

**34<sup>e</sup> édition**



**2020-2021**

# Les grandes tendances des rémunérations

**Dirigeants • Cadres • Non-cadres**



**Les métiers en tension**

**Âge du salarié,  
taille de l'entreprise :  
leur impact sur les salaires**

**Les plus fortes  
évolutions par secteur  
et par région**

**Égalité  
Hommes/Femmes :  
état des lieux**

**le Guide. des Salaires**

# SOMMAIRE

<b>LES GRANDES TENDANCES 2020-2021 .....</b>	1
Avantages en nature par famille de fonctions.....	1
Incidence de l'âge .....	2
Incidence de l'ancienneté .....	3
Incidence du secteur d'activité.....	4
Incidence de l'effectif de l'entreprise.....	4
Incidence de la localisation.....	4
Positionnement interne des cadres .....	7
 <b>ZOOM SUR LES INÉGALITÉS HOMMES/FEMMES .....</b>	10
 <b>ZOOM SUR LES FAMILLES DE FONCTIONS .....</b>	12
 <b>L'ENQUÊTE 2020 .....</b>	18

## AVERTISSEMENT SUR LES DÉNOMINATIONS

Tous les intitulés de poste et les descriptifs de fonction présentés dans le *Guide des Salaires* concernent aussi bien les hommes que les femmes. Nous avons choisi d'utiliser le masculin pour l'écriture des dénominations dans un souci de lisibilité, mais bien entendu le sexe ne peut être retenu comme un critère de recrutement ni comme un facteur de discrimination salariale.

© Editions Législatives, septembre 2020

Siège social : 80 avenue de la Marne – 92546 Montrouge CEDEX

ISBN : 978-2-85086-387-5



Crédit photographique de couverture : © Fanatic Studio / Getty Images

Ce fascicule ne peut être vendu à part

---

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur, est illicite et constitue une contrefaçon (Art. L. 122-4 du CPI). Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Art. L. 112-5 et L. 335-2 du CPI).

**Imprimé en France par Jouve**

Dépôt légal : septembre 2020

# LES GRANDES TENDANCES 2020-2021

**Toutes ces observations sont faites sur la rémunération annuelle globale 2019 qui inclut le salaire fixe contractuel et les primes variables et non garanties éventuellement versées aux salariés pour la même année.**

**Précisons qu'il s'agit de tendances observées à partir du panel constitué par les entreprises qui ont participé à l'enquête 2020. Ce panel n'est que partiellement constant et les changements de profil de titulaires ont pu occasionner des modifications dans les rémunérations pratiquées sur les tendances observées en 2019. Il a donc été nécessaire d'opérer certains ajustements.**

## AVANTAGES EN NATURE PAR FAMILLE DE FONCTIONS

FAMILLES	% VOITURE DE FONCTION	% DE NTIC
Direction générale	64 %	74 %
Finances, Gestion, Comptabilité	14 %	25 %
Ressources humaines	19 %	29 %
Communication, Documentation	8 %	34 %
Assistanat, Secrétariat	2 %	45 %
Juridique	10 %	37 %
Administratif	2 %	17 %
Services généraux	1 %	9 %
Informatique	5 %	43 %
Marketing	32 %	32 %

FAMILLES	% VOITURE DE FONCTION	% DE NTIC
Commercial, Ventes	35 %	21 %
Relations clients, Service après-vente	10 %	31 %
Achats	16 %	36 %
Recherche, Études et laboratoire	5 %	26 %
Méthodes	5 %	21 %
Production	2 %	10 %
Logistique	3 %	5 %
Qualité, Sécurité, Environnement	14 %	27 %
Entretien, Maintenance	3 %	37 %
<b>TOUTES FAMILLES</b>	<b>11 %</b>	<b>18 %</b>

# Les grandes tendances 2020-2021

## INCIDENCE DE L'ÂGE

### ■ L'ÂGE : DE MOINS EN MOINS UN PROBLÈME DE PRINCIPE ?

Cet élément, souvent en corrélation avec l'ancienneté, est fréquemment l'objet de controverses. Certaines entreprises à gestion « de type US » répugnent à prendre en considération cet élément, au nom de l'*equal employment*. Selon cette théorie, pas plus que le sexe, l'âge ne devrait être un facteur discriminant quant au niveau de la rémunération à attribuer.

Si cette opinion est (peut-être) fondée en équité, le marché souverain en décide incontestablement autrement, de manière plus ou moins nette selon les fonctions. Mais dans l'ensemble, en France, le poids de ce critère ne fait pas de doute.

Au surplus, sous l'âge se situe l'expérience professionnelle, donc souvent un accroissement réel d'efficience.

### ■ REMARQUES SUR L'ÂGE DANS LES TABLEAUX INDICATIFS

- Il est logique qu'une rémunération observée, faible en fonction d'un âge « jeune », puisse se situer nettement plus bas qu'un salaire mentionné au 1<sup>er</sup> décile du « profil général », page de gauche.
- Un âge, même peu élevé (25-27 ans), ne correspond pas nécessairement à un âge d'embauche : une interprétation peut être nécessaire à ce sujet.
- Pour ce même type d'âge, d'autres interprétations par rapport aux chiffres indicatifs sont admissibles : à ce moment, le marché n'est pas encore, par définition, très stabilisé. D'une période à l'autre, il peut exister de fortes surenchères ou, au contraire, ont pu intervenir de sévères coups de frein.
- Le niveau correspondant à une expérience « senior » dépasse de loin le stade de « junior » mais est cependant susceptible encore de maturation, d'approfondissement et de large évolution.
- Enfin, si la lecture directe de la rémunération se trouve ainsi largement facilitée, il ne reste pas moins, au gestionnaire, une latitude d'interprétation supplémentaire, car il peut prendre en compte le mérite (et/ou la performance) du titulaire.

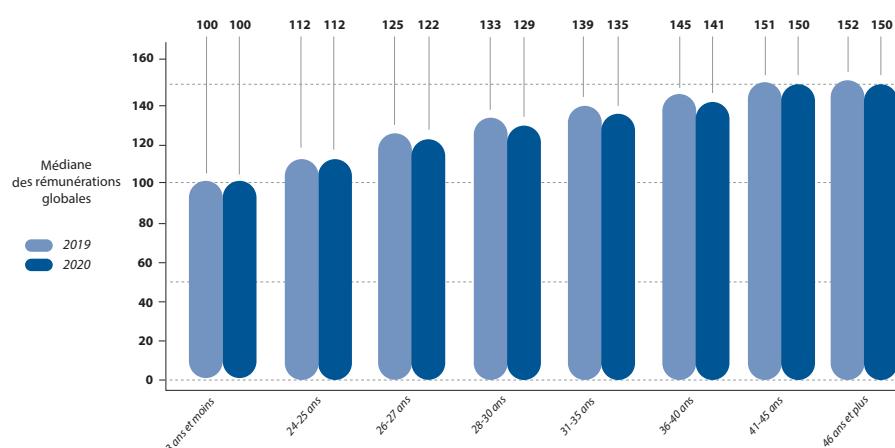
### ■ DONNÉES DE L'ENQUÊTE

Les correspondances constatées à un moment donné, en 2020, entre l'âge et le niveau des rémunérations globales sont présentées ci-après.

Il convient de rappeler que la carrière est constituée par la tenue de plusieurs emplois. Or, les données suivantes sont représentatives de tendances globales « tous emplois ». En toute hypothèse, elles marquent très clairement l'incidence de l'âge.

Dans une optique plus fine (évolution du salaire par emploi ou groupe d'emplois, par exemple), il faut tenir compte, notamment, de la filière.

### COMPARAISONS DE LA PROGRESSION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE PAR TRANCHE D'ÂGE



## ■ OBSERVATIONS SUR LES STATISTIQUES ÂGE 2020

L'indice 100 représente la médiane des rémunérations observées pour la première tranche d'âge retenue (moins de 23 ans).

Comme l'an dernier, les écarts continuent de se réduire entre toutes les tranches d'âge. L'an dernier, l'écart maximal était de 152 % et désormais il est de 150 %. La progression salariale au cours de la carrière se fait de façon moins rapide.

Cette année, l'écart maximal par rapport à la base 100 concerne les salariés qui ont 41 ans et plus. Leur rémunération globale, en médiane, correspond à 150 % de celle de leurs collègues les plus jeunes de l'entreprise. La rémunération progresse de façon sensible entre 25 et 40 ans avant de se stabiliser sur la suite de la carrière.

## INCIDENCE DE L'ANCIENNETÉ

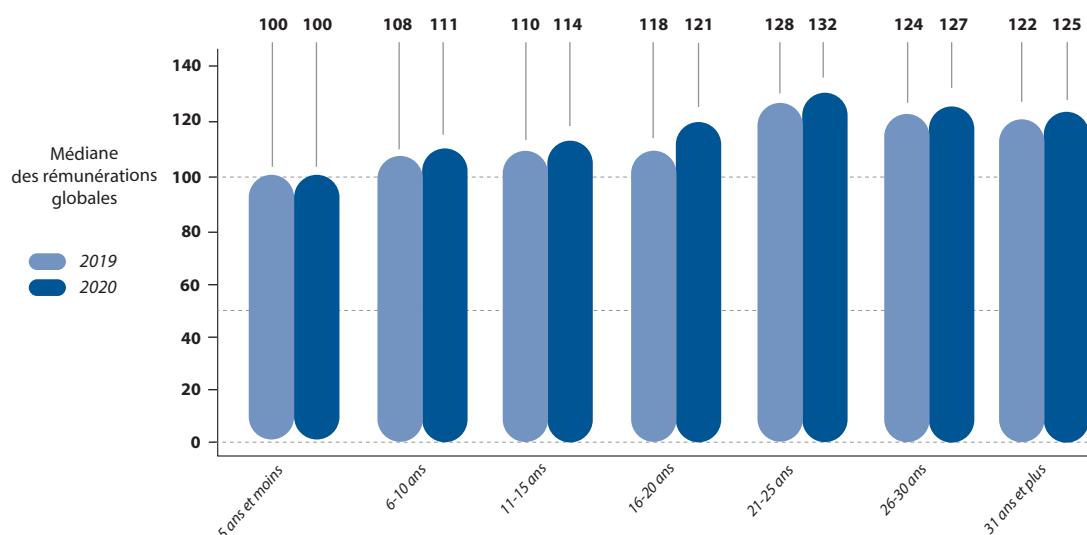
### ■ DONNÉES DE L'ENQUÊTE

En France, de nombreuses entreprises ont des systèmes de **primes d'ancienneté**, conventionnels ou non. L'évolution des rémunérations globales en fonction de l'**ancienneté** des salariés dans l'entreprise est examinée ci-après sans distinction de fonctions.

L'indice 100 correspond à la médiane des rémunérations pratiquées pour des titulaires ayant de 1 à 5 ans d'ancienneté.

Il convient de noter que la rémunération globale intègre toutes les actions d'**individualisation des salaires** et de **désindexation** qui tendent, dans l'ensemble, à atténuer le poids de l'ancienneté sur celle-ci.

### COMPARAISONS DE LA PROGRESSION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE EN FONCTION DE L'ANCIENNETÉ



### ■ OBSERVATIONS SUR LES STATISTIQUES ANCIENNETÉ 2020

Les résultats de l'enquête 2020 montrent une augmentation de l'écart avec la base 100 pour tous les salariés.

**Le critère « ancienneté » a moins d'incidence sur les niveaux de rémunérations que le critère « tranche d'âge ».** L'écart maximal à la base 100 se situe, depuis plusieurs années, chez les salariés qui ont entre 21 à 25 ans d'ancienneté, ils gagnent en médiane une rémunération globale 32 % plus élevée que leurs collègues ayant moins de 5 ans d'ancienneté.

# Les grandes tendances 2020-2021

## INCIDENCE DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

Le tableau suivant permet d'estimer la position salariale des employés selon les secteurs d'activité. Un classement des pratiques sectorielles moyennes est fourni, valant pour toutes les familles professionnelles.

Secteurs d'activité	Incidence moyenne sur les rémunérations
Agroalimentaire	- - 4 %
Banque / Assurance	++ + 16 %
Bois / Papier / Carton / Imprimerie	- - 2 %
BTP / Matériaux de construction	- - 5 %
Chimie / Parachimie	++ + 10 %
Commerce / Négoce / Distribution	-- - 9 %
Édition / Communication / Multimédia	-- - 11 %
Électronique / Électricité	++ + 7 %
Études et conseils	+/- 0 %

Secteurs d'activité	Incidence moyenne sur les rémunérations
Informatique / Télécoms	++ + 12 %
Industrie pharmaceutique	++ + 25 %
Machines et équipements / Automobile	+ + 4 %
Métallurgie / Travail du métal	- - 5 %
Plastique / Caoutchouc	-- - 6 %
Services aux entreprises	+ + 3 %
Textile / Habillement / Chaussure	- - 3 %
Transports / Logistique	-- - 12 %

Légende : compétitivité par rapport au marché

++ > + 5 %   + Entre + 2 et + 5 %   +/- Dans la moyenne   - Entre - 2 et - 5 %   -- < - 5 %

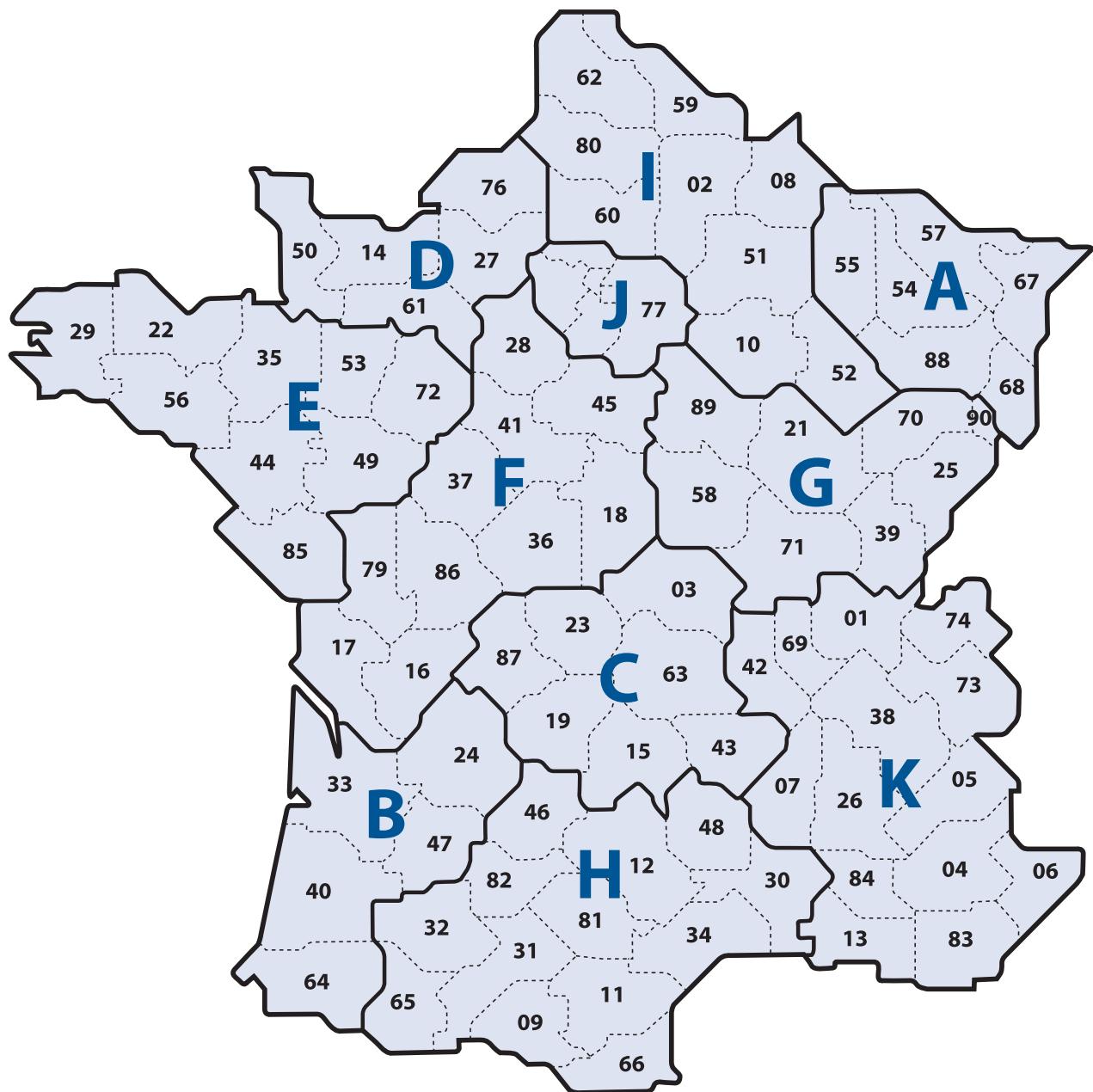
## INCIDENCE DE L'EFFECTIF DE L'ENTREPRISE

Effectif	Incidence moyenne sur les rémunérations
100 personnes et moins	- 4 %
Entre 101 et 200 personnes	- 2 %
Entre 201 et 300 personnes	+ 4 %
Entre 301 et 500 personnes	+ 9 %
Plus de 500 personnes	+ 10 %

## INCIDENCE DE LA LOCALISATION

L'enquête sur les rémunérations a permis de diviser la France en 11 régions marquées de A à K sur cette carte. Repérez le département où est implantée votre entreprise et associez-le à la région à laquelle il appartient. Reportez-vous alors au tableau des coefficients géographiques page suivante.

Ces coefficients sont représentatifs de grandes tendances. Ils ont dû subir des regroupements et peuvent être interprétés en fonction des marchés locaux de l'emploi (v. Alsace et Lorraine ou Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur). Par exemple, en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, des différenciations sont à opérer également par zone plus précise : la Gaude ou Marseille ne connaissent pas les mêmes niveaux moyens de rémunérations.



Ces interprétations dépendent notamment de la nature de l'emploi et, en particulier, de son niveau hiérarchique.

Pour l'application du coefficient, il convient de repérer sur la page de droite la zone géographique concernée, puis d'appliquer le coefficient du niveau indicatif de marché la page de gauche.

Nous reproduisons ci-après un tableau récapitulatif de l'ensemble des coefficients correcteurs géographiques.

## COEFFICIENTS GÉOGRAPHIQUES

Reportez-vous à la carte (ci-avant) pour localiser votre entreprise en fonction des régions marquées de A à K.

# Les grandes tendances 2020-2021

## INDICE DE VARIATION DES RÉMUNÉRATIONS SELON LES RÉGIONS

RÉGION	Incidence moyenne sur les rémunérations	RÉGION	Incidence moyenne sur les rémunérations
<b>A</b> - Alsace - Lorraine	+/- 1,01	<b>G</b> - Bourgogne - Franche-Comté	- 0,96
<b>B</b> - Aquitaine	-- 0,91	<b>H</b> - Languedoc - Midi-Pyrénées	++ 1,07
<b>C</b> - Auvergne - Limousin	-- 0,86	<b>I</b> - Nord-Pas-de-Calais - Picardie - Champagne-Ardenne	-- 0,93
<b>D</b> - Basse-Normandie - Haute-Normandie	-- 0,90	<b>J</b> - Île-de-France	++ 1,23
<b>E</b> - Bretagne - Pays de la Loire	-- 0,94	<b>K</b> - Rhône-Alpes - Provence-Alpes-Côte d'Azur	- 0,97
<b>F</b> - Poitou-Charentes - Centre	+/- 0,99		

++ > ou = à 1,04

+ Entre 1,02 et 1,03

+/- Entre 0,99 et 1,01

- Entre 0,97 et 0,98

-- < ou = à 0,96

### Exemple

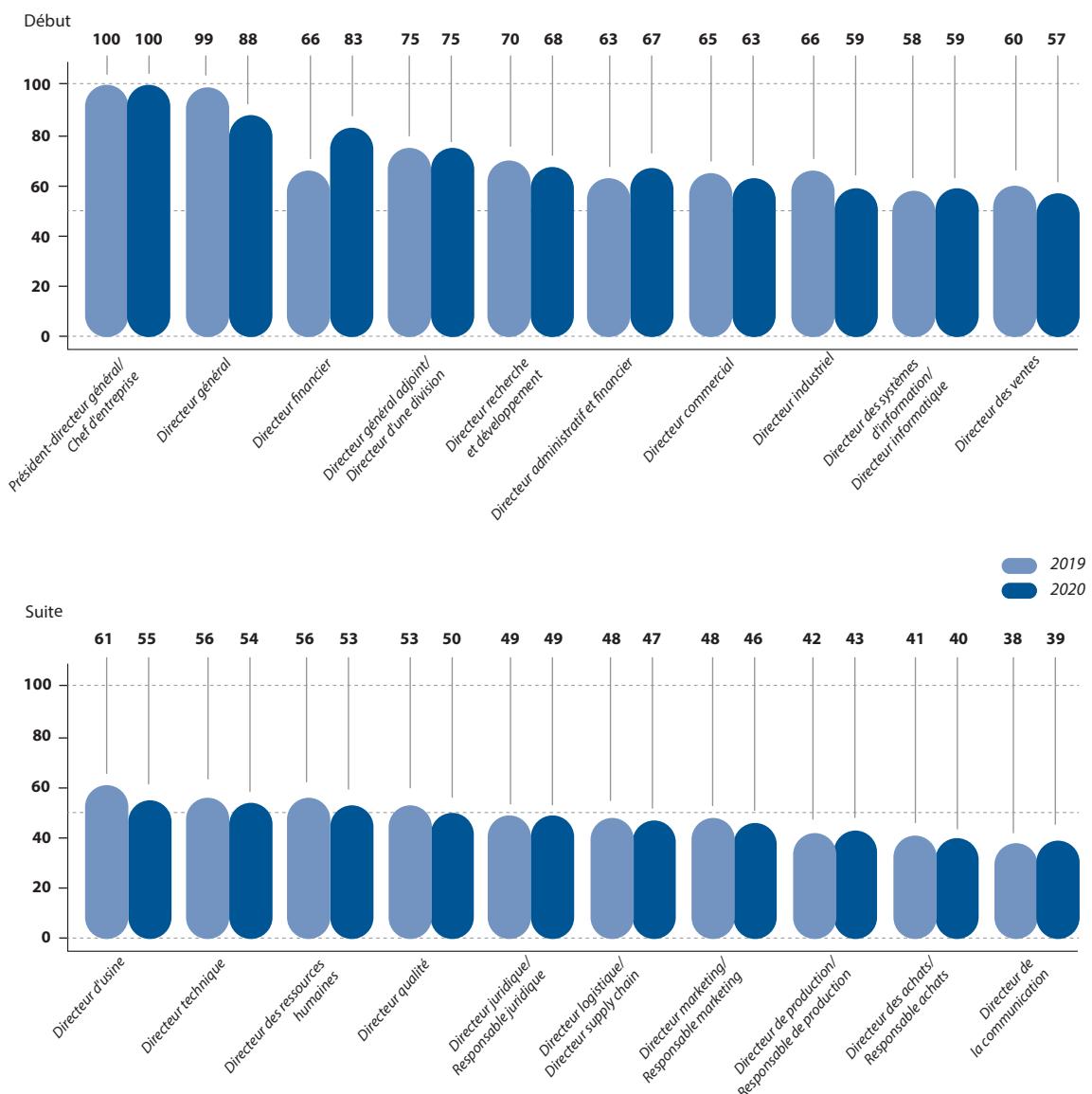
Votre entreprise appartient au secteur de la métallurgie. Elle se situe en région Basse-Normandie et emploie 350 salariés. La rémunération de référence d'un technicien de gestion administrative senior est de l'ordre de 38 600 € (reportez-vous à la rémunération globale indiquée en page de droite de cette fonction, page 145).

Le coefficient géographique correspondant à votre région est égal à 0,90. Par conséquent, le niveau indicatif de marché de votre technicien de gestion administrative est égal à :

$$38\,600 \times 0,90 = 34\,740 \text{ € (arrondi).}$$

## POSITIONNEMENT INTERNE DES CADRES

L'histogramme comparatif suivant indique la hiérarchie de rémunération entre les principaux cadres et le chef d'entreprise (indice 100 - tous secteurs confondus).



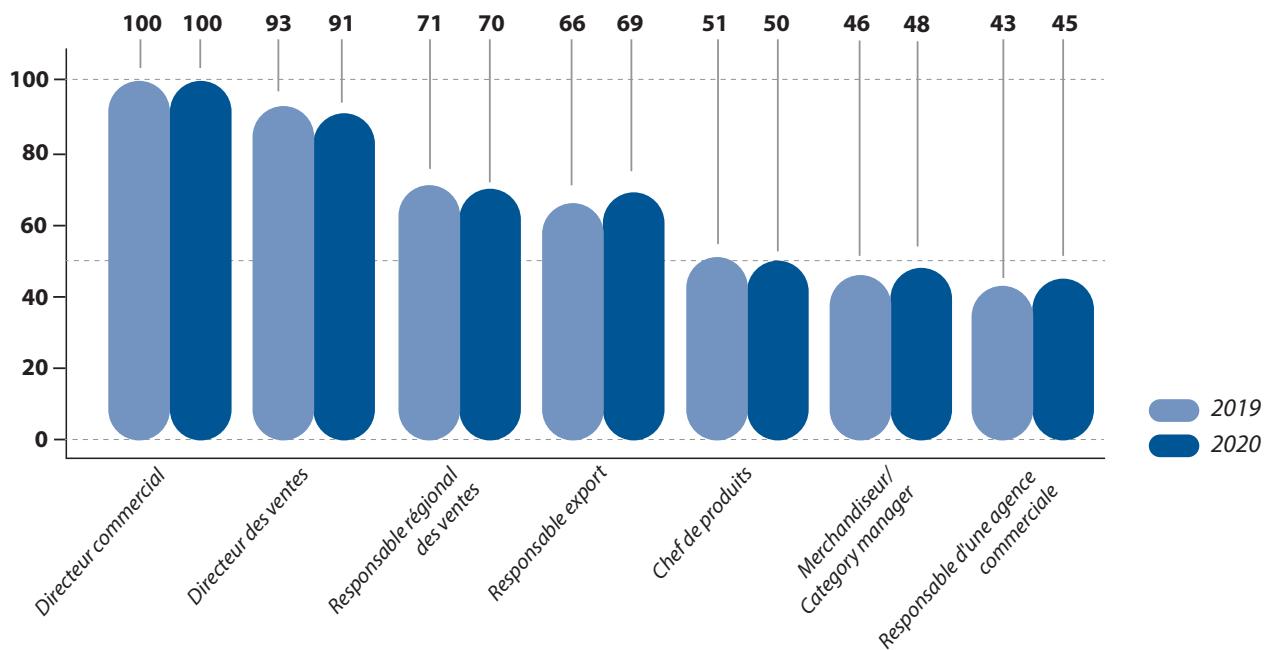
Le même examen du positionnement interne peut être effectué au sein d'une même filière. Le chef de service ou le responsable le plus rémunéré dans la filière constitue alors la base 100 de référence pour les comparaisons.

Les histogrammes ci-après fournissent un exemple de comparaison de positionnements salariaux caractéristiques dans des filières différentes.

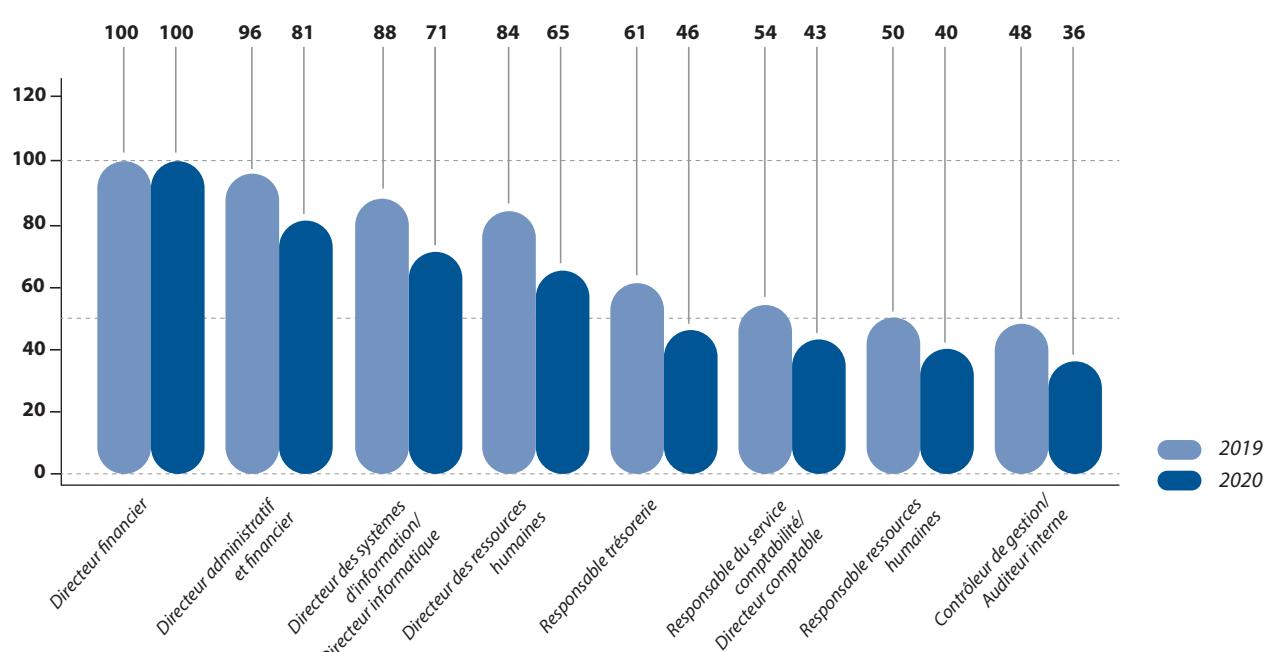
# Les grandes tendances 2020-2021



## FILIÈRE COMMERCIALE ET MARKETING

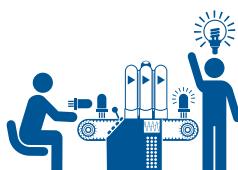
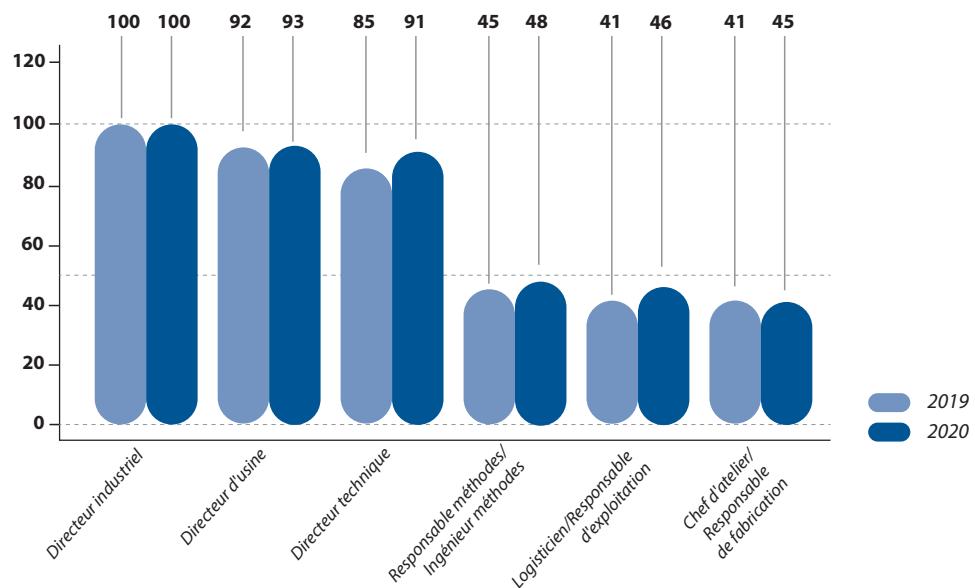


## FILIÈRE FINANCES, ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

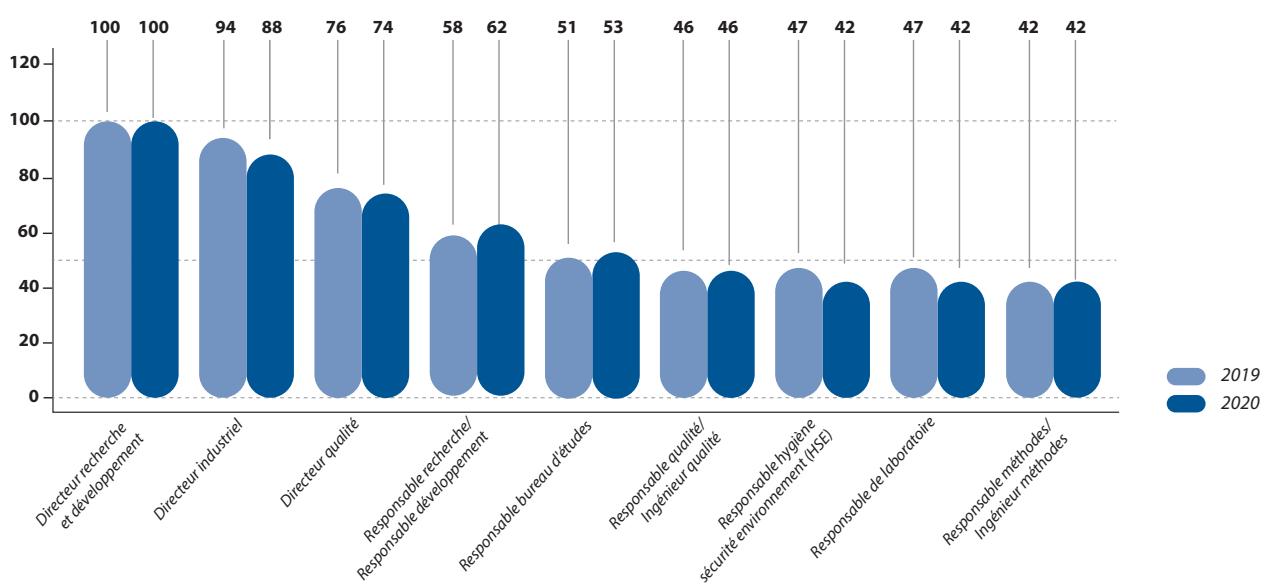




## FILIÈRE PRODUCTION



## FILIÈRE RECHERCHE, MÉTHODES, QUALITÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT



L'organisation de l'entreprise est susceptible d'admettre des positionnements différents de ceux qui viennent d'être retracés, surtout en cas de développement de structure projet. L'ensemble des positions relatives qui précèdent reflète une forte stabilité des situations. Il peut difficilement en être autrement pour ces positions clés.

## ZOOM SUR LES INÉGALITÉS HOMMES/FEMMES

FAMILLES	Part des femmes dans l'échantillon	Rémunération globale moyenne des hommes	Rémunération globale moyenne des femmes	Écart hommes/femmes sur la rémunération globale	Écart hommes/femmes sur la rémunération fixe	Écart hommes/femmes sur la rémunération variable
Direction générale	13 %	152 570 €	128 740 €	- 16 %	- 7 %	- 10 %
Finances, Gestion, Comptabilité	61 %	66 480 €	49 470 €	- 26 %	- 25 %	- 28 %
Ressources humaines	81 %	66 250 €	50 860 €	- 23 %	- 23 %	- 24 %
Communication, Documentation	79 %	50 060 €	50 410 €	1 %	1 %	- 6 %
Assistanat, Secrétariat	97 %	40 210 €	39 030 €	- 3 %	- 3 %	3 %
Juridique	75 %	71 570 €	60 160 €	- 16 %	- 15 %	- 24 %
Administratif	82 %	39 620 €	34 420 €	- 13 %	- 14 %	- 11 %
Services généraux	60 %	41 540 €	29 860 €	- 28 %	- 29 %	- 21 %
Informatique	18 %	52 770 €	49 940 €	- 5 %	- 5 %	- 5 %
Marketing	50 %	67 980 €	53 240 €	- 22 %	- 19 %	- 38 %
Commercial, Ventes	29 %	46 810 €	39 020 €	- 17 %	- 16 %	- 19 %
Relations clients, Service après-vente	58 %	41 050 €	33 600 €	- 18 %	- 15 %	- 38 %
Achats	49 %	61 850 €	47 660 €	- 23 %	- 22 %	- 29 %
Recherche, Études et laboratoire	20 %	48 890 €	44 410 €	- 9 %	- 8 %	- 21 %
Méthodes	17 %	45 680 €	43 540 €	- 5 %	- 5 %	- 7 %
Production	20 %	33 340 €	29 710 €	- 11 %	- 10 %	- 14 %
Logistique	16 %	29 610 €	29 040 €	- 2 %	1 %	- 29 %
Qualité, Sécurité, Environnement	39 %	48 400 €	42 030 €	- 13 %	- 13 %	- 19 %
Entretien, Maintenance	3 %	37 210 €	36 180 €	- 3 %	0 %	- 27 %
<b>TOUTES FAMILLES</b>	<b>29 %</b>	<b>54 760 €</b>	<b>47 460 €</b>	<b>- 13 %</b>	<b>- 12 %</b>	<b>- 19 %</b>

## Zoom sur les inégalités hommes/femmes

SECTEURS D'ACTIVITÉ	Part des femmes dans l'échantillon	Rémunération globale moyenne des hommes 	Rémunération globale moyenne des femmes 	Écart hommes/femmes sur la rémunération globale	Écart hommes/femmes sur la rémunération fixe	Écart hommes/femmes sur la rémunération variable
Agroalimentaire	38 %	36 720 €	30 980 €	- 16 %	- 11 %	- 46 %
Banque / Assurance	62 %	65 610 €	45 420 €	- 31 %	- 30 %	- 35 %
Bois / Papier / Carton / Imprimerie	32 %	40 890 €	36 370 €	- 11 %	- 6 %	- 48 %
BTP / Matériaux de construction	12 %	36 080 €	40 260 €	12 %	11 %	16 %
Chimie / Parachimie	32 %	50 440 €	45 510 €	- 10 %	- 8 %	- 25 %
Commerce / Négoce / Distribution	25 %	35 100 €	33 570 €	- 4 %	- 3 %	- 15 %
Édition / Communication / Multimédia	45 %	35 440 €	31 150 €	- 12 %	- 8 %	- 43 %
Électronique / Électricité	32 %	50 320 €	38 930 €	- 23 %	- 23 %	- 22 %
Études et conseils	23 %	41 910 €	39 110 €	- 7 %	- 7 %	- 8 %
Industrie pharmaceutique	44 %	66 980 €	51 610 €	- 23 %	- 20 %	- 37 %
Informatique / Télécoms	25 %	52 000 €	46 510 €	- 11 %	- 11 %	- 9 %
Machines et équipements / Automobile	23 %	48 120 €	39 780 €	- 17 %	- 15 %	- 35 %
Métallurgie / Travail du métal	18 %	38 130 €	35 340 €	- 7 %	- 3 %	- 41 %
Plastique / Caoutchouc	23 %	38 770 €	32 450 €	- 16 %	- 16 %	- 23 %
Services aux entreprises	69 %	50 430 €	41 140 €	- 18 %	- 23 %	14 %
Textile / habillement / chaussure	55 %	45 870 €	33 950 €	- 26 %	- 20 %	- 46 %
Transports / Logistique	19 %	32 980 €	31 570 €	- 4 %	- 1 %	- 29 %
<b>TOUS SECTEURS</b>	<b>29 %</b>	<b>45 050 €</b>	<b>38 450 €</b>	<b>- 15 %</b>	<b>- 13 %</b>	<b>- 28 %</b>

## ZOOM SUR LES FAMILLES DE FONCTIONS

### ■ DIRECTION GÉNÉRALE

FONCTIONS 	Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Président-directeur général / Chef d'entreprise	55	17	184 100	120 740	219 390
Directeur général	53	20	161 800	116 060	189 980
Directeur général adjoint / Directeur d'une division	52	17	137 610	90 610	167 310

### ■ FINANCES – GESTION – COMPTABILITÉ

FONCTIONS 	Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Directeur administratif et financier	51	14	123 370	86 620	140 400
Directeur financier	48	16	121 790	83 830	154 580
Responsable administratif et financier	47	16	82 050	60 630	87 780
Responsable trésorerie	47	16	69 770	47 790	81 370
Contrôleur de gestion / Auditeur interne	42	13	55 430	42 710	65 390
Responsable du service comptabilité / Directeur comptable	48	15	65 290	50 320	75 470
Comptable	46	15	35 910	28 560	41 250
Assistant contrôle de gestion	45	16	35 430	28 990	41 150
Aide-comptable / Assistant comptable	45	15	29 830	25 530	32 620

### ■ RESSOURCES HUMAINES

FONCTIONS 	Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Directeur des ressources humaines	47	13	98 210	70 570	113 240
Responsable ressources humaines	42	11	61 530	48 890	67 100
Responsable recrutement	38	9	43 670	31 640	53 900
Responsable administration du personnel et paie	43	13	53 490	38 620	53 040
Responsable formation	46	15	53 040	39 900	61 120
Assistant ressources humaines / Assistant paie	42	12	33 830	28 260	37 490

# Zoom sur les inégalités hommes/femmes

## ■ COMMUNICATION – DOCUMENTATION

FONCTIONS 	Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Directeur de la communication	47	15	71 500	50 430	83 570
Chargé de communication / Assistant communication	40	11	43 160	35 370	47 430
Documentaliste	49	19	41 350	31 320	43 470

## ■ ASSISTANAT – SECRÉTARIAT

FONCTIONS 	Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Assistant de direction générale	50	18	48 240	36 000	56 460
Secrétaire de direction	50	18	39 930	33 160	45 250
Secrétaire	49	19	34 370	28 580	38 730

## ■ JURIDIQUE

FONCTIONS 	Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Directeur juridique / Responsable juridique	49	14	90 410	67 570	102 920
Juriste d'entreprise	39	8	53 270	42 140	59 660
Assistant juridique	46	15	38 120	30 970	43 880

## ■ ADMINISTRATIF

FONCTIONS 	Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Responsable administratif	49	18	50 100	37 950	59 690
Technicien de gestion administrative	44	15	35 040	29 650	37 280
Agent administratif	45	16	32 620	27 380	36 610

# Zoom sur les inégalités hommes/femmes

## ■ SERVICES GÉNÉRAUX

FONCTIONS		Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Responsable des services généraux		51	19	58 560	47 940	65 560
Hôte / Hôtesse d'accueil / Standardiste		40	10	29 290	25 690	32 300
Agent des services généraux		50	19	35 550	28 870	41 900

## ■ INFORMATIQUE

FONCTIONS		Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Directeur des systèmes d'information / Directeur informatique		51	14	107 950	75 120	124 750
Responsable des systèmes d'information		48	14	72 280	59 880	82 000
Chef de projet informatique		46	14	61 900	47 680	69 190
Chef de projet web / multimédia		38	8	38 300	27 930	40 070
Ingénieur d'études / Ingénieur de développement informatique		40	9	48 650	39 600	56 200
Architecte systèmes d'information		43	10	60 440	49 430	64 410
Responsable sécurité informatique		47	13	64 130	49 050	76 090
Analyste fonctionnel		42	11	47 690	41 760	52 500
Analyste programmeur / Développeur		40	11	45 920	38 160	52 940
Administrateur systèmes et/ou réseaux		44	13	42 780	37 230	46 820
Responsable d'exploitation / Responsable de production		47	16	66 920	55 420	74 660
Responsable d'application		45	15	63 190	50 640	70 390
Gestionnaire de parc informatique		47	14	43 800	32 930	52 830
Ingénieur systèmes et/ou réseaux		45	13	55 790	46 730	63 460
Administrateur de base de données		46	15	45 990	37 120	53 810
Technicien micro-informatique		43	12	36 210	28 490	40 990
Technicien support clients		42	11	32 640	25 320	37 430

## ■ MARKETING

FONCTIONS		Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Directeur marketing / Responsable marketing		45	13	84 580	57 960	102 110
Graphiste / Infographiste		42	11	34 290	27 750	37 550
Chef de produits		43	13	58 600	44 940	71 550
Assistant marketing / Assistant chef de produits		39	12	38 140	30 080	41 620

# Zoom sur les inégalités hommes/femmes

## ■ COMMERCIAL – VENTES

FONCTIONS		Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Directeur commercial		51	15	116 190	81 010	135 540
Directeur des ventes		50	14	105 740	78 670	123 500
Merchandiseur / Category manager		47	13	55 470	37 030	62 180
Responsable export		48	14	80 050	59 160	93 740
Responsable régional des ventes		49	16	81 710	61 400	97 400
Responsable d'une équipe de vente		48	15	63 910	53 200	73 100
Responsable d'une agence commerciale		47	16	52 340	43 590	58 480
Ingénieur commercial ou d'affaires		45	14	56 020	43 340	63 670
Technico-commercial		42	11	43 270	33 010	46 140
Vendeur / Conseiller de vente		43	12	28 900	25 450	31 280
Commercial sédentaire / Télévendeur		41	12	31 690	27 760	34 200
Assistant commercial / Assistant export		44	14	33 000	26 510	37 950

## ■ RELATIONS CLIENTS – SERVICE APRÈS-VENTE

FONCTIONS		Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Responsable service clients / service après-vente		47	17	54 060	39 920	62 680
Responsable administration des ventes		48	17	52 320	39 710	61 570
Assistant administration des ventes		44	13	31 720	26 060	35 650
Chargé de recouvrement / Credit manager		47	17	39 560	29 280	43 220
Chargé de relations clientèle		41	12	32 250	25 290	36 260
Technicien d'installation et/ou de maintenance après-vente		41	11	37 450	30 400	41 210

## ■ ACHATS

FONCTIONS		Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Directeur des achats / Responsable achats		49	15	73 170	54 410	82 560
Acheteur		45	15	50 350	39 520	57 170
Assistant achats		46	14	33 410	28 630	35 980

# Zoom sur les inégalités hommes/femmes

## ■ RECHERCHE – ÉTUDES ET LABORATOIRE

FONCTIONS		Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Directeur recherche et développement		51	17	124 750	88 560	134 370
Responsable recherche / Responsable développement		48	17	77 650	65 010	86 720
Responsable bureau d'études		47	17	65 950	52 710	75 110
Ingénieur chef de projet		40	10	46 620	36 110	53 200
Prototypiste		48	21	37 920	33 110	41 500
Dessinateur-projeteur / Dessinateur d'études		44	14	36 170	30 480	39 780
Dessinateur		37	9	29 630	25 660	32 170
Responsable de laboratoire		46	17	52 760	44 000	59 110
Technicien de laboratoire		43	16	42 270	33 950	49 210
Agent de laboratoire		45	19	32 700	27 780	37 310

## ■ MÉTHODES

FONCTIONS		Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Directeur industriel		51	15	109 480	79 930	126 360
Responsable méthodes / Ingénieur méthodes		43	13	52 290	42 530	58 630
Technicien méthodes		41	12	35 590	27 800	40 330

## ■ PRODUCTION

FONCTIONS		Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Directeur d'usine		50	17	101 700	75 590	116 660
Directeur technique		50	17	100 150	70 780	101 150
Directeur de production / Responsable de production		47	16	79 940	56 620	92 370
Responsable planning / ordonnancement / lancement		44	15	44 680	34 040	50 640
Agent de planning et ordonnancement		46	17	33 090	26 550	38 150
Chef d'atelier / Responsable de fabrication		48	19	49 550	40 230	56 600
Chef d'équipe d'ouvriers		47	18	33 430	28 190	36 580
Technicien d'atelier		46	17	37 660	30 500	43 560
Ouvrier hautement qualifié (OHQ)		47	20	37 390	31 100	43 080
Ouvrier qualifié (P1 à P4)		45	14	28 680	24 750	30 880
Ouvrier spécialisé		45	13	26 800	22 590	29 900
Opérateur de conditionnement		46	16	31 150	24 080	38 680
Conducteur de machine		44	13	29 210	23 570	33 440

# Zoom sur les inégalités hommes/femmes

## ■ LOGISTIQUE

FONCTIONS 	Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Directeur logistique / Directeur supply chain	49	14	86 640	65 900	101 230
Logisticien / Responsable d'exploitation	46	16	50 400	38 670	59 130
Responsable de magasin / d'entrepôt	47	17	41 290	33 660	45 080
Approvisionneur	46	15	33 500	28 670	36 430
Assistant logistique / Agent d'exploitation	47	18	30 000	24 910	33 490
Magasinier préparateur de commandes	44	13	27 690	23 920	30 850
Manutentionnaire - cariste	43	11	24 430	19 290	27 880
Réceptionnaire / Expéditionnaire	47	18	26 200	23 100	28 030
Chauffeur-livreur	48	14	26 120	24 050	28 000
Chauffeur poids lourd	49	16	26 890	25 140	28 430

## ■ QUALITÉ – SÉCURITÉ – ENVIRONNEMENT

Directeur qualité	50	14	92 100	61 610	103 320
Responsable hygiène sécurité environnement (HSE)	46	12	51 940	41 430	57 130
Responsable qualité / Ingénieur qualité	46	15	57 180	44 320	66 770
Animateur sécurité / Coordinateur sécurité	45	13	38 580	28 390	43 100
Technicien qualité	44	15	38 040	31 830	41 980
Agent contrôle qualité	46	15	30 880	26 830	34 540

## ■ ENTRETIEN – MAINTENANCE

FONCTIONS 	Âge moyen en années	Ancienneté moyenne en années	Rémunération globale moyenne en euros	Rémunération globale des juniors en euros	Rémunération globale des seniors en euros
Responsable du service entretien et maintenance	49	16	52 990	42 800	61 300
Outilleur / Rectifieur	48	19	33 550	28 570	38 470
Chef d'équipe entretien ou maintenance	45	15	45 970	38 900	50 030
Technicien de maintenance	42	12	34 210	29 040	38 450

# L'ENQUÊTE 2020

**Le Guide des Salaires, publié pour la 34<sup>e</sup> année consécutive, présente les résultats d'une importante enquête sur les niveaux et politiques de rémunérations pratiqués dans les entreprises françaises au cours de l'année 2019.**

**Cette enquête a été effectuée durant le 1<sup>er</sup> trimestre 2020 auprès d'entreprises et d'établissements de toutes dimensions, représentatifs de la plupart des secteurs d'activité et répartis sur l'ensemble du territoire français.**

## CONTENU DE L'ENQUÊTE

L'enquête a été spécialement conçue pour répondre aux besoins d'entreprises telles que la vôtre.

Les 121 fonctions de l'étude ont été sélectionnées en tenant compte des modes d'organisation d'entreprises ou d'unités qui, en fait, constituent plus de 80 % du tissu économique et social français. Les informations recueillies concernent :

- > les niveaux de rémunérations pratiqués dans les entreprises et d'établissements de toutes tailles situés en France ;
- > la structure de la rémunération pour chaque fonction de l'étude.

## ■ DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE

Un dossier confidentiel développé a été adressé au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2020 aux entreprises. Ce dossier, très technique, comprenait les supports nécessaires à la transmission des rémunérations ainsi que la définition des fonctions de l'enquête. Ce point est essentiel, car il aide à la cohérence des données (les titres ou intitulés variant fréquemment d'une entreprise à une autre).

## ■ CONTRÔLES DES DONNÉES

Les contrôles classiques des données ont été effectués (recouplements), éventuellement en prenant contact avec l'entreprise participante. Seules les données jugées les plus fiables, caractéristiques et significatives, ont été retenues.

L'ensemble de ces valeurs a ensuite été traité de manière statistique (calculs de médiane, etc.) en utilisant notamment des modèles informatiques permettant l'analyse par facteurs. L'analyse des données et le traitement statistique ont été réalisés par un statisticien issu de l'ENSAE (École nationale de la statistique et de l'administration économique).

## ■ CONFIDENTIALITÉ DES TRAITEMENTS

Le Guide des Salaires a garanti l'entièreté confidentialité de toutes les données de rémunération confiées par les entreprises. Cette garantie s'étend à tout les types d'observations, d'informations factuelles ou analyses qui pourraient permettre d'identifier une entreprise.

## ANALYSE DES VARIATIONS 2020 PAR RAPPORT À 2019

Si l'on veut comparer des niveaux de rémunérations d'une année sur l'autre, il convient que ces comparaisons soient pertinentes.

Des écarts importants, « à la hausse » ou « à la baisse », sont dus principalement aux raisons suivantes :

- > forte appréciation (ou dépréciation) d'une fonction, au cours d'une des années de comparaison ;
- > modification marquée de l'échantillon.

La plupart des variations extrêmes sont dues aux seuls motifs énoncés ci-dessus.

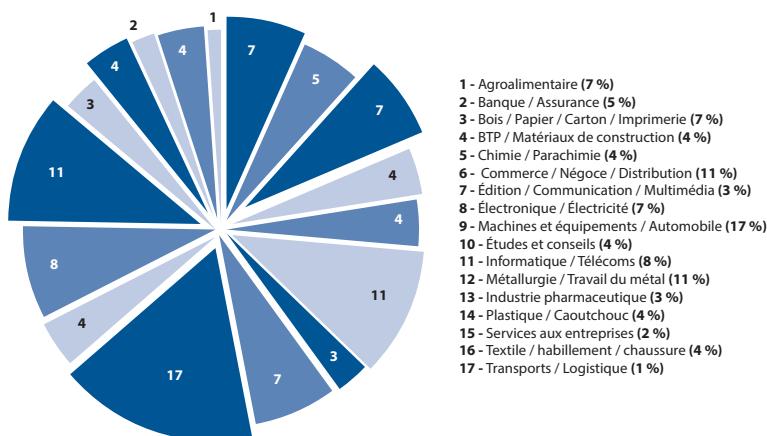
Il est rappelé que **les comparaisons, pour être pertinentes, doivent se faire de préférence de médiane à médiane**, les moyennes pouvant être trop fortement influencées par des cas anormaux qui ne peuvent pas servir de référence ou de point de comparaison.

## DESCRIPTIF DE L'ÉCHANTILLON 2020

Pour mieux répondre à vos attentes, voici des informations concernant la représentativité de l'échantillon de l'enquête annuelle du *Guide des Salaires*.

Chaque année, nous nous efforçons de tenir compte de la représentativité des secteurs d'activité que nous publions.

### PARTS DES SECTEURS EN NOMBRE D'ENTREPRISES ENQUÊTÉES



### EFFECTIF ET CHIFFRE D'AFFAIRES DES ENTREPRISES ENQUÊTÉES

	MOYEN	MINIMUM	1 <sup>er</sup> DÉCILE	1 <sup>er</sup> QUARTILE	MÉDIANE	3 <sup>e</sup> QUARTILE	9 <sup>e</sup> DÉCILE	MAXIMUM
<b>Chiffre d'affaires (en millions d'euros)</b>	119	1	6	18	35	88	205	2 147
<b>Effectif des entreprises de l'enquête</b>	543	21	45	78	159	288	619	20 778

## CONTACT CLIENTS

- Vous avez des observations ou des suggestions sur le contenu du *Guide des Salaires* à nous communiquer ?
- Vous souhaitez nous faire partager vos besoins sur les sujets de rémunération et de politique salariale ?
- Vous voulez obtenir davantage d'informations sur nos offres *Guide des Salaires* ?

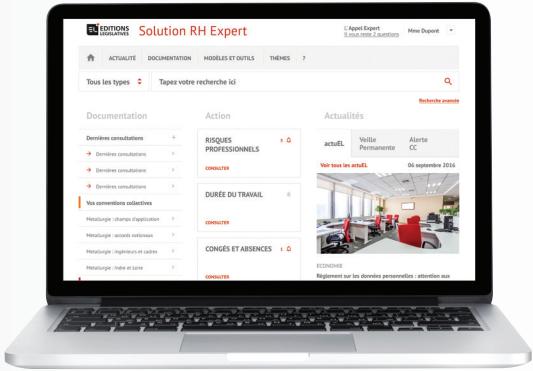
Pour toute question, notre service client est à votre écoute du lundi au vendredi (8 h 30 - 18 h 30) :

- **Par e-mail :** [gds@editions-legislatives.fr](mailto:gds@editions-legislatives.fr)
- **Par téléphone :** 01 40 92 36 36
- **Par fax :** 01 40 92 36 63
- **Par courrier :** Éditions Législatives  
80, avenue de la Marne – 92546 Montrouge CEDEX

# Solution RH Expert

// NOUVELLE GÉNÉRATION //

Tout ce dont vous avez besoin pour vos missions RH



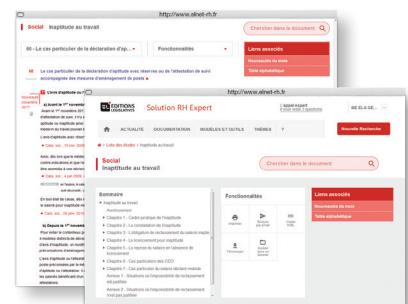
## Exhaustivité et performance



### DOCUMENTATION

Un appui solide pour réussir vos missions stratégiques

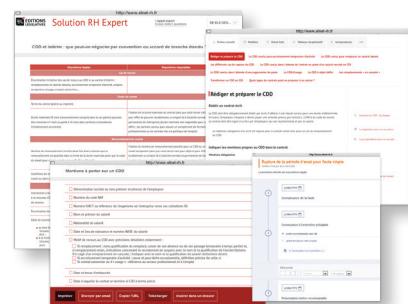
- ▶ ELnet Social : la documentation de référence
- ▶ Guide des salaires : l'enquête statistique pour gérer votre politique salariale
- ▶ Codes du travail et de la sécurité sociale Dalloz en ligne
- ▶ Votre convention collective : en texte intégral, en synthèse et avec son alerte



### ACTION

Une expérience inédite pour déléguer et gagner en productivité

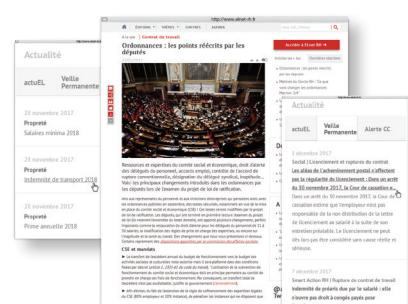
- ▶ Smart Action RH : un dispositif inédit et innovant conçu par et pour les RH pour vous guider dans vos actions (fiches conseil, modèles, tableaux...)
- ▶ Ruptures du contrat de travail : votre outil pour établir une procédure et calculer les indemnités



### ACTUALITÉ

Anticiper les changements pour faire la différence

- ▶ actuEL RH : votre quotidien en ligne
- ▶ Veille Permanente : pour être alerté par e-mail dès que l'actualité juridique le justifie



### SERVICE

Le renseignement juridique par téléphone

- ▶ Interrogez nos spécialistes L'appel expert pour toutes vos questions

Pour tout renseignement, contactez-nous au **01 40 92 36 36**  
ou rendez-vous sur [www.editions-legislatives.fr](http://www.editions-legislatives.fr)

le Guide.  
des Salaires

# Décryptez toutes les tendances en matière de rémunérations

La nouvelle édition

2020-2021

vient de paraître

60 000  
données salaires

17  
secteurs  
d'activité

121  
fonctions

NOUVEAU

Retrouvez l'intégralité du **Guide des Salaires en ligne**  
et accédez à un outil de calcul inédit vous permettant  
de croiser vos critères de recherches selon vos besoins



Pour tout renseignement, contactez-nous au 01 40 92 36 36  
ou rendez-vous sur [www.editions-legislatives.fr](http://www.editions-legislatives.fr)

**EL** EDITIONS  
LEGISLATIVES