL

Globalement, le rendement salarial diminue avec l'accroissement du niveau de salaire brut. L'Allemagne se distingue, en particulier pour les cadres célibataires sans enfant : le rendement salarial y augmente avec le salaire à partir de 50 keuros. Il en va de même en Suisse dès 30 keuros pour les cadres mariés ayant deux enfants.

Par ailleurs, pour un même niveau de salaire brut, le rendement salarial est généralement supérieur ou égal pour les cadres mariés ayant deux enfants à ce qu'il est pour les célibataires sans enfant. Seule exception : il est nettement inférieur pour les cadres suisses touchant 30 keuros et 50 keuros par an.

Quelle que soit la situation familiale et à partir d'un salaire annuel brut de 50 keuros, l'Espagne offre le rendement salarial le plus élevé. Le Royaume-Uni, en deuxième position, est par ailleurs le pays le plus attractif pour les cadres

aux revenus les plus bas (rendement salarial de 69% pour les cadres mariés ayant deux enfants et gagnant 30 keuros par an).

Pour les cadres célibataires sans enfant, il est suivi de très près par la Suisse où le rendement salarial est meilleur pour les salaires les plus élevés. Lui succèdent l'Allemagne, l'Italie et la France.

Pour les cadres mariés ayant deux enfants, l'Allemagne se positionne en troisième place devant la Suisse, la France et l'Italie. Quels que soient la situation familiale et le niveau de salaire, la Belgique est le pays le moins attractif, exception faite des cadres mariés ayant deux enfants et gagnant 30 keuros par an pour lesquels le rendement salarial est le plus modeste en Suisse.

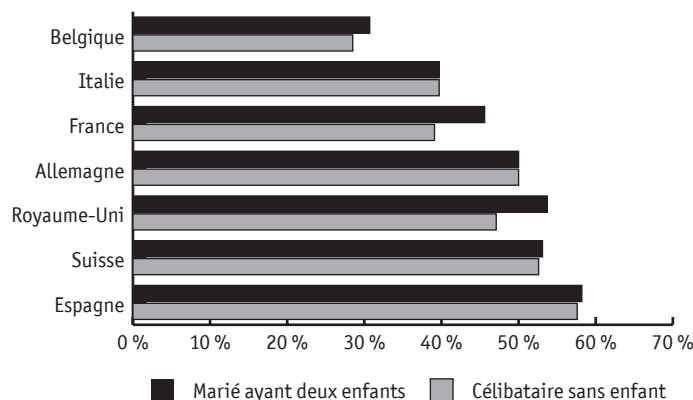
En moyenne, à un niveau de salaire brut donné, l'écart entre le rendement salarial le meilleur et le moins performant est d'environ 25%.

COMPARAISON DU RENDEMENT SALARIAL PAR PAYS ET PAR SITUATION FAMILIALE POUR CHAQUE CATÉGORIE DE CADRES

En moyenne, le rendement salarial est constant quelle que soit la catégorie de cadres en Espagne et en Suisse. Il décroît quand le niveau d'expérience, d'expertise et/ou de responsabilité augmente au Royaume-Uni, en France, et beaucoup plus fortement en Italie et en Belgique.

En Allemagne, il diminue de même entre les catégories Directeurs, Managers et Confirmés mais remonte et atteint son maximum pour les cadres Débutants.

RENDEMENT SALARIAL DANS CHAQUE PAYS DES CADRES DIRECTEURS SELON LEUR SITUATION FAMILIALE



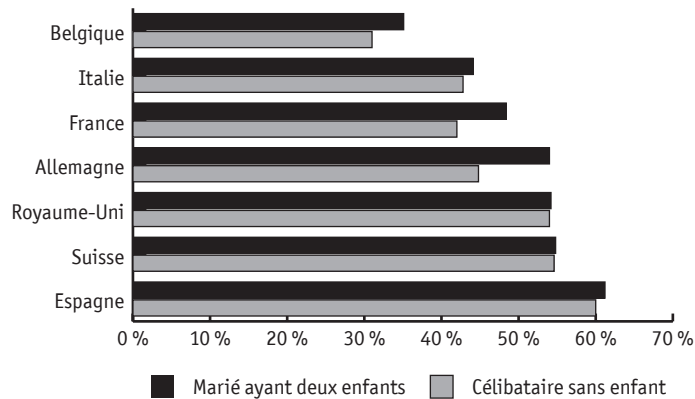
Source Apec-Hewitt 2006

C'est pour les cadres Directeurs que les écarts de rendement salarial d'un pays à l'autre sont les plus larges. Le rendement le plus élevé (environ 58% en Espagne) est presque le double du rendement le plus faible (environ

30% en Belgique). La Suisse se positionne en deuxième place, suivie de l'Allemagne et du Royaume-Uni, très proches. Viennent ensuite la France puis l'Italie.

RENDEMENT SALARIAL

RENDEMENT SALARIAL DANS CHAQUE PAYS DES CADRES MANAGERS SELON LEUR SITUATION FAMILIALE

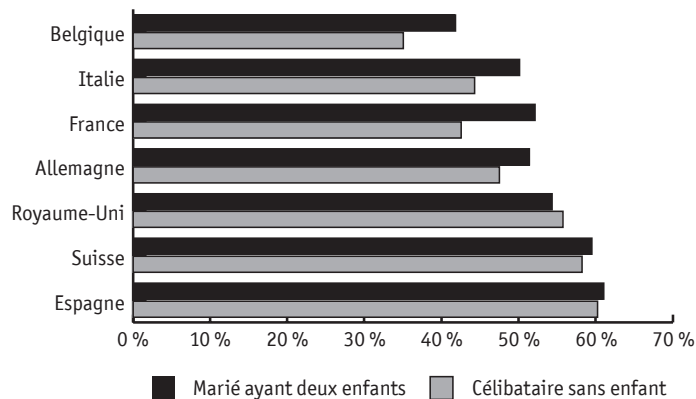


Source Apec-Hewitt 2006

Les écarts de rendement salarial entre les pays pour les cadres Managers sont aussi importants que pour les Directeurs. En effet, ils varient d'environ 61% en Espagne à environ 33% en Belgique.

La Suisse est en deuxième place talonnée par le Royaume-Uni. Suivent l'Allemagne, la France et l'Italie.

RENDEMENT SALARIAL DANS CHAQUE PAYS DES CADRES CONFIRMÉS SELON LEUR SITUATION FAMILIALE



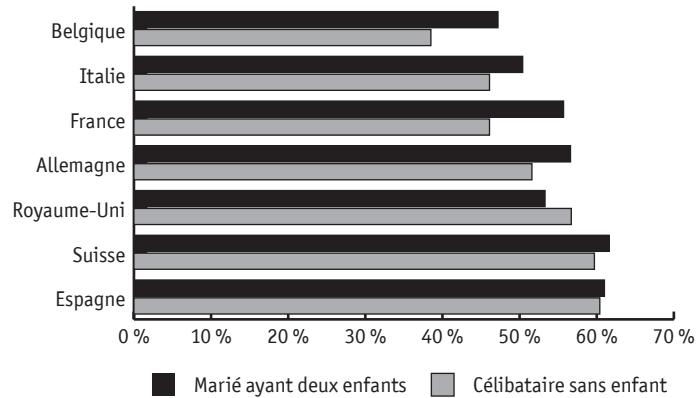
Source Apec-Hewitt 2006

Les écarts de rendement salarial d'un pays à l'autre pour les cadres Confirmés sont plus réduits que pour les Directeurs ou les Managers. En effet, si le rendement maximal s'élève en moyenne à 61% en Espagne, il atteint environ 38% en Belgique.

Le Royaume-Uni passe en deuxième position devant la Suisse et l'Italie présente un rendement salarial moyen supérieur à l'Allemagne et à la France, très proches.

RENDEMENT SALARIAL

RENDEMENT SALARIAL DANS CHAQUE PAYS DES CADRES DÉBUTANTS SELON LEUR SITUATION FAMILIALE



Source Apec-Hewitt 2006

C'est pour les cadres Débutants que l'homogénéité des niveaux de rendement salarial est la plus grande. D'environ 61% en Espagne et au Royaume-Uni, il régresse à une moyenne de 43% en Belgique.

La Suisse et l'Italie, dont le rendement moyen augmente de nouveau fortement suivent le duo de tête. Puis viennent l'Allemagne et la France.

ANNEXE - DESCRIPTION DU PANEL

NOMBRE DE DONNÉES INDIVIDUELLES

France	Allemagne	Belgique	Espagne	Italie	Royaume-Uni	Suisse	Ensemble
18 000	2 080	2 367	2 900	2 643	1 693	783	30 466

Source : Apec - Hewitt 2006

NOMBRE D'ENTREPRISES INTERROGÉES

	France	Allemagne	Belgique	Espagne	Italie	Royaume-Uni	Suisse
PME (-500 sal.)	33	24	25	20	43	77	34
Grande (+500)	116	37	16	21	39	59	22
ENSEMBLE	149	61	41	41	82	136	56

Source : Apec - Hewitt 2006

CARACTÉRISTIQUE DU PANEL

	France	Allemagne	Belgique	Espagne	Italie	Royaume-Uni	Suisse
Effectif salarié par entreprise (Moyenne)	4 520	2 512	675	3 142	878	4 907	1 200
Chiffre d'affaires (millions d'Euros) (Moyenne)	1 520	1 247	312	352	480	1 488	385
Effectif salarié par entreprise (Médiane)	1 143	650	197	415	475	900	500
Chiffre d'affaires (millions d'Euros) (Médiane)	543	280	118	154	221	405	160

Source : Apec - Hewitt 2006

RÉPARTITION DES ENTREPRISES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ, DANS CHAQUE PAYS (EN %)

	France	Allemagne	Belgique	Espagne	Italie	Royaume-Uni	Suisse
Agro-alimentaire							
boissons, biens de consommation non durable	25	9	25	14	19	19	10
Pharmacie, chimie	14	30	35	16	27	18	41
plastique							
Métallurgie, méca. auto., aéronautique	8	21	2	8	4	6	8
Autres industries (dont mat. élect. et électron., équip. inform. et télécom)	28	19	12	28	29	30	10
Construction	1	ε	5	2	1	3	10
Services financiers	1	5	ε	4	3	6	ε
Autres services (dont services inf., téléc., cons. exp.)	16	9	7	17	13	13	18
Commerce	6	ε	ε	5	ε	3	ε
Hôtellerie, rest.	2	ε	4	4	ε	3	ε
Autres	ε	7	10	2	4	ε	3

ε < 0,5%

Source : Apec - Hewitt 2006

ANNEXE - CATÉGORIES DE CADRES ET FONCTIONS ÉTUDIÉES

On trouve dans les trois premières catégories une large variété de situations professionnelles qui tient notamment à la taille de l'activité considérée. La quatrième

catégorie, au contraire, comprend exclusivement des cadres débutants, dont l'âge ne dépasse pas 26 ans.

Catégorie de cadres	
DIRECTEURS	Cadres occupant des fonctions de direction, orientées sur le développement d'une activité, dans un secteur fonctionnel ou opérationnel de l'entreprise. Ce sont dans la plupart des cas des postes de comité de direction, au niveau de l'entreprise ou de la «business unit».
MANAGERS	Cadres occupant des fonctions impliquant une importante responsabilité managériale, soit sur un budget soit sur une équipe. On trouve typiquement ici des chefs de projet, des responsables d'un grand sujet opérationnel ou fonctionnel.
CONFIRMÉS	Cadres expérimentés ou experts dans leur domaine. Est considéré un large spectre d'expériences professionnelles (de 4 à 30 ans) qui implique une grande maîtrise technique du sujet considéré mais exclut la responsabilité managériale directe.
DÉBUTANTS	Cadres comptant moins de 4 ans d'expérience professionnelle. Il s'agit typiquement de jeunes cadres de 26 ans et moins.

Source : Apec - Hewitt 2006

Fonctions étudiées	
FINANCE & JURIDIQUE	Toutes les fonctions de la finance, de l'audit et du contrôle interne mais également les postes juridiques en entreprise. Par exemple, directeur financier ou directeur juridique.
SYSTÈMES D'INFORMATION	Fonctions liées à l'informatique et aux systèmes d'informations en entreprise. Par exemple, ingénieur réseaux ou analyste programmeur.
LOGISTIQUE & ACHATS	Ensemble des fonctions liées à la logistique et aux achats en entreprise. Par exemple, acheteur ou ingénieur logistique.
MARKETING	Métiers divers du marketing et de la promotion en entreprise. Par exemple, chargé d'études marketing, chef de produit ou directeur marketing
PRODUCTION & QUALITÉ	Fonctions liées à la production et à la qualité en entreprise. Par exemple, ingénieur de production, ingénieur qualité, responsable de production ou responsable de la qualité.
RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT	Postes de recherche et développement en entreprise. Par exemple, responsable de laboratoire, chef de projets de recherche, chercheurs confirmés ou experts.
RESSOURCES HUMAINES	Métiers des ressources humaines en entreprise. Par exemple, directeur des ressources humaines, responsable du personnel, responsable de la formation ou responsable du recrutement.
VENTE & SERVICE CLIENTS	Fonctions de la vente et fonctions relatives aux services clients. Par exemple, responsable de clientèle ou responsable de réseaux.

Source : Apec - Hewitt 2006

ANNEXE - IMPACT DU SECTEUR SUR LA RÉMUNÉRATION

L'Agro-alimentaire/Boissons et la Pharmacie sont les deux secteurs où les salaires ont tendance à être relativement les plus élevés en Europe. Ainsi, toutes fonctions confondues, ils sont en moyenne entre 1 et 12 % au-dessus du marché général.

Au contraire, parmi les secteurs où les salaires sont relativement les plus bas, on trouve les Services non financiers (entre 1 et 11 % en-dessous du marché).

RÉPARTITION DES ENTREPRISES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Pays	Secteur	Indice*	Ecart par rapport au marché
FRANCE	Pharmacie	108	8%
	Agro-alimentaire, boissons	101	1%
	Services non financiers	99	-1%
	Industrie lourde	94	-6%
	Chimie	94	-6%
ALLEMAGNE	Pharmacie	103	3%
	Chimie	101	1%
	Industrie lourde	100	0%
	Services non financiers	93	-7%
BELGIQUE	Pharmacie	102	2%
	Industrie lourde	101	1%
	Chimie	101	1%
	Services non financiers	100	0%
	Agro-alimentaire, boissons	97	-3%
ESPAGNE	Pharmacie	112	12%
	Chimie	108	8%
	Agro-alimentaire, boissons	102	2%
	Industrie lourde	96	-4%
	Services non financiers	89	-11%
ITALIE	Pharmacie	104	4%
	Agro-alimentaire, boissons	100	0%
	Services non financiers	99	-1%
	Chimie	98	-2%
	Industrie lourde	97	-3%
ROYAUME-UNI	Agro-alimentaire, boissons	100	0%
	Pharmacie	103	3%
	Chimie	96	-4%
	Services non financiers	95	-5%
	Industrie lourde	90	-10%
SUISSE	Industrie lourde	103	3%
	Pharmacie	100	0%
	Services non financiers	89	-11%

* L'ensemble du marché (tous secteurs confondus) a un indice égal à 100

Source : Apec - Hewitt 2006

ISBN 2-7336-0511-9

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune - 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE RELATION CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local