

# Quel regard les salariés du secteur privé portent-ils sur les mécanismes actuels de rémunération ?

Emmanuel Kahn, responsable du Pôle Études de l'APEC (Association pour l'emploi des cadres)

À l'heure où la directive européenne sur la transparence des rémunérations s'apprête à transformer en profondeur les pratiques des entreprises, cet article propose d'analyser le regard que portent les salariés du secteur privé sur les mécanismes actuels de rémunération. En s'appuyant sur plusieurs enquêtes quantitatives menées par l'APEC auprès de salariés, de cadres et d'entreprises<sup>1</sup>, il met au jour un terrain social déjà marqué par des doutes, des frustrations et des attentes fortes, bien antérieures à la directive, mais aussi par de nombreuses incertitudes quant à ses effets concrets.

Le premier enseignement concerne le **rapport individuel à la rémunération**. Quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle, une interrogation traverse largement le salariat : celle de l'équilibre entre la contribution au travail et la rétribution perçue. Les données de l'Apec montrent l'existence d'écarts de rémunération objectifs importants entre catégories, les cadres bénéficiant en moyenne de niveaux de salaire plus élevés, mais aussi de dispersions beaucoup plus fortes. Cette hétérogénéité nourrit des trajectoires salariales très différenciées au fil des parcours professionnels.

Dans ce contexte, l'insatisfaction salariale n'est pas marginale, y compris parmi les cadres. Sans être majoritaire, elle concerne une part significative des salariés, qui jugent leur rémunération insuffisante au regard de leurs efforts, de leurs compétences, de leur expérience ou de leur niveau de responsabilité. Au total, environ un tiers des salariés du privé s'estiment « perdants » dans la relation salariale, lorsqu'ils comparent ce qu'ils investissent dans leur travail et ce qu'ils reçoivent en retour – salaire, reconnaissance, perspectives de carrière. Ce sentiment est légèrement moins prononcé chez les cadres, mais demeure bien réel, notamment chez les seniors.

Surtout, cette évaluation ne repose pas uniquement sur le niveau de salaire objectif. Elle dépend aussi de facteurs immatériels : la reconnaissance perçue, la qualité des retours managériaux, les perspectives d'évolution ou encore les conditions de travail. La rémunération s'inscrit ainsi dans un ensemble plus large de formes de rétribution, matérielles et symboliques, qui structurent le rapport au travail. Fait notable, une partie des salariés reconnaît également les contraintes économiques pesant sur les entreprises, en particulier dans les plus petites structures : l'insatisfaction ne se traduit pas systématiquement par une mise en cause frontale des employeurs.

Au-delà de ces perceptions individuelles, les enquêtes révèlent de fortes **attentes collectives en matière d'équité et de transparence**. Entre 40 % et 50 % des salariés estiment que les politiques de rémunération ou d'augmentation ne sont pas justes, une proportion certes variable selon les catégories, mais suffisamment élevée pour signaler un malaise structurel. Cette critique

---

<sup>1</sup> Voir notamment : « [La rémunération vue par les salarié.es du privé](#) » (sept. 2025) ; « [Transparence salariale. Un défi de taille pour les entreprises françaises](#) » (nov. 2025) ; « [Baromètre 2025 de la rémunération des cadres](#) » (nov. 2025) ; « [Inégalités femmes-hommes](#) » (mars 2026).

s'accompagne d'un constat partagé : l'opacité des critères de rémunération. Un salarié sur deux juge que les raisons expliquant les augmentations sont peu claires, et ce dans toutes les catégories socioprofessionnelles. Cette perception n'est pas cantonnée aux échelons les plus bas : les cadres eux-mêmes dénoncent largement le caractère opaque des politiques salariales, davantage encore que leurs homologues européens.

Lorsqu'ils sont interrogés sur les critères jugés légitimes pour expliquer des écarts de rémunération ou d'augmentation, les salariés évoquent un ensemble de facteurs : efforts fournis, performance, charge de travail, ancienneté, cohérence au sein des équipes. Les hiérarchies varient selon les catégories – les cadres accordant par exemple une place plus centrale à la performance individuelle – mais aucune vision unique ne s'impose. De la même manière, la majorité des salariés plaide pour des mécanismes d'augmentation combinant dimensions individuelles et collectives, signe d'une tension persistante entre reconnaissance des contributions personnelles et souci d'équité collective.

C'est sur ce terrain déjà chargé que vient s'inscrire la directive européenne sur la transparence salariale. Or, les **pratiques actuelles des entreprises** apparaissent encore largement éloignées de ses attendus. Les informations salariales restent peu accessibles : la majorité des cadres déclarent mal connaître le niveau de rémunération de leurs pairs ou éprouver des difficultés à situer leur salaire par rapport au marché, une situation encore plus marquée chez les femmes. Les salaires sont rarement mentionnés dans les offres d'emploi, et la question du salaire antérieur demeure couramment posée aux candidats, alors même qu'elle est identifiée comme un puissant mécanisme de reproduction des inégalités.

Les écarts de rémunération entre femmes et hommes persistent ainsi, y compris à poste et profil équivalents. Si ces écarts se sont réduits sur le très long terme, leur évolution récente est faible, et ils restent largement perçus comme non justifiables par les salariés eux-mêmes, en particulier par les femmes et par les managers, qui disposent d'une vision plus fine des pratiques internes. La directive entend répondre à ces déséquilibres, mais sa mise en œuvre reste largement embryonnaire. Les enquêtes montrent que de nombreuses entreprises n'ont pas encore engagé de démarches concrètes, surtout parmi les PME, et que le calendrier réglementaire alimente une forme d'attentisme.

Enfin, il convient de souligner les **effets potentiellement ambivalents** de la transparence. Si le droit individuel à l'information constitue une avancée majeure, encore faut-il que les salariés se sentent en capacité de l'activer. Or, une part significative – et plus encore parmi les femmes cadres – exprime des réticences : crainte d'un regard négatif de la hiérarchie, peur de répercussions sur la carrière, anticipation de tensions collectives ou sentiment que cette démarche serait inefficace. Ces freins rappellent que l'égalité ne résulte pas mécaniquement de l'existence d'un droit : elle dépend aussi des contextes organisationnels et des rapports de pouvoir qui conditionnent son usage et sa mobilisation.

En conclusion, les études réalisées par l'APEC dessinent un paysage contrasté. D'un côté, des interrogations individuelles et des frustrations collectives qui rendent la transparence salariale socialement désirable et largement légitime. De l'autre, des pratiques encore éloignées des exigences de la directive et des incertitudes fortes quant à ses effets réels. La transparence apparaît ainsi moins comme une solution clé en main que comme un levier exigeant, dont l'efficacité

dépendra étroitement des conditions concrètes de sa mise en œuvre dans les entreprises, les secteurs et les conventions collectives.