TRAJECTOIRES
PARCOURS & INÉGALITÉS

La rémunération vue par les salarié.es du privé

Des progrès attendus en matière de lisibilité, d'équité et d'équilibre global contributions - rétributions

- **Les salarié.es du privé affichent une inquiétude pour l'évolution de leur pouvoir d'achat, qui relève à leurs yeux des pouvoirs publics, mais aussi des entreprises**

  → 68 % des salariés du privé craignent que leur pouvoir d'achat reflue à l'avenir.

  → Pour répondre à cette inquiétude, ils attendent avant tout une action des pouvoirs publics (45 %). Mais les entreprises sont également créditées d'un rôle à jouer (32 %), en particulier par les cadres (42 %).

- **Au niveau individuel, près d'un.e salarié.e sur deux estime que sa rémunération n'est pas à la hauteur de ses contributions**

  → 43 % des salariés sont insatisfaits de leur rémunération.

  → Près d'un salarié sur deux estime que sa rémunération ne reflète pas suffisamment tout ce qu'il apporte à l'entreprise – compétences, expériences, efforts, etc. Un sentiment davantage exprimé par les salariés les plus expérimentés (y compris cadres) et les non-cadres dans leur ensemble.

- **Au niveau collectif, une part importante des salarié.es estiment que les mécanismes de rémunération sont opaques et pas toujours équitables**

  → Près de la moitié des salariés, toutes PCS confondues, estiment que les critères de fixation des augmentations sont opaques au sein de leur entreprise (49 %).

  → Ils appellent de leurs vœux une clarification et souhaitent que les salaires d'embauche soient déterminés avant tout par les compétences requises et les conditions de travail, et les augmentations individuelles par les efforts fournis, la performance et la charge de travail.

  → Par ailleurs, 64 % des salariés sont favorables à ce que l'écart entre les plus bas et les plus hauts salaires n'excède pas un facteur 10.

- **Plus largement, les salarié.es plaident pour un meilleur équilibre contributions-rétributions, soutenu par différents mécanismes.**

  → *In fine*, 34 % des salariés du privé s'estiment perdants entre ce qu'ils investissent dans leur travail et ce qu'ils reçoivent en retour, *vs* 29 % gagnants et 37 % à l'équilibre. Un sentiment qui varie avec la PCS – les cadres se sentant davantage gagnants (36 %) – mais qui ne s'y résume pas.

  → Le sentiment d'un bon équilibre repose sur la rémunération et son évolution, mais aussi sur la reconnaissance, l'employabilité et les conditions de travail. Des dimensions susceptibles d'offrir des leviers d'action aux entreprises, y compris lorsque leurs marges de manœuvre sur les salaires sont limitées.

Septembre 2025

apec

terra nova
LE THINK TANK PROGRESSISTE

Sommaire

05
Une crispation autour du pouvoir d'achat, avec des attentes à l'endroit des entreprises

11
Une rémunération jugée pas toujours à la hauteur des apports individuels

15
Au niveau collectif, des salarié.es en attente de mécanismes de rémunération plus transparents et équitables

21
Un équilibre contributions-rétributions qui passe par le salaire, mais aussi par la reconnaissance et les conditions de travail

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette étude s'appuient sur une enquête quantitative en ligne réalisée par l'institut Ipsos en avril et mai 2025 :

- **Échantillon de 4 001 salarié.es du secteur privé,** représentatif par la méthode des quotas, en matière de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de type de contrat, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région de travail. Au sein de cet échantillon, **1 500 cadres du secteur privé ont été interrogés**, selon la même méthode des quotas. Ils ont donc été surreprésentés pour pouvoir analyser finement les résultats au sein de cette population. Leur poids a ensuite été corrigé pour correspondre à la réalité dans l'échantillon global. Les résultats d'ensemble sont donc bien représentatifs de la population étudiée.

Ces travaux et analyses ont été menés **en partenariat avec le think tank Terra Nova.**

Introduction

Dans un contexte marqué par une forte poussée d'inflation et des incertitudes économiques croissantes, le pouvoir d'achat s'est imposé ces dernières années comme une des préoccupations principales, voire depuis 2022 la préoccupation première des Français[1]. Défini comme la quantité de biens et de services qu'un revenu permet d'acheter, le pouvoir d'achat dépend du niveau des prix mais aussi, en grande partie des revenus en général, et pour les salariés, du niveau des rémunérations en particulier.

Sur le marché du travail, la question salariale, déjà structurellement importante, est devenue aujourd'hui capitale. La rémunération constitue pour beaucoup la première raison de quitter une entreprise et d'en rejoindre une nouvelle[2]. Au-delà de son aspect purement financier, la rémunération constitue bien souvent aux yeux des salariés un indicateur direct de leur valorisation au sein de l'entreprise comme au sein de la société. Comme l'écrivaient Christian Baudelot et al. en 2014 dans *Bien ou mal payés ? Les travailleurs du public et du privé jugent leurs salaires*, « le salaire ne se réduit jamais à une simple somme d'argent destinée à satisfaire des besoins. C'est également une façon de mesurer le travail accompli, sa reconnaissance par la société et donc la valeur de la personne elle-même du salarié, en soi, et en relation avec les autres »[3].

Depuis ces travaux, peu d'enquêtes se sont penchées sur la manière dont les salariés construisent leurs opinions à l'égard de leur rémunération. Or, la résurgence de l'inflation, même si elle a désormais ralenti, couplée à des évolutions réglementaires comme la directive européenne sur la transparence des salaires[4], nécessite de se reposer cette question. C'est pourquoi l'Apec et Terra Nova ont souhaité investiguer les représentations actuelles des salariés du secteur privé sur leurs rémunérations. Nous avons fait le choix de ne pas inclure les agents du public dans cette étude, d'une part parce que leurs mécanismes de rémunération diffèrent substantiellement, et d'autre part parce que des travaux récents ont abordé spécifiquement la question des rémunérations au sein de la fonction publique[5].

Cette étude ne vise pas tant à décrire les écarts objectifs de niveaux de rémunération qu'à mettre en lumière les perceptions subjectives qui leur sont associées. Il convient néanmoins de souligner que les disparités salariales entre catégories socioprofessionnelles sont bien réelles : la médiane du salaire mensuel net des cadres s'élève à 3 620 € contre 2 360 € pour les professions intermédiaires, 1 730 € pour les employés et 1 830 € pour les ouvriers[6]. Ces médianes masquent toutefois une grande disparité au sein de chaque catégorie et des cas de chevauchement sont possibles : ainsi, les employés les mieux rémunérés peuvent percevoir un salaire supérieur à celui des professions intermédiaires les moins bien payées.

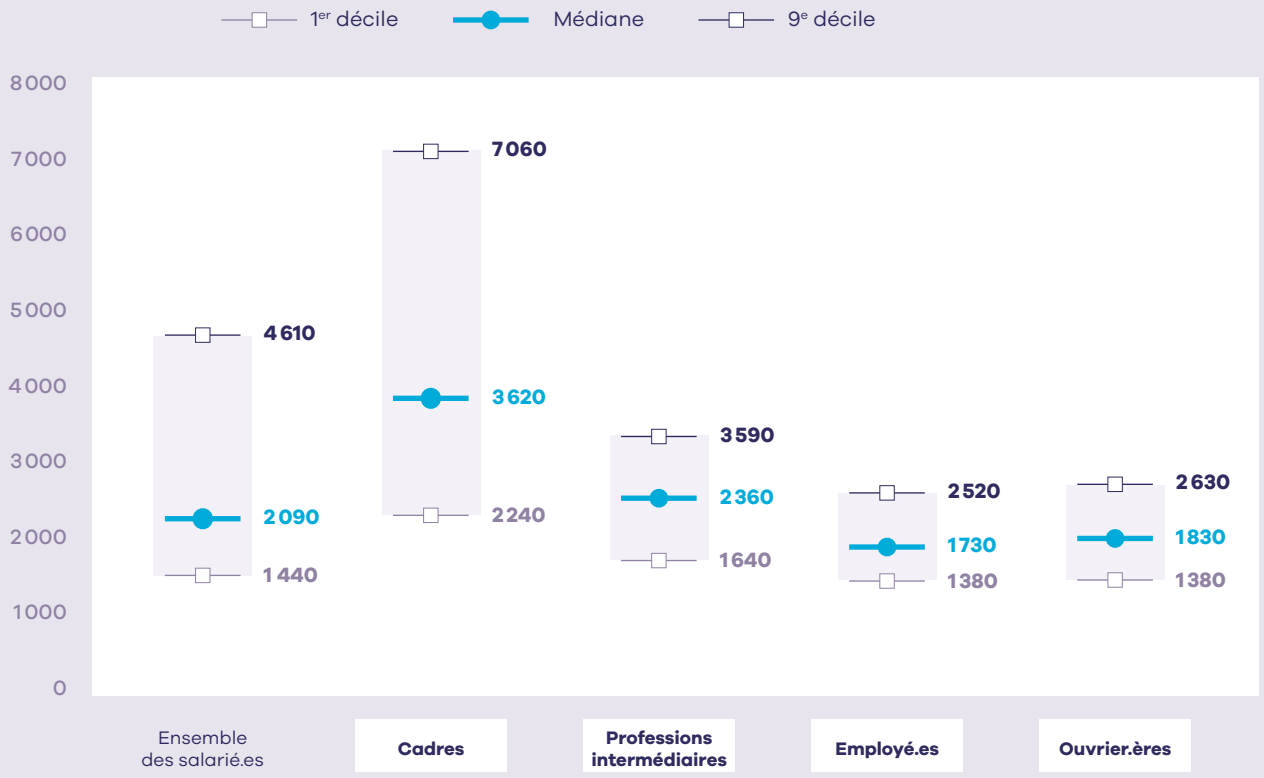
Notre étude s'intéresse donc avant tout au second volet, celui des représentations. Et sur cet aspect, elle confirme que les catégories socioprofessionnelles constituent un prisme structurant pour les analyser, avec notamment des écarts importants entre les cadres et les autres salariés du secteur privé. Et ce, en lien avec la différence objective de salaires perçus et d'emplois occupés, mais aussi avec des différences de rapport au travail[7] et de représentations de la rémunération.

---

[1] CSA pour Cofidis, *Baromètre du pouvoir d'achat des Français*, 2025.
[2] Insee, Dares, *Emploi chômage, revenus du travail*, Edition 2024. https://www.insee.fr/fr/statistiques/7767125?sommaire=7767424
[3] Christian Baudelot, Damien Cartron, Jérôme Gautié, Olivier Godechot, Michel Gollac et Claudia Senik, *Bien ou mal payés ? Les travailleurs du public et du privé jugent leurs salaires.* Collection du CEPREMAP, 2014.
[4] La directive sur la transparence salariale impose des mesures comme la transparence des salaires dans les processus de recrutement, le droit pour les employés d'obtenir des informations sur les écarts de rémunération dans leur entreprise, et des obligations pour les entreprises de signaler et corriger les inégalités salariales.
[5] France Stratégie, *Travailler dans la fonction publique : le défi de l'attractivité*, 2024.
[6] Insee, Base tous salariés 2022. https://www.insee.fr/fr/statistiques/2407703#figure1_radio2
[7] Nos travaux précédents ont montré que le rapport au travail, contrairement aux idées reçues, dépend bien moins de la catégorie d'âge que de la catégorie socioprofessionnelle. Marion Desreumaux, Suzanne Gorges et Emmanuel Kahn, Jeunes et travail : Un faux procès. Les petits matins, 2025.

Niveaux de salaire, en France, par catégorie socioprofessionnelle

Salaires mensuels nets en équivalent temps-plein en 2022



Champ : salariés du privé, y compris bénéficiaires de contrats aidés et de contrats de professionnalisation; hors apprentis, stagiaires, salariés agricoles et salariés des particuliers-employeurs, France hors Mayotte.

Source : Insee, base Tous salariés 2022.

Plus précisément, cette publication investigue le rôle que les salariés du secteur privé attribuent aux entreprises dans l'amélioration de leur pouvoir d'achat, leur perception des mécanismes actuels de fixation et d'évolution des rémunérations, les critères qu'ils jugent légitimes pour évaluer la justesse et la justice de leur rémunération, ainsi que les formes de rétribution qui contribuent, à leur sens, à établir un équilibre avec leurs contributions à l'entreprise.

Autant de questions qui devraient permettre d'éclairer les réflexions en cours sur les mécanismes de rémunération dans le cadre de la transposition de la directive européenne sur la transparence salariale dans le droit français.

Une crispation autour du pouvoir d'achat, avec des attentes à l'endroit des entreprises

Une vive préoccupation sur le pouvoir d'achat…

Les salariés du privé manifestent une inquiétude forte à l'égard de leur pouvoir d'achat, estimant pour beaucoup qu'il a diminué depuis la crise sanitaire, et plus encore, qu'il risque de nouveau d'être amputé au cours des prochaines années.

La moitié des salariés du secteur privé estiment ainsi que leur pouvoir d'achat a baissé ces cinq dernières années, quand un quart évoque une stagnation et un quart une amélioration. Ce ressenti s'explique par la hausse générale des prix, marquée par une progression de l'indice des prix à la consommation de 16 % entre 2019 et 2024[8], ainsi que par la hausse des prix de l'immobilier, de 27 % entre 2015 et 2025[9]. En parallèle, même si un rattrapage est en cours, les augmentations de salaire ne sont pas parvenues à compenser cette forte inflation[10]. Dans notre échantillon, seul 1 salarié du privé sur 5 déclare que sa rémunération a augmenté de plus de 10 % au cours des cinq dernières années. Les autres déclarent des augmentations plus faibles (40 %), voire dénoncent une stagnation (23 %) ou une baisse (6 %) de leur rémunération.

Toutefois, il convient de nuancer ce ressenti en observant d'autres données. En moyenne, le pouvoir d'achat des ménages n'a pas été aussi significativement érodé que ce que ces perceptions pourraient suggérer. La progression des revenus d'activité[11] et l'accroissement des patrimoines pour certains ménages, combinés à l'augmentation des prestations sociales versées, ont plutôt maintenu le revenu disponible brut des ménages[12]. Le décalage entre perception et réalité économique s'explique toutefois par la sensibilité forte à la hausse des prix des dépenses courantes (alimentation, carburant, etc.) et par le poids croissant des dépenses pré-engagées et incompressibles telles que le loyer, l'énergie ou les abonnements[13]. Ces contraintes pèsent sur les marges de manœuvre financières des ménages, particulièrement ceux à faibles revenus, augmentant un sentiment de difficulté budgétaire accru.

Et malgré un ralentissement de l'inflation, les salariés n'entrevoient pas d'amélioration à court terme. Deux tiers se disent inquiets quant à l'évolution de leur pouvoir d'achat au cours des prochaines années. Une inquiétude nourrie par des craintes concernant la situation économique, tant au niveau national (83 %) qu'international (78 %). Et particulièrement élevée chez les femmes (74 % *vs* 64 % des hommes).

… qui touche toutes les catégories socioprofessionnelles, y compris les cadres mais de façon plus modérée

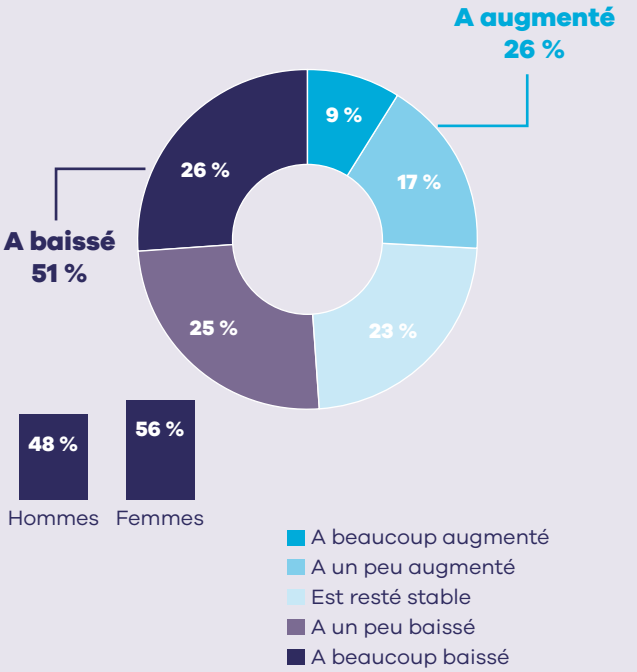
Ce niveau de préoccupation à l'égard du pouvoir d'achat n'atteint pas le même niveau dans toutes les catégories socioprofessionnelles. Il est plus élevé parmi les catégories populaires, mais aussi parmi les professions intermédiaires, particulièrement susceptibles d'indiquer une contraction de leur pouvoir d'achat dans le passé et d'en prévoir une pour le futur.

Les cadres apparaissent moins marqués par ces préoccupations sans en être préservés. Ainsi, 44 % d'entre eux estiment que leur pouvoir d'achat a baissé ces cinq dernières années (7 points en dessous de la moyenne) et 57 % craignent qu'il connaisse la même trajectoire dans le futur (11 points en dessous).

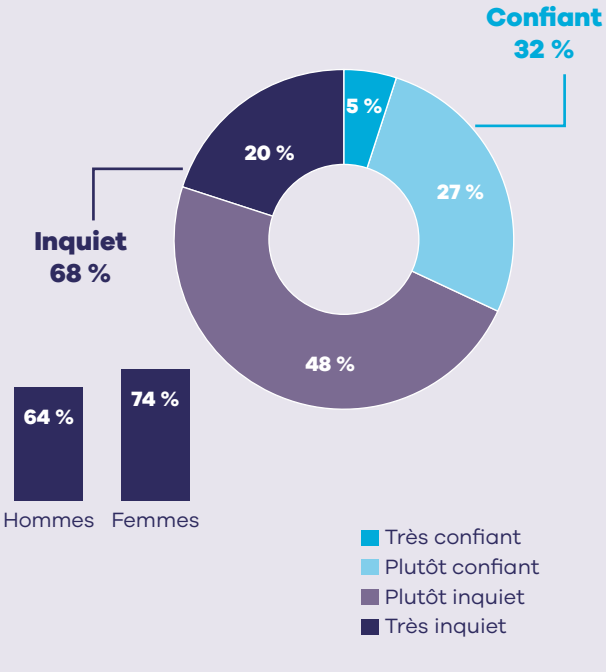
[8] Insee, *L'essentiel sur l'inflation*, 2025. https://www.insee.fr/fr/statistiques/4268033#tableau-figure1
[9] Insee, *Indice des prix des logements*, 2025. https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/010001868
[10] Insee, *Les salaires dans le secteur privé en 2023. L'augmentation des salaires reste inférieure à l'inflation*, 2024. https://www.insee.fr/fr/statistiques/8270416
[11] Notamment les revalorisations successives du Smic. Insee, *Salaire minimum interprofessionnel de croissance*, données annuelles de 1980 à 2024. https://www.insee.fr/fr/statistiques/1375188
[12] Insee, *Revenu disponible brut et pouvoir d'achat des ménages*, France, portrait social, édition 2024. https://www.insee.fr/fr/statistiques/8242381?sommaire=8242421
[13] Banque de France, *La mesure du pouvoir d'achat*, 2025. https://www.banque-france.fr/system/files/2025-03/825155_Pouvoir-achat.pdf

Des inquiétudes fortes sur l'évolution du pouvoir d'achat

Par rapport à ce qu'il était il y a 5 ans, avant le début de la crise sanitaire, avez-vous le sentiment que votre pouvoir d'achat (votre niveau de vie, vos capacités financières en termes de consommation)**... ?**

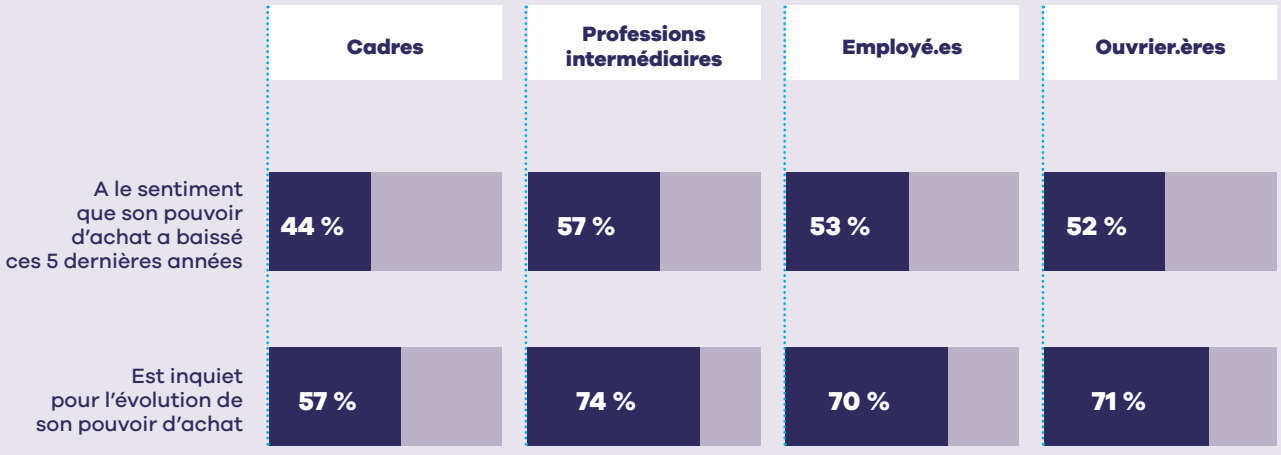


Êtes-vous actuellement confiant(e) ou inquiet(e) concernant l'évolution de votre pouvoir d'achat ?



Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Une préoccupation à l'égard du pouvoir d'achat qui touche toutes les PCS, y compris les cadres



Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Des attentes d'abord envers les pouvoirs publics, mais aussi à l'endroit des employeurs

En réponse à ces enjeux, 45 % des salariés du secteur privé désignent les pouvoirs publics comme faisant partie des acteurs les plus à même d'agir en faveur de leur pouvoir d'achat. Cette association relève sans doute pour partie de la proximité sémantique des deux termes, mais surtout du fait que le pouvoir d'achat est souvent érigé en priorité nationale, en particulier lors des périodes électorales. Les promesses formulées ou les engagements pris par les décideurs politiques en matière de protection et d'amélioration du niveau de vie des Français (revalorisations du Smic, prime Macron, bouclier tarifaire sur le prix des énergies…) renforcent la perception selon laquelle l'État dispose de leviers d'action.

Les employeurs ne sont cependant pas absents de l'équation aux yeux des salariés du privé. Un salarié sur trois estime que son entreprise est en position d'agir pour son pouvoir d'achat, au même niveau que la grande distribution (32 %). Les salariés du privé attendent donc autant des mesures visant à limiter la hausse des prix et des dépenses contraintes qu'à améliorer leurs revenus.

Les attentes des salariés envers leur entreprise peuvent être nourries par le sentiment que leur entreprise dispose de marges de manœuvre financières. Alors que les salariés du privé se montrent plutôt pessimistes à l'égard de la conjoncture économique nationale et mondiale, deux tiers se disent confiants concernant les perspectives économiques de leur entreprise. Une partie importante des salariés du privé déplorent que leur entreprise n'a pas pris de mesures suffisantes pour préserver leur pouvoir d'achat (53 %) et qu'elle ne fait pas aujourd'hui de son mieux en matière de rémunération par rapport à ses marges de manœuvre (44 %). Des chiffres qui diffèrent toutefois sensiblement selon la taille de la structure dans laquelle les salariés évoluent, ainsi que selon la catégorie socioprofessionnelle.

Les salarié.es des petites entreprises estiment en majorité que leur employeur fait de son mieux, là où les salarié.es des grandes entreprises en sont moins convaincu.es

Les salariés des petites structures sont moins confiants dans les perspectives économiques de leur entreprise (56 %, 10 points de moins que parmi l'ensemble des salariés) et donc dans ses marges de manœuvre pour agir sur les salaires. 61 % estiment d'ailleurs qu'elle fait déjà de son mieux en matière de rémunération[14]. Ils sont par conséquent nettement moins nombreux à la désigner comme un des acteurs devant le plus soutenir leur pouvoir d'achat (25 %, 7 points de moins).

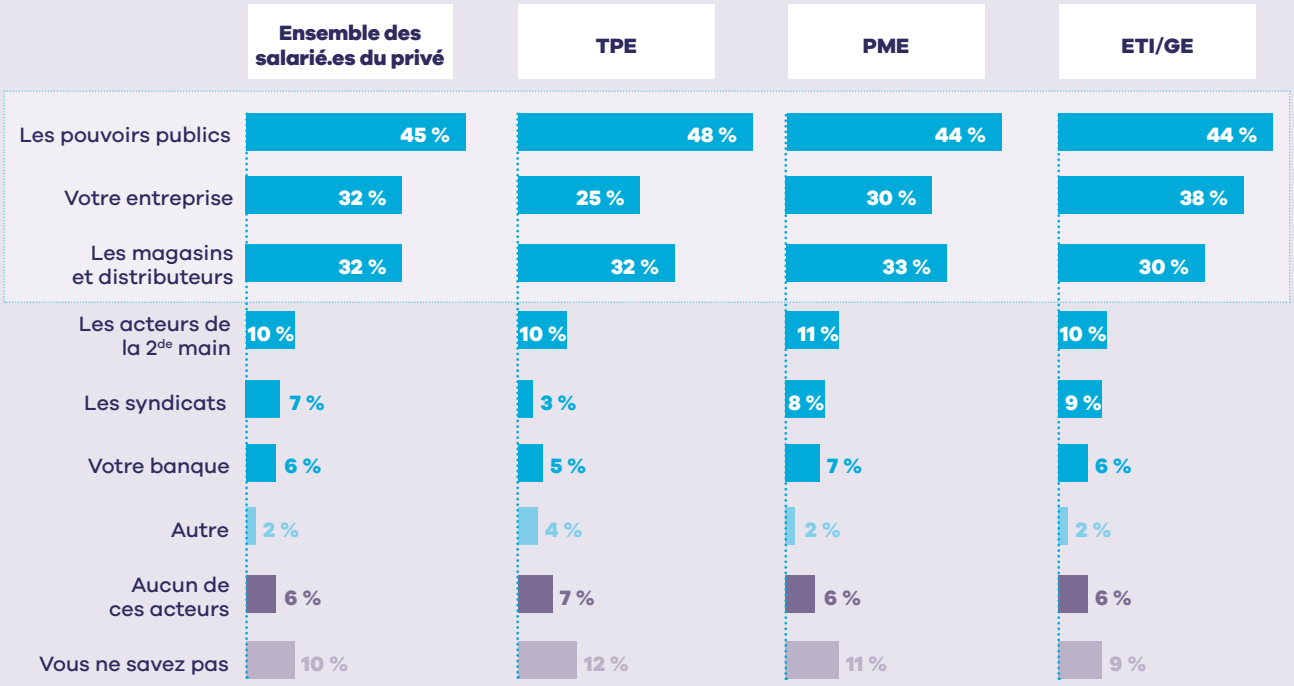
Cela tient sans doute à la nature des relations professionnelles au sein des TPE, caractérisées par une communication plus informelle et une proximité avec la direction, qui favorisent une meilleure compréhension et acceptation des contraintes économiques de l'entreprise.

À l'inverse, les salariés des entreprises de taille intermédiaire et de grande taille identifient plus souvent leur entreprise comme un acteur clé pour préserver leur pouvoir d'achat (38 %). Ils sont plus nombreux à penser qu'elle ne fait pas suffisamment d'efforts en termes de rémunération par rapport à ses marges de manœuvre (49 %), notamment parce qu'ils considèrent davantage que ses perspectives économiques sont favorables (70 %).

[14] Alors même que les salaires y sont plus faibles : 2 170 € de salaire mensuel net moyen dans les entreprises de moins de 10 salariés, *vs* 2 307 € dans les entreprises de 5 000 salariés et plus (Insee, Base tous salariés 2022)
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/24ca0212b125f3b24f8b9d543cba20bd/Fiches%20Insee.pdf

Des attentes envers les pouvoirs publics, mais aussi les entreprises et les enseignes de distribution

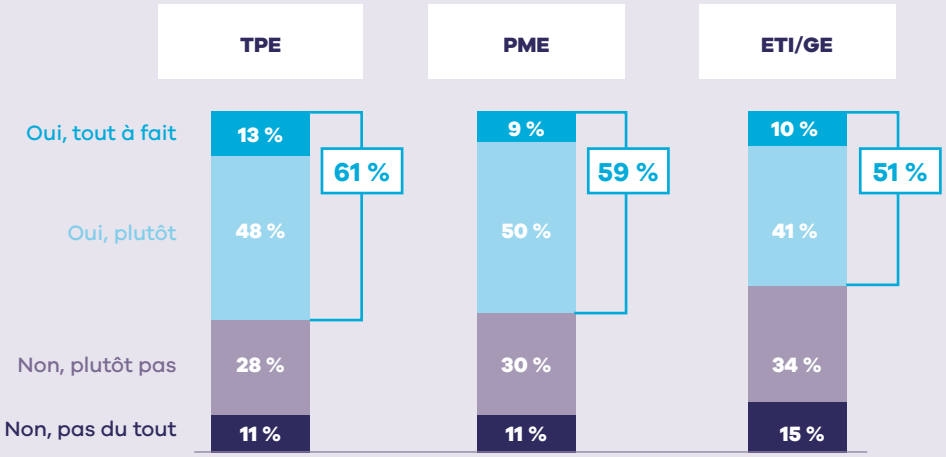
Selon vous, qui est le plus à même, aujourd'hui, d'agir en faveur de votre pouvoir d'achat ?
Total supérieur à 100 car deux réponses possibles



Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Les salarié.es des petites structures sont plus susceptibles de penser que leur entreprise fait de son mieux en matière de rémunération

Concernant votre entreprise, diriez-vous qu'elle fait de son mieux en matière de rémunération par rapport à ses marges de manoeuvre ?



Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Les ouvrier.ères, employé.es et professions intermédiaires s'en remettent davantage à l'État et à l'évolution du coût de la vie

Face à des perspectives salariales qu'ils jugent limitées, les salariés non-cadres se tournent plus vers les pouvoirs publics ou la grande distribution pour faire diminuer le coût de la vie, et moins vers leur entreprise pour faire augmenter leur salaire. Ils estiment moins souvent que leur rémunération a progressé depuis la crise sanitaire et se montrent particulièrement inquiets concernant sa dynamique future (plus de 6 sur 10).

Ils se tournent davantage vers les pouvoirs publics car, pour une partie d'entre eux, une fraction de leurs revenus dépend de leur action, qu'il s'agisse du versement de prestations sociales (allocations familiales, prime d'activité, allocations logement, aides ponctuelles pour limiter les conséquences de l'inflation sur le pouvoir d'achat…) ou des mécanismes de revalorisation automatique du Smic[15]. Près d'un quart des ouvriers et des employés de notre échantillon ayant bénéficié d'une hausse de leur rémunération au cours des cinq dernières années indiquent qu'elle résulte – au moins en partie - d'une revalorisation du Smic ou d'une modification des accords de branche. En outre, leurs dépenses contraintes représentent une part plus importante de leurs revenus que pour les cadres. Toutefois, même s'ils désignent en priorité les pouvoirs publics, ils ne déchargent pas pour autant les entreprises de toute responsabilité. Ainsi, environ un tiers cite leur entreprise parmi les acteurs les plus à même d'améliorer leur pouvoir d'achat.

Les cadres comptent davantage sur des augmentations de leur rémunération

Contrairement aux autres catégories socioprofessionnelles, les cadres attendent davantage de leur entreprise pour soutenir leur pouvoir d'achat (42 %). Ils placent ainsi leur entreprise en tête de liste, au même niveau que les pouvoirs publics.

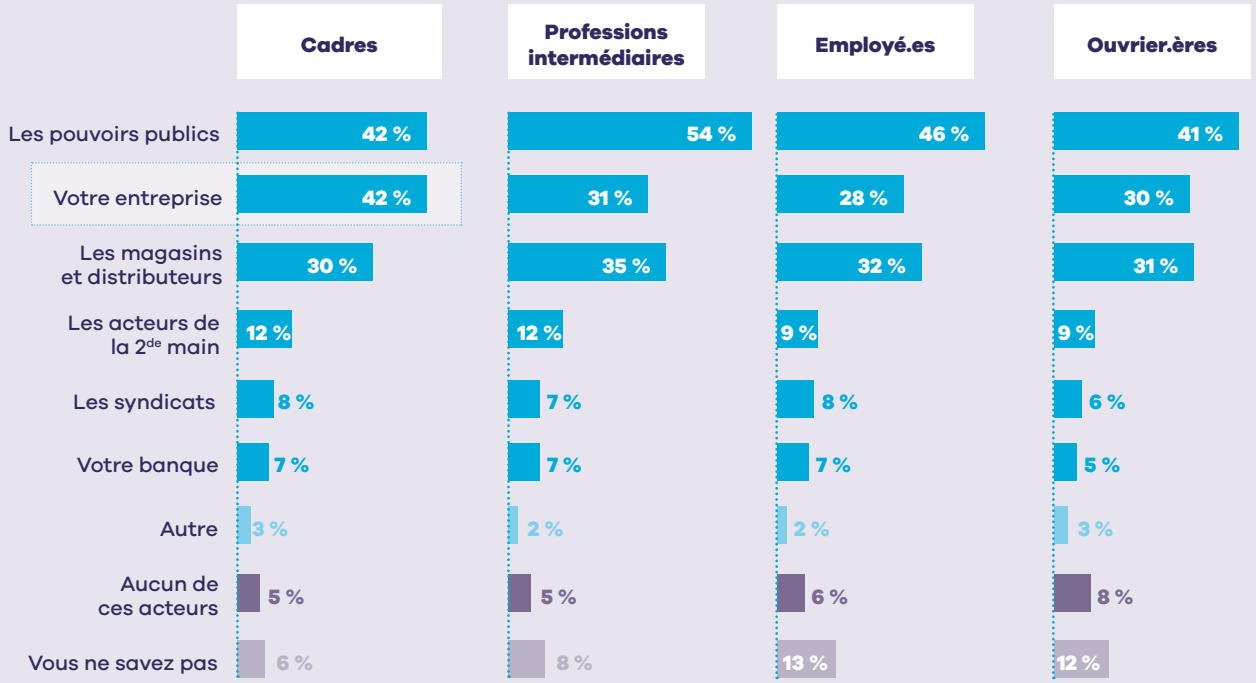
Cette différence de perception est en partie liée au niveau, à la structure et à la dynamique d'évolution des rémunérations des cadres. Les cadres se distinguent en effet par des hausses de leur rémunération plus fréquentes : dans notre échantillon, trois quarts d'entre eux déclarent avoir connu une progression de leur rémunération entre 2020 et 2025 (contre 50-60 % parmi les autres salariés). Ces augmentations s'avèrent aussi plus significatives que pour les autres catégories socioprofessionnelles : 31 % des cadres rapportent une progression salariale de 10 % ou plus sur les cinq années écoulées. Enfin, ces augmentations sont plus souvent individualisées[16]: parmi les cadres ayant été augmentés, la moitié indiquent avoir bénéficié d'une augmentation individuelle (48 % contre 40 % des membres des professions intermédiaires et 25 % des membres des catégories populaires).

En cohérence avec ces constats, les cadres affichent une confiance accrue dans le fait de voir leur rémunération progresser et donc leur pouvoir d'achat augmenter grâce à leur entreprise dans les prochaines années. La moitié d'entre eux estiment ainsi pouvoir compter sur une évolution favorable de leur rémunération. Une croyance renforcée par la perception que leur entreprise présente des perspectives économiques encourageantes pour deux tiers des cadres, leur permettant ainsi d'envisager ces hausses de salaire. À noter que les cadres exerçant dans des métiers en tension[17] identifient encore davantage leur employeur comme acteur prioritaire pour répondre aux enjeux liés à leur pouvoir d'achat (48 %), probablement en raison de la rareté de leur profil sur le marché et de leur pouvoir de négociation.

[15] Drees, *Minima sociaux et prestations sociales*, 2024. https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2024-10/MS2024.pdf
[16] En effet les cadres sont plus nombreux à avoir une part variable composée de primes et elle est plus importante. En 2022, la part variable représente 19,2 % de la rémunération brute totale des employés, contre 23,8 % de celle des cadres et professions intellectuelles supérieures. Cet écart résulte principalement des primes et compléments de salaire, dont la part est plus élevée pour les cadres et professions intellectuelles supérieures (16,7 % de la rémunération brute totale, contre 12,3 % pour les employés). Dares, La structure des rémunérations, 2025
[17] Etudes, recherche et développement, Informatique, Production industrielle, travaux, chantier

Les cadres sont plus enclins à considérer que leur entreprise est la plus à même d'agir pour leur pouvoir d'achat

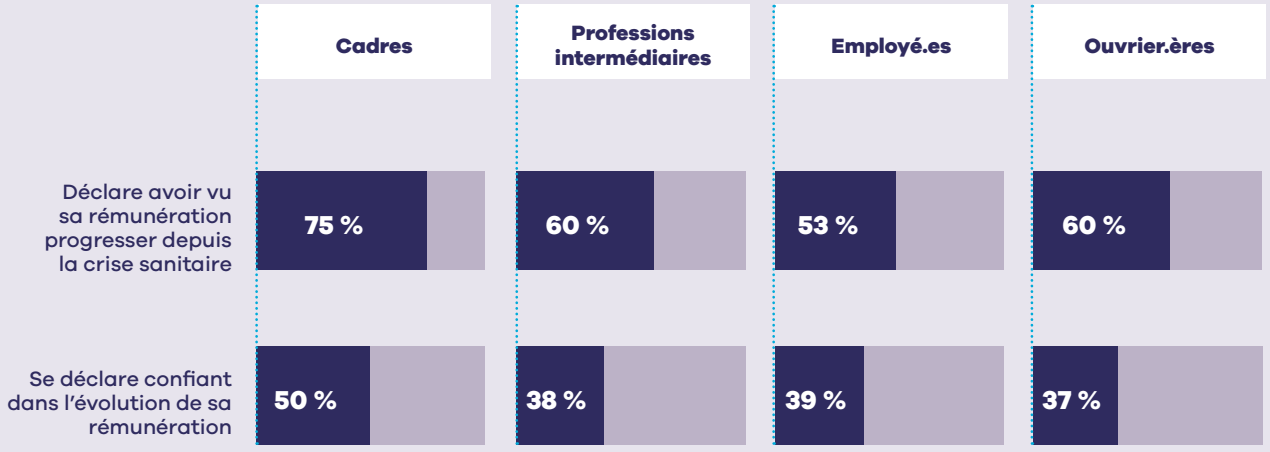
Selon vous, qui est le plus à même, aujourd'hui, d'agir en faveur de votre pouvoir d'achat ?
Total supérieur à 100 car deux réponses possibles



Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Ils sont plus nombreux à avoir vu progresser leur rémunération et à penser que cette dynamique va continuer

Dynamique des rémunérations selon les catégories socioprofessionnelles



Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Une rémunération jugée pas toujours à la hauteur des apports individuels

Une insatisfaction relative à l'égard de sa rémunération…

Les attentes envers son entreprise sont plus fortes lorsque l'on est insatisfait de sa rémunération. Or, une part importante des salariés du privé affiche une insatisfaction ou une satisfaction toute relative à l'égard de leur rémunération. Déjà en 2019, dans l'enquête Conditions de travail de la Dares, un tiers des salariés du secteur marchand et associatif s'estimaient mal payés[18]. Cette insatisfaction semble s'être amplifiée ces dernières années sous l'effet de l'inflation. Plus de 4 salariés du privé sur 10 se déclarent désormais plutôt pas (31 %) ou pas du tout (12 %) satisfaits de leur rémunération. Et parmi la majorité satisfaite, seuls 10 % s'affichent véritablement heureux de leur rémunération, 47 % affichant un contentement mesuré.

Sans grande surprise, cette insatisfaction est corrélée au niveau de rémunération déclaré : 54 % des salariés du privé figurant dans le premier quartile de rémunération – soit les 25 % les moins bien payés – se déclarent insatisfaits, *vs* 47 % dans le deuxième quartile, 37 % dans le troisième et 25 % dans le quatrième quartile. Toutefois, la corrélation n'est pas parfaite et même parmi ceux qui touchent les rémunérations les plus élevées, le regard subjectif porté sur sa rémunération peut être négatif. Relevons également que l'absence de composantes variables dans la rémunération tend à amplifier l'insatisfaction, tout comme l'absence de dynamique salariale. La probabilité d'être satisfait chute en effet à 41 % si la rémunération a stagné ou baissé ces dernières années alors qu'elle augmente fortement lorsque la rémunération a évolué à la hausse (65 %, et même 77 % parmi les personnes augmentées d'au moins 10 %). Un constat qui se vérifie dans toutes les catégories socioprofessionnelles.

… moins forte chez les cadres et dans certains secteurs d'activité

Les cadres, mieux rémunérés en moyenne, plus susceptibles d'avoir des parts variables de rémunération, et plus nombreux à indiquer avoir vu leur rémunération évoluer à la hausse ces dernières années, affichent une moindre insatisfaction (35 % *vs* 47 % parmi les professions intermédiaires, 46 % parmi les employés et 43 % parmi les ouvriers).

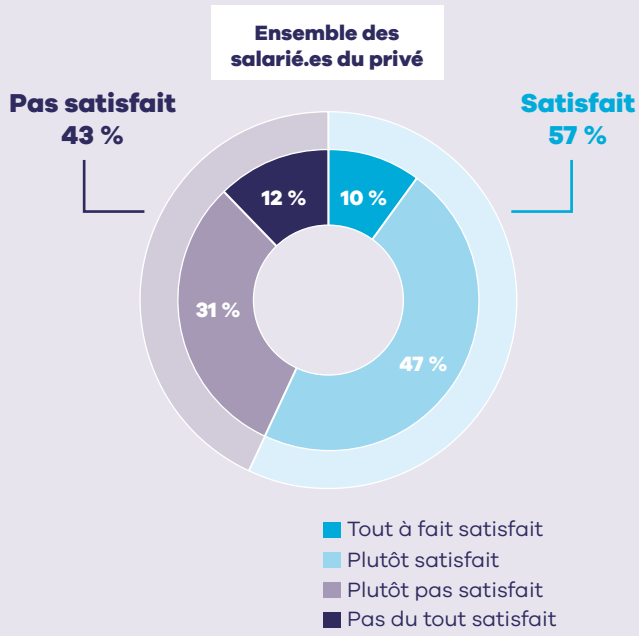
Le niveau de satisfaction varie aussi selon le secteur d'activité de l'entreprise, bien davantage d'ailleurs que selon sa taille. L'insatisfaction salariale est ainsi plus prononcée dans des secteurs comme le commerce (45 %) ou certains services tels que le transport, l'hôtellerie-restauration, la santé et les services aux ménages et entreprises (46 %), par rapport à l'industrie (39 %) ou aux services à forte valeur ajoutée[19] (38 %). Cette différence s'explique en partie par les écarts de rémunération, le salaire net moyen étant en 2022 par exemple de 2 080 € dans les services aux particuliers contre 2 850 € dans l'industrie[20]. Mais au-delà du niveau de salaire, existe chez ces professions plus insatisfaites de leur rémunération le sentiment de ne pas être payées à la hauteur de leurs contributions. En effet, la rémunération n'est pas seulement perçue pour sa valeur concrète, mais aussi comme un reflet de la reconnaissance accordée par la direction, l'entreprise, et même la société en général.

[18] Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquête *Conditions de travail*, 2019.
[19] Les services à forte valeur ajoutée regroupent les services suivants : activités informatiques, Ingénierie-R&D, activités juridiques et comptables, conseil et gestion des entreprises, banques et assurances, communications et médias
[20] Insee, Salaires mensuels nets moyens dans le secteur privé selon l'activité. https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381338

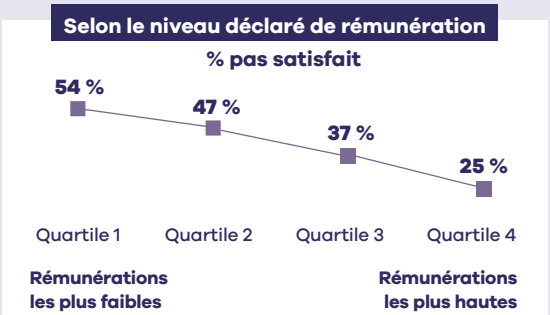
Une part importante des salarié.es sont insatisfait.es de leur rémunération

Êtes-vous satisfait ou non de votre poste actuel sur le niveau de votre rémunération ?

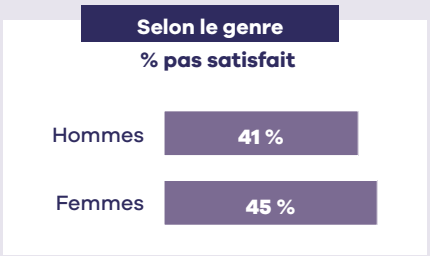
Ensemble des salarié.es du privé



Selon le niveau déclaré de rémunération



Selon le genre

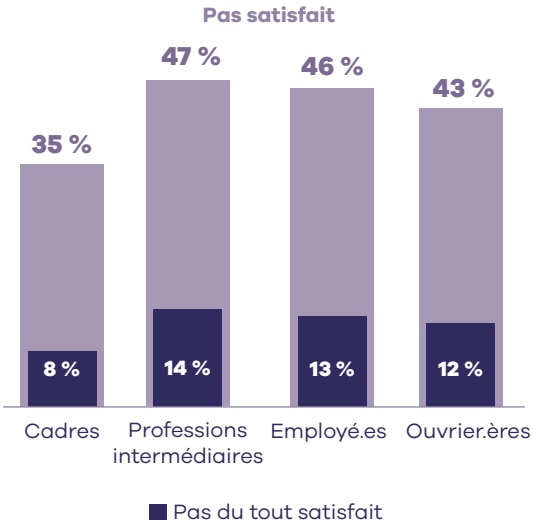


Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

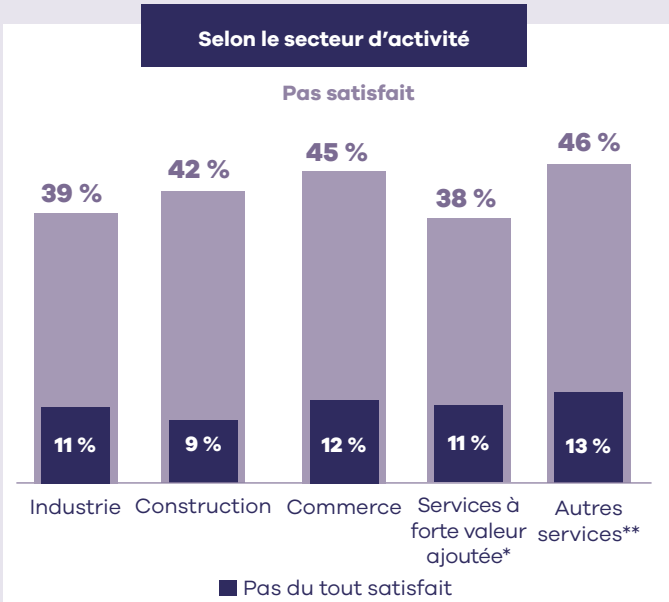
Un niveau de satisfaction qui diffère selon la PCS et le secteur d'activité

Êtes-vous satisfait ou non de votre poste actuel sur le niveau de votre rémunération ?

Selon la catégorie socio-professionnelle



Selon le secteur d'activité



* Activités informatiques, Ingénierie-R&D, activités juridiques et comptables, conseil et gestion des entreprises, banques et assurances, communications et médias. ** Télécommunications, transports et logistique, hôtellerie, restauration et loisirs, immobilier, activités des organisations associatives, formation, santé, action sociale, intermédiaires du recrutement, services divers aux entreprises

Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Des frustrations par rapports aux apports : diplômes, compétences, expériences…

Les salariés du privé estiment que la balance est parfois déséquilibrée entre la rémunération qu'ils reçoivent et ce qu'ils apportent à l'entreprise. La moitié des salariés considère leur rémunération faible au regard de leur investissement et de leurs efforts, mais également de leurs compétences.

L'expérience et l'ancienneté sont également jugées insuffisamment reconnues financièrement par 49 % et 42 % des salariés du privé. La rémunération n'est pas non plus toujours perçue comme alignée sur le niveau de responsabilité (41 %). Les salariés de TPE (46 %) le relèvent particulièrement. Enfin, 38 % des salariés ne se sentent pas suffisamment rémunérés au regard de leur niveau d'études. Cette proportion atteint 44 % parmi les femmes – dont on sait qu'elles sont plus diplômées que les hommes mais restent moins rémunérées[21]– et 53 % parmi les titulaires d'un master ou d'un doctorat.

Enfin, la rémunération est également jugée à l'aune de l'utilité que l'on pense avoir pour son entreprise et plus largement pour la société. Or 46 % des salariés estiment leur rémunération faible par rapport à l'utilité de leur métier pour leur entreprise et 41 % par rapport à son utilité sociale. Des chiffres qui montent à 51 % et 44 % parmi les femmes (respectivement +8 et +5 points par rapport aux hommes), qui évoluent plus souvent dans les fonctions support des entreprises ou dans les métiers indispensables au fonctionnement de la société, comme les métiers du médico-social, ceux des commerces essentiels ou encore des services à la personne (appelés aussi, depuis la crise sanitaire, les métiers de première ligne).

À noter que sur l'ensemble des critères, les professions intermédiaires se sentent davantage lésées, à l'inverse des cadres qui jugent l'équilibre entre leurs apports et leur rémunération globalement plus acceptable, bien que perfectible. Une part non négligeable des salariés du privé considèrent ainsi que leur rémunération ne correspond pas, ou imparfaitement, au poste qu'ils occupent, à l'énergie qu'ils y déploient ou encore à leur contribution à la production. Un sentiment qui tend à s'intensifier avec l'âge des salariés.

Des seniors qui pointent davantage un déséquilibre, y compris chez les cadres

Quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle, le sentiment d'être trop faiblement rémunéré au regard de ses contributions croît avec l'âge. Les salariés de plus de 55 ans sont plus susceptibles de se sentir insuffisamment rémunérés au regard de leur âge (60 % *vs* 44 % de l'ensemble des salariés), de leur ancienneté (56 % *vs* 42 %) ou de leur expérience (60 % *vs* 49 %). Mais ils considèrent également davantage que les autres être insuffisamment payés au regard de leurs compétences (55 % *vs* 50 %) ou de leurs efforts (58 % *vs* 52 %).

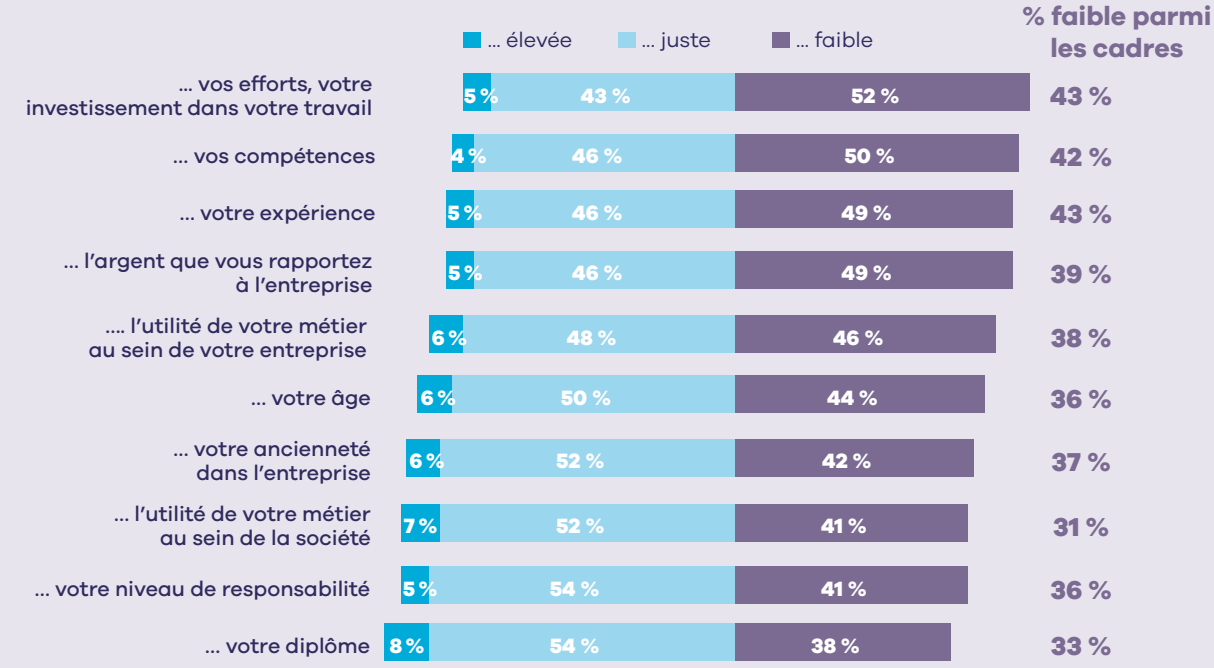
Les salariés seniors parmi la population cadre expriment un sentiment marqué d'injustice face à la reconnaissance de leur expérience, avec 53 % estimant que celle-ci n'est pas suffisamment prise en compte, un chiffre sensiblement plus élevé que celui de l'ensemble des cadres (43 %). Ce sentiment s'explique en partie par leurs probabilités plus limitées d'obtenir des augmentations salariales[22].

In fine, bien qu'ils bénéficient en moyenne d'une rémunération supérieure, les salariés seniors se déclarent plus insatisfaits de leur rémunération que leurs homologues plus jeunes : 49 % contre 40 % chez les moins de 35 ans, et ce dans toutes les catégories socioprofessionnelles.

[21] Vanessa Di Paoloa, Dominique Epiphane avec la collaboration de Julio Del Amo, I*négalités de genre en début de vie active, un bilan décourageant*. Cereq, Bref, 2023.
[22] Apec, *Baromètre de la rémunération des cadres*, 2024.

Une rémunération pas toujours considérée à la hauteur des contributions

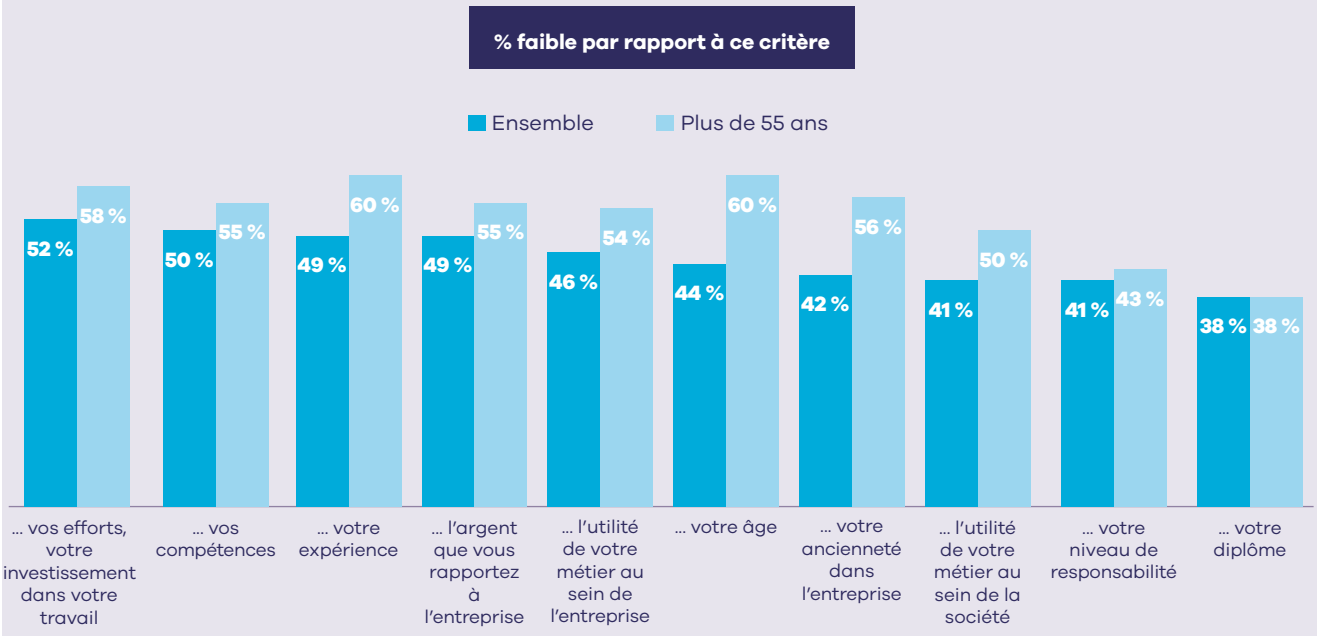
Comment jugez-vous votre rémunération au regard de... ?



Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Les salarié.es les plus âgé.es sont plus enclins à juger leur rémunération trop faible par rapport à ces différents critères

Comment jugez-vous votre rémunération au regard de ... ?



Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Au niveau collectif, des salarié.es en attente de mécanismes de rémunération plus transparents et équitables

Une opacité perçue des mécanismes de rémunération

À l'échelle individuelle, les salariés du secteur privé souhaitent une meilleure cohérence entre leurs apports et leur rémunération. Sur le plan collectif, ils expriment un besoin de mécanismes plus transparents et lisibles pour tous concernant la fixation et l'évolution des salaires.

En effet, pour un salarié du privé sur deux, les critères d'attribution des augmentations salariales manquent de clarté. Seuls 9 % les jugent totalement limpides. Un constat partagé par toutes les catégories socioprofessionnelles, cadres inclus. Ces derniers indiquent en effet à hauteur de 46 % ne pas trouver ces mécanismes clairs, et ce alors même qu'ils sont souvent en position de les appliquer, occupant pour une part importante d'entre eux des fonctions managériales[23].

Les salariés seniors expriment également un niveau de critique plus élevé face à l'opacité perçue des processus d'augmentation. Alors qu'ils sont les plus familiers avec ces mécanismes en raison de leur expérience, 57 % des salariés de plus de 55 ans les jugent opaques, contre 43 % chez les plus jeunes.

Durant leur parcours professionnel, les seniors ont vu s'accentuer l'individualisation et la complexification des rémunérations, ce qui pourrait justifier de plus grandes difficultés à appréhender les critères d'attribution actuels[24]. Mais leur incompréhension est également en partie liée au fait qu'ils estiment que leur propre rémunération est de plus en plus décorrélée de leur expérience et compétences.

Un sentiment d'équité perfectible

Ce manque de lisibilité peut alimenter une suspicion d'iniquité des mécanismes de rémunération. Une part importante des salariés, même s'ils sont minoritaires, estiment en effet que leur entreprise n'est pas juste dans la manière de fixer les rémunérations lors de l'embauche (41 %) et/ou dans la manière d'attribuer les augmentations (48 %).

Ce sentiment d'injustice est particulièrement marqué parmi les catégories les moins bien rémunérées, qui se retrouvent souvent dans des positions associant un emploi avec des conditions de travail exigeantes à des perspectives salariales perçues comme limitées. Leur frustration peut également être exacerbée par un manque de reconnaissance de leurs apports concrets à l'organisation, en comparaison avec d'autres catégories professionnelles.

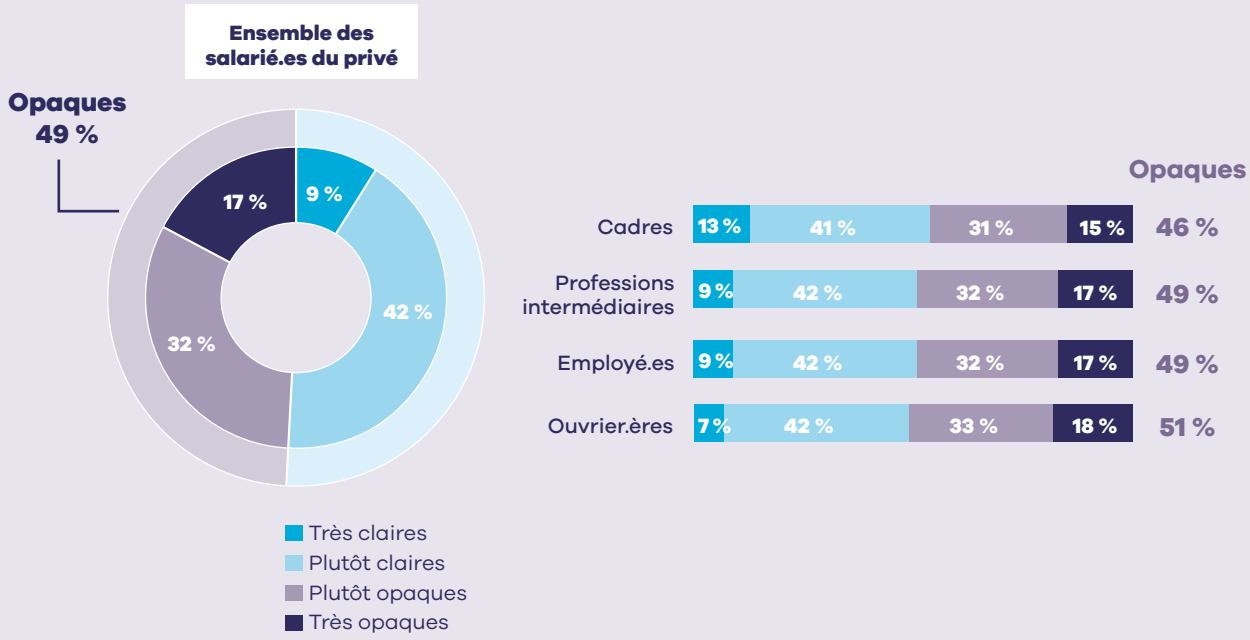
Les cadres se présentent en revanche comme un peu moins critiques à l'égard des mécanismes de rémunération, même si une part non négligeable exprime des doutes sur l'équité des décisions liées aux salaires, au moment de l'embauche (34 %) et des augmentations (41 %).

Les femmes cadres sont particulièrement critiques quant à l'équité des salaires à l'embauche (42 % *vs* 29 % des hommes) et des augmentations (46 % *vs* 38 %). Elles sont bien plus nombreuses à estimer nécessaire au sein de leur entreprise la transparence des grilles de salaires par métier (75 % *vs* 60 %)[25].

[23] 41 % sont responsables hiérarchiques. Apec, *Portrait statistique des cadres*, 2023.
[24] Elise Penalva-Icher, *La Frustration salariale. A quoi servent les primes ?* Sorbonne Université Presses, 2024.
[25] Apec, *Carrière des femmes cadres*, 2025

1 salarié.e sur 2 juge opaque les motifs d'augmentation au sein de son entreprise

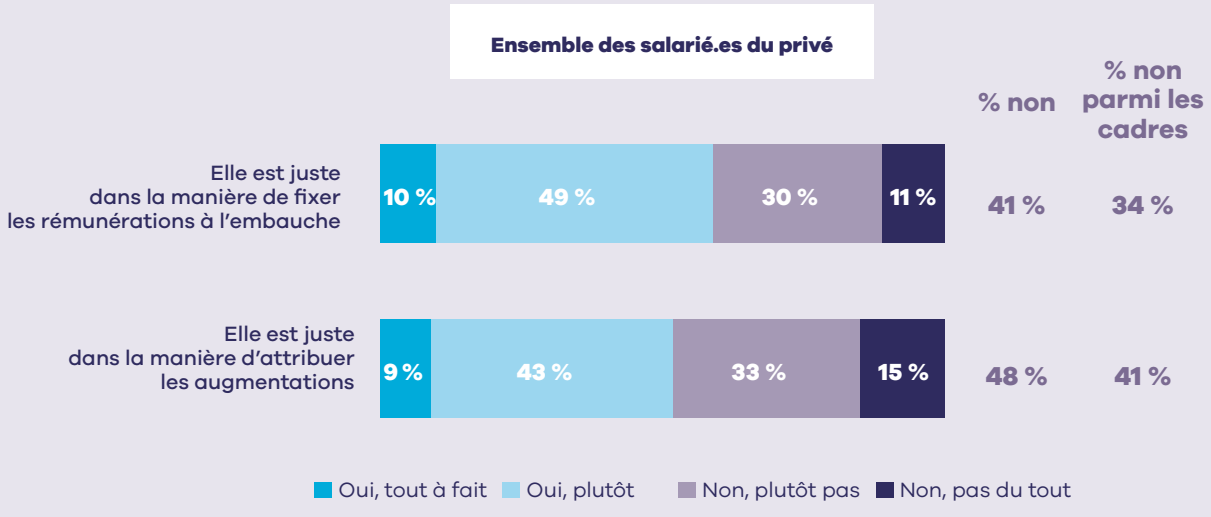
Diriez-vous que dans votre entreprise, les raisons qui expliquent les augmentations sont... ?



Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Une part importante, bien que minoritaire, émet des doutes sur l'équité des rémunérations et des augmentations

Concernant votre entreprise, diriez-vous que... ?



Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Une volonté de voir clarifier les critères de fixation de rémunération, en privilégiant les conditions de travail et les compétences requises

En cohérence avec ces sentiments exprimés, une part importante des salariés semblent attendre une clarification des critères présidant à la fixation des rémunérations. Un éclaircissement qui pourrait advenir prochainement grâce à la directive sur la transparence salariale qui imposera une meilleure visibilité sur ces critères. Interrogés à ce sujet, les salariés estiment que ce sont en priorité les conditions de travail (49 %) et les compétences requises pour exercer le métier (46 %) qui devraient être prises en compte au moment de fixer les salaires. En revanche, des facteurs comme l'utilité sociale du métier, la durée des études ou les difficultés de recrutement apparaissent plus marginaux (cités par moins de 20 % des répondants, y compris chez les salariés de moins de 35 ans).

La question de la prise en compte des conditions de travail est ainsi jugée primordiale. D'autant plus que près de la moitié des salariés (46 %) considèrent qu'ils sont aujourd'hui mal payés par rapport à leur charge de travail, et 4 sur 10 au regard de la pénibilité de leur emploi. Si des primes liées aux conditions de travail existent déjà – primes de risques ou de pénibilité, majoration pour horaires atypiques…- elles varient largement entre branches et entreprises, ce qui peut générer un sentiment d'inégalité. En outre, elles sont souvent accordées pour des situations de travail facilement identifiables, comme le travail de nuit, mais la pénibilité de certains métiers, notamment ceux occupés par des femmes dans les services à la personne, reste sous-estimée et peu reconnue financièrement[26]. De plus même quand elles existent, ces primes ne suffisent pas à compenser les salaires généralement faibles associés aux métiers avec de fortes contraintes physiques[27].

Mieux intégrer les conditions de travail dans la fixation des rémunérations – au-delà des critères actuels de pénibilité reconnus par la loi – pourrait ainsi contribuer à réduire le sentiment d'injustice au sein des catégories les moins bien rémunérées. En effet, les employés (49 %) et, plus encore, les ouvriers (56 %) placent assez nettement les conditions de travail en tête des critères devant présider aux rémunérations, ce qui n'est pas le cas des professions intermédiaires (47 %) ni des cadres (38 %), qui les relèguent en deuxième position. Les cadres, dont les niveaux de qualification sont plus élevés, valorisent davantage les compétences (55 %), mais aussi la contribution économique du métier (24 %) ou la durée des études (21 %). Ils sont en outre bien moins nombreux à souligner un déséquilibre entre leur rémunération et la pénibilité de leur travail (22 % *vs* 40 % en moyenne). En dépit de ces différences, toutes les PCS s'accordent pour désigner les compétences et les conditions de travail comme les deux facteurs clés de fixation des salaires.

Le souhait de voir les écarts de rémunération encadrés

En plus de cette clarification des critères, les salariés du privé attendent une forme de régulation des écarts de rémunération. La moitié des salariés du privé jugent de manière générale les écarts actuels de rémunération entre salariés et dirigeants excessifs, et 38 % déplorent aussi de fortes disparités entre cadres et non-cadres (y compris 24 % des cadres eux-mêmes).

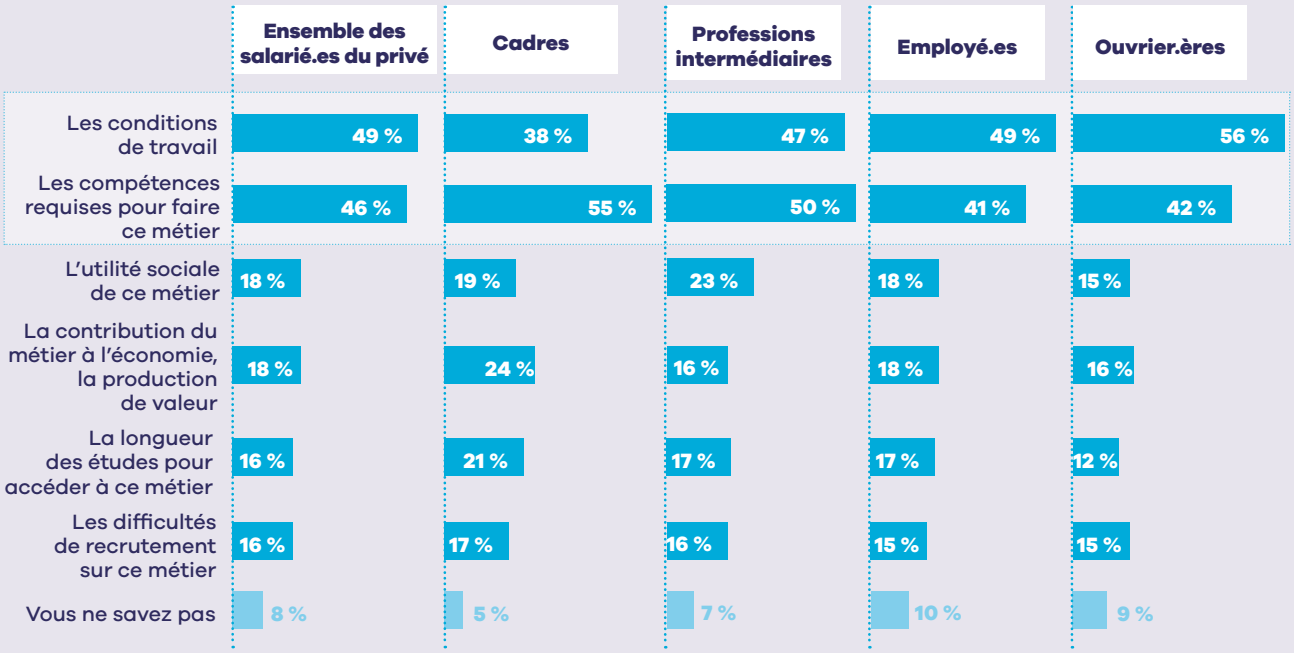
Près des deux tiers des salariés plaident par conséquent pour un encadrement des écarts de rémunération, préférant qu'ils n'excèdent pas un ratio de 1 à 10. Cette volonté d'encadrement est moins marquée parmi les cadres (53 %) que parmi les autres catégories socioprofessionnelles (entre 64 % et 71 %). Plus que la PCS, un autre clivage se dessine entre les salariés selon la taille des entreprises. Les salariés des TPE sont plus enclins à plaider pour une telle limitation des écarts de salaire (73 % contre 68 % des salariés des PME et 58 % de ceux des ETI-GE).

Rappelons ici que la moitié des cadres évoluent au sein de TPE-PME, et que les cadres de ces petites structures sont eux aussi plus favorables à un encadrement des écarts de rémunération que leurs homologues au sein de grandes entreprises.

[26] Christine Erhel, Thomas Amossé, *Des métiers essentiels, mais une faible qualité du travail et de l'emploi*. Sciences-Po 2024. https://www.sciencespo.fr/liepp/fr/actualites/thomas-amosse-et-christine-erhel-des-metiers-essentiels-mais-une-faible-qualite-du-travail-e/
[27] Dares, *Les expositions à des conditions de travail pénibles sont-elles compensées monétairement ?*, 2024 https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-expositions-des-conditions-de-travail-penibles-sont-elles-compensees-monetairement

Aux yeux des salarié.es, les rémunérations devraient dépendre avant tout des conditions de travail et des compétences requises

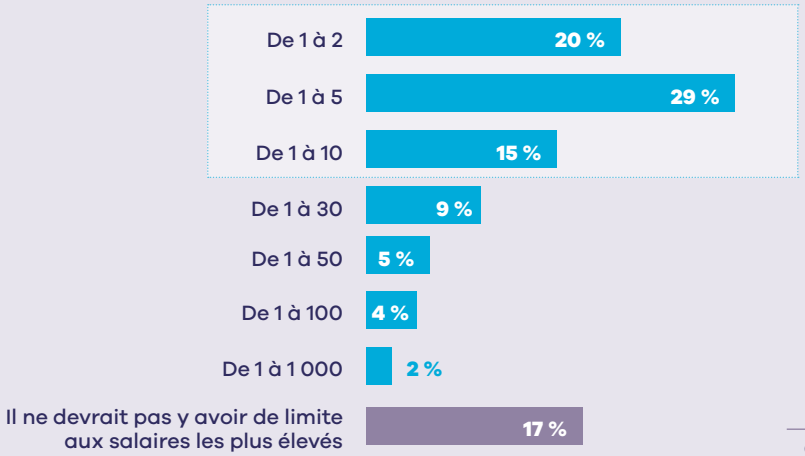
Sur quels critères devrait se fonder en priorité la rémunération d'un métier ?
Total supérieur à 100 car deux réponses possibles

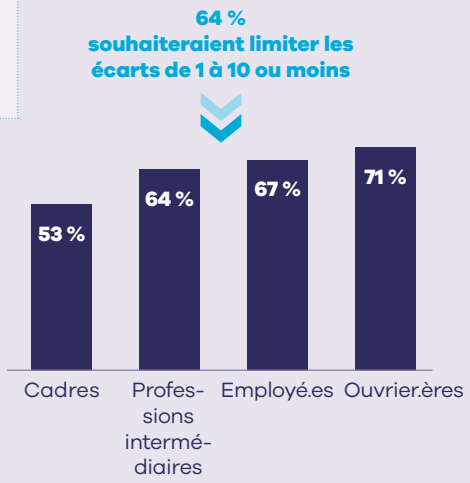


Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

2 salarié.es sur 3 souhaiteraient que le rapport entre le salaire le plus haut et le plus bas n'excède pas un facteur 10

Dans l'idéal, quel devrait être dans une entreprise le rapport entre les salaires mensuels de la personne avec le salaire le moins élevé et de la personne avec le salaire le plus élevé ?





Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

L'aspiration à un équilibre entre augmentations collectives et individuelles

La directive sur la transparence salariale implique également une plus grande transparence sur les critères de progression des rémunérations. Un premier enjeu apparaît dans l'esprit des salariés dans l'équilibre entre augmentations collectives et augmentations individuelles.

Or, cette question fait ressortir une ligne de fracture parmi les salariés du privé. 54 % d'entre eux prônent des augmentations majoritairement collectives (dont 12 % seulement collectives), tandis que 46 % privilégient une logique plus individualisée (dont 18 % uniquement individuelle). Une préférence qui dépend pour partie de la catégorie sociale. Étant plus fortement concernés par des logiques individualisées, les cadres sont un peu plus nombreux à plébisciter des augmentations individuelles (53 %), contrairement aux autres catégories qui favorisent davantage des logiques collectives. Relevons toutefois que même parmi les cadres, les avis sont partagés, et qu'en période inflationniste, leur opinion tend à se rapprocher de celle des autres salariés.

Une préférence qui dépend aussi de la taille de la structure : 57 % des salariés de TPE optent pour une majorité d'augmentations de nature individuelle tandis que 59 % de ceux des ETI et grandes entreprises privilégient des augmentations plutôt collectives. Quoi qu'il en soit, très peu rejettent l'idée d'augmentations individuelles, ce qui soulève la question des critères utilisés pour différencier les salariés les uns des autres.

Des augmentations individuelles à asseoir sur les efforts, la performance et la charge de travail

Les salariés du secteur privé considèrent que les augmentations individuelles devraient principalement reposer sur les efforts fournis (51 %), la performance (49 %) et la charge de travail (41 %). Les cadres sont encore plus nombreux à désigner la performance comme élément prioritaire (62 %), ainsi que les efforts fournis (56 %). Des éléments qui ne se révèlent pas toujours aisés à mesurer, tant s'en faut[28].

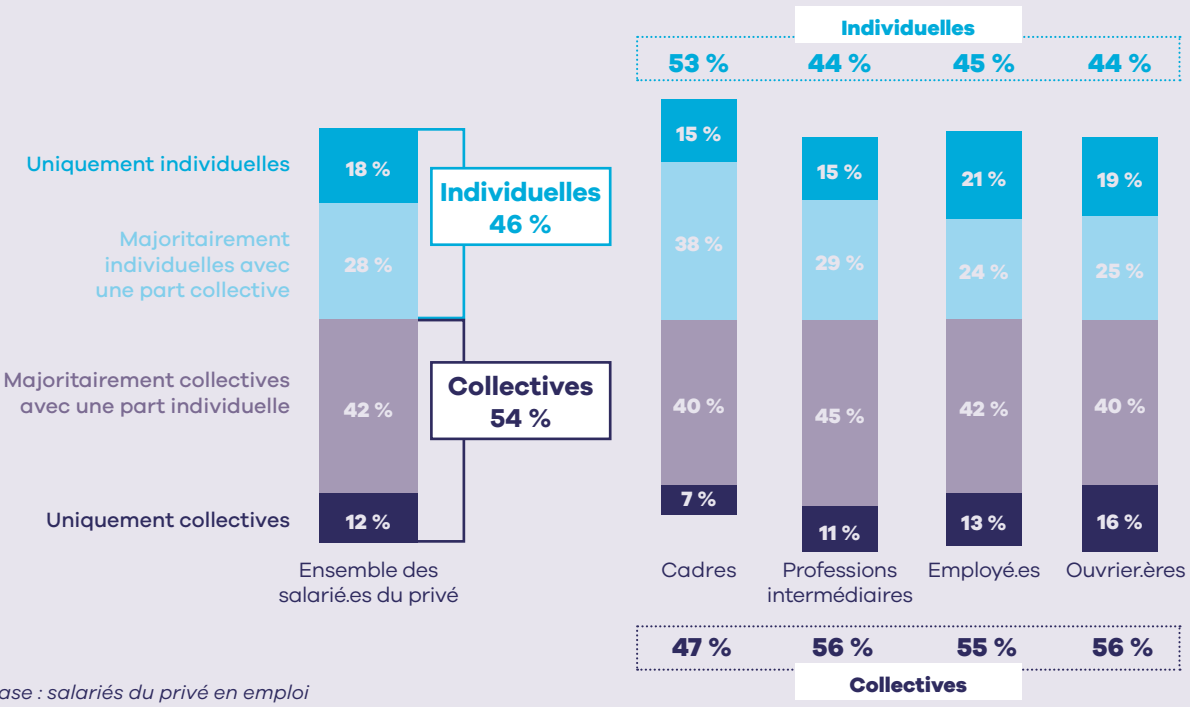
À côté de ces facteurs, l'ancienneté dans l'entreprise, plus facile à objectiver, constitue le quatrième élément jugé le plus légitime pour déterminer les augmentations (38 %). Ce critère est particulièrement valorisé par les ouvriers (43 %), qui le mettent quasiment au même niveau que les efforts ou la performance.

Dans la même veine, les pratiques de négociation salariale diffèrent selon les catégories socioprofessionnelles. Les cadres sont plus souvent impliqués dans des négociations individuelles (54 % ont demandé une augmentation au cours des douze derniers mois, soit 10 points de plus que les autres catégories socioprofessionnelles), qui ont par ailleurs plus de chances d'aboutir. Mais surtout, dans ces négociations, ils s'appuient davantage sur des arguments liés à la performance, alors que les autres catégories mobilisent plus souvent des critères comme l'ancienneté ou l'inflation.

[28] Difficulté soulignée par la chercheuse Élise Penalva Icher rencontrée dans le cadre de cette démarche d'étude. Revue Terrains et travaux, article Sophie Bernard, Elodie Béthoux et Elise Penalva Icher, *Tout salaire mérite enquête,* 2019.

Les salarié.es sont partagé.es entre des augmentations majoritairement collectives ou individuelles

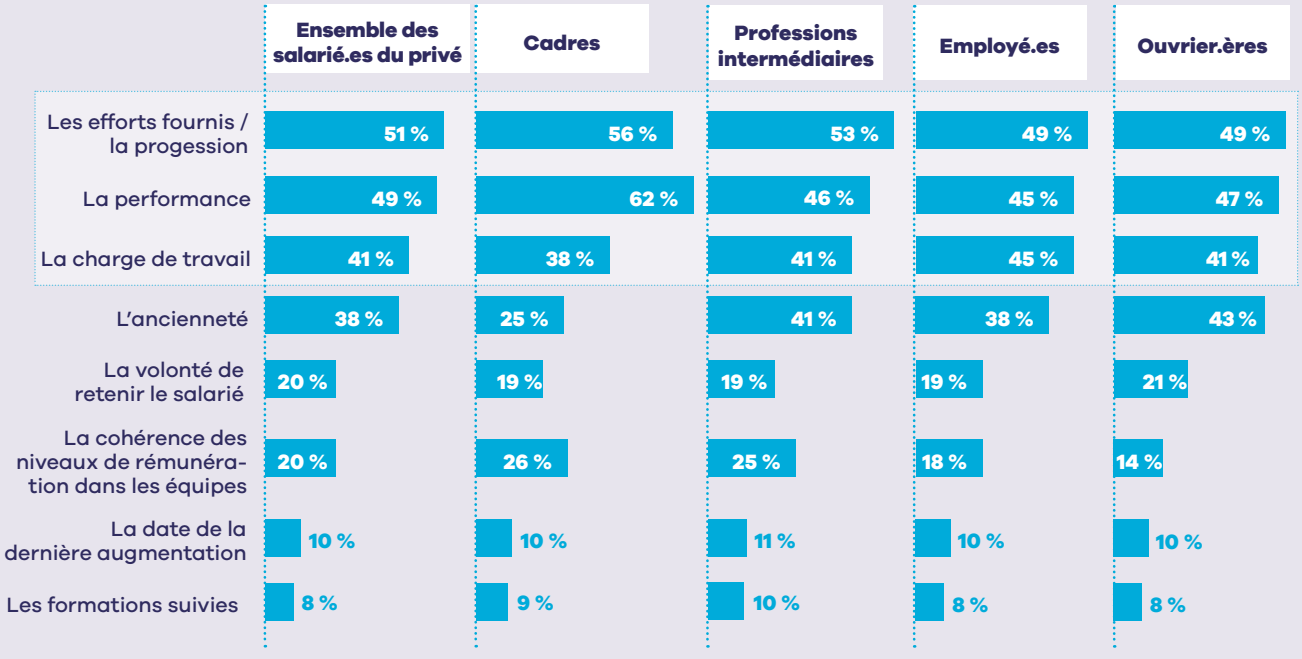
Selon vous, est-ce que les augmentations proposées par votre entreprise devraient être... ?



Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Les motifs légitimes aux yeux des salarié.es pour les augmentations individuelles sont les efforts fournis, la performance et la charge de travail

Selon vous, dans les entreprises, les augmentations individuelles doivent-elles être liées en priorité à... ? Total supérieur à 100 car deux réponses possibles



Base : salariés du privé en emploi - Source : Apec - Terra Nova, 2025

Un équilibre contributions-rétributions qui passe par le salaire, mais aussi par la reconnaissance et les conditions de travail

Au-delà de la satisfaction concernant sa propre rémunération et de l'opinion que se font les uns et les autres des mécanismes collectifs à l'œuvre, se pose la question du sentiment plus global d'être gagnant ou perdant dans la relation avec son entreprise. Autrement dit, les salariés du secteur privé se sentent-ils plutôt dans un rapport équilibré ou déséquilibré avec leur entreprise, lorsqu'ils comparent tout ce qu'ils investissent dans leur travail (leurs contributions) et tout ce qu'ils reçoivent en retour de la part de l'entreprise (leurs rétributions) ?

À cet égard, la population des salariés du secteur privé se découpe en trois blocs de taille assez semblable : 29 % des salariés du privé se sentent plutôt gagnants, 37 % à l'équilibre et 34 % plutôt perdants. Des blocs qui relèvent en partie de l'appartenance à la catégorie socioprofessionnelle, mais pas seulement.

Un sentiment d'être gagnant.e ou perdant.e lié à la PCS, mais qui ne s'y résume pas

Au sein de toutes les catégories de revenus et de toutes les catégories socioprofessionnelles, des salariés se sentent perdants, d'autres gagnants et d'autres encore dans une forme d'équilibre. Signe supplémentaire s'il en fallait que cette question ne se résume pas strictement à un chiffre en bas de la fiche de paie ou à l'appartenance à une catégorie socio-professionnelle.

Néanmoins, des écarts de distribution existent entre les catégories socioprofessionnelles et ils nous renseignent sur certaines fractures sociales actuelles. Le sentiment d'être perdant dans cette équation est ainsi particulièrement élevé parmi les professions intermédiaires (41 %) tandis qu'il est plus faible parmi les cadres (27 %).

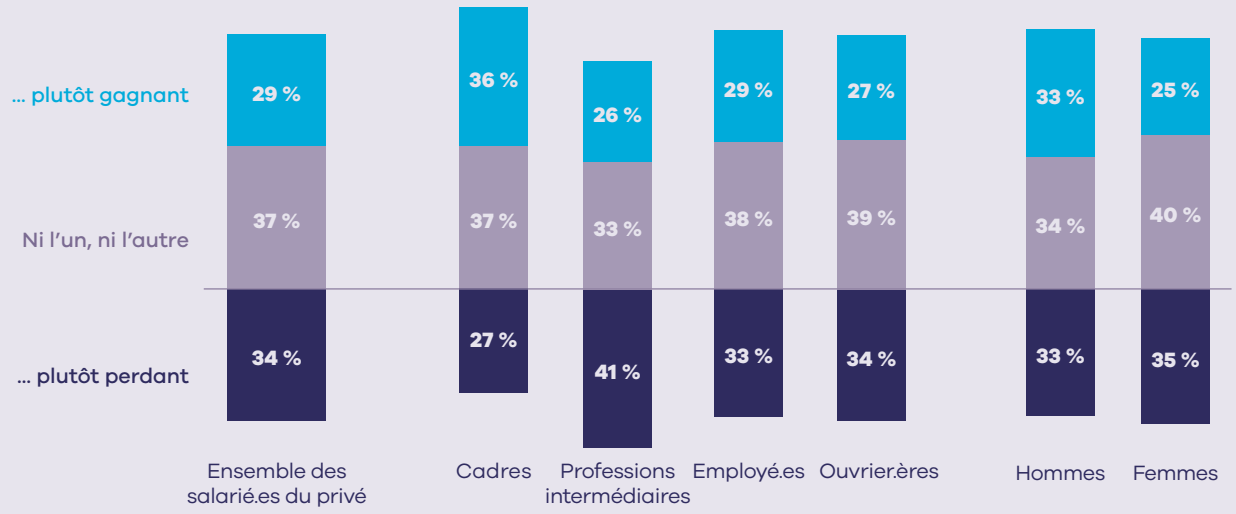
La lecture n'est pas seulement sociale, elle est aussi pour partie générationnelle et genrée. Les salariés les plus jeunes s'estiment davantage gagnants que les plus âgés (34 % *vs* 24 %). Les seniors considèrent plus souvent que les entreprises n'investissent pas assez sur leur développement professionnel ou tiennent insuffisamment compte de leur avancée en âge dans l'adaptation de leurs conditions de travail[29]. Enfin, les hommes se sentent plus souvent gagnants que les femmes (33 % *vs* 25 %), un écart qui n'est pas sans lien avec les écarts de salaire réels, notamment à poste et profils identiques[30].

Au-delà des dimensions socio-démographiques, qui ne suffisent pas à expliquer le sentiment d'être gagnant ou non dans l'équation entre ses contributions et ses rétributions, les analyses multivariées montrent que trois familles de facteurs clés peuvent être identifiées, et ce pour toutes les catégories socioprofessionnelles : la rémunération et son évolution, d'autres formes de rétribution (reconnaissance, perspectives professionnelles…), et enfin les conditions de travail et l'équilibre de vie.

[29] Apec, *Cadres seniors : un mouvement s'amorce dans les entreprises… mais reste encore trop timide*, 2025.
[30] Insee, *Écart de salaire entre femmes et hommes en 2023*, Focus N°349, 2024.
https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/details/40_SOC/44_EGF/44H_Figure8

Un sentiment d'être perdant.es exacerbé chez les professions intermédiaires et les femmes

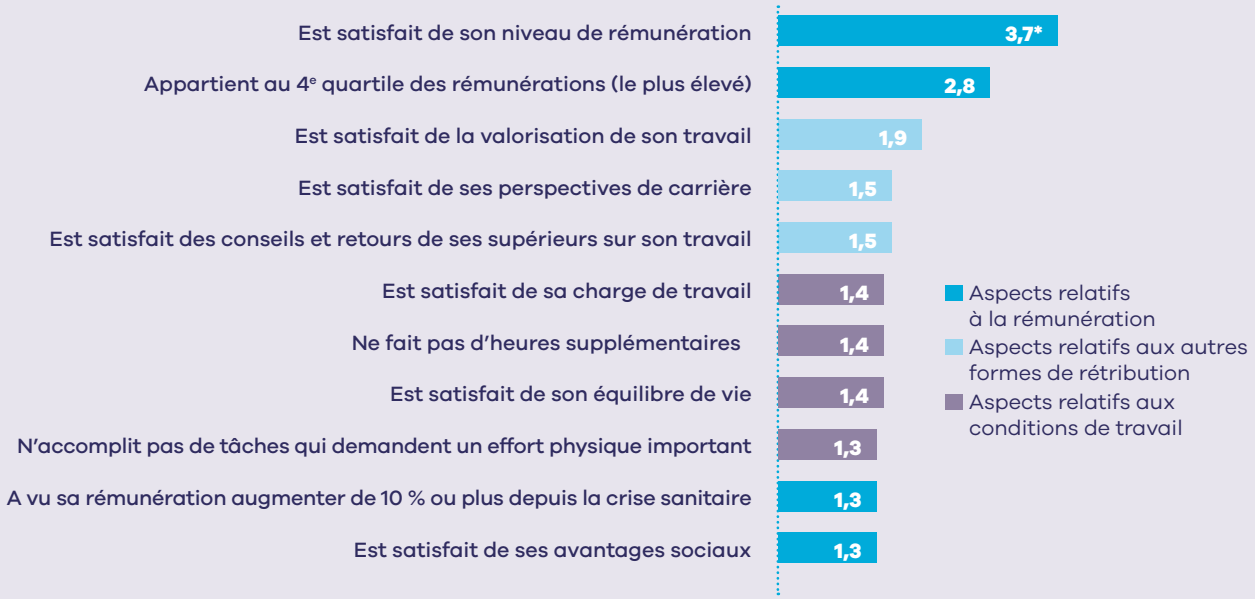
Au global, entre ce que vous investissez dans votre travail (temps, compétences, etc.) **et ce que vous recevez en retour** (rémunération, évolution de carrière, reconnaissance, etc.)**, estimez-vous que vous êtes… ?**



Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Un ressenti d'équilibre ou déséquilibre étroitement lié à la rémunération, aux leviers de reconnaissance et aux conditions de travail

10 principaux facteurs impactant positivement la probabilité de se sentir gagnant ou à l'équilibre entre ce que l'on donne et ce que l'on reçoit de la part de l'entreprise



* Les personnes satisfaites de leur niveau de rémunération ont 3,7 fois plus de chances de se déclarer gagnantes ou à l'équilibre que les personnes exactement semblables, mais non-satisfaites (toutes choses égales par ailleurs sur les caractéristiques socio-démographiques et les autres éléments du modèle)

Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Un niveau de rémunération clé, mais son dynamisme et sa composition aussi

Bien entendu, le poids de la rémunération est majeur dans le sentiment d'être ou de ne pas être perdant dans sa relation avec l'entreprise. Ainsi, parmi les facteurs influant le plus sur ce sentiment, on retrouve le degré de satisfaction à l'égard de sa rémunération (x3,7[31]), le fait d'appartenir au dernier quartile de celle-ci, (2,8) et dans une moindre mesure, le fait qu'elle ait progressé significativement au cours des dernières années (1,3) ou encore le fait de bénéficier d'avantages sociaux satisfaisants (1,3). Ainsi au-delà du montant de la rémunération, son évolution et sa structure peuvent contribuer significativement.

La reconnaissance et les perspectives de carrière qui pèsent lourd dans la balance

Après ces facteurs clés liés à la rémunération apparaissent d'autres facteurs ayant trait à la reconnaissance au sens large : la satisfaction de la valorisation de son travail (1,9), celle concernant ses perspectives de carrière (1,5) ou encore celle concernant les feedbacks que l'on reçoit (1,5). Car pour les salariés, au-delà des enjeux de rémunération, il est aussi attendu du travail qu'il soit une source d'émancipation au sens large, d'apprentissage et de projection.

Or, ils estiment parfois que le bât blesse sur ces autres formes de rétribution. Un tiers ou plus des salariés du privé se déclarent insatisfaits des feedbacks qu'ils reçoivent (29 %), de l'accès qu'ils ont à la formation professionnelle (34 %) ou encore de la valorisation de leur travail (34 %). De sorte que certains ont le sentiment de ne pas développer leurs compétences techniques (19 %), leurs compétences comportementales (25 %), et surtout leur visibilité et leur réseau professionnel (40 %). Autant de manquements qui peuvent pénaliser leur employabilité (24 % estiment qu'elle ne progresse pas) et entraver leur évolution professionnelle. *In fine*, 41 % sont mécontents de leurs opportunités d'évolution. Une déception que l'on retrouve dans toutes les catégories socioprofessionnelles et qui peut donc alimenter le sentiment d'être perdant.

Des conditions de travail et un équilibre de vie indissociables de la perception des rémunérations

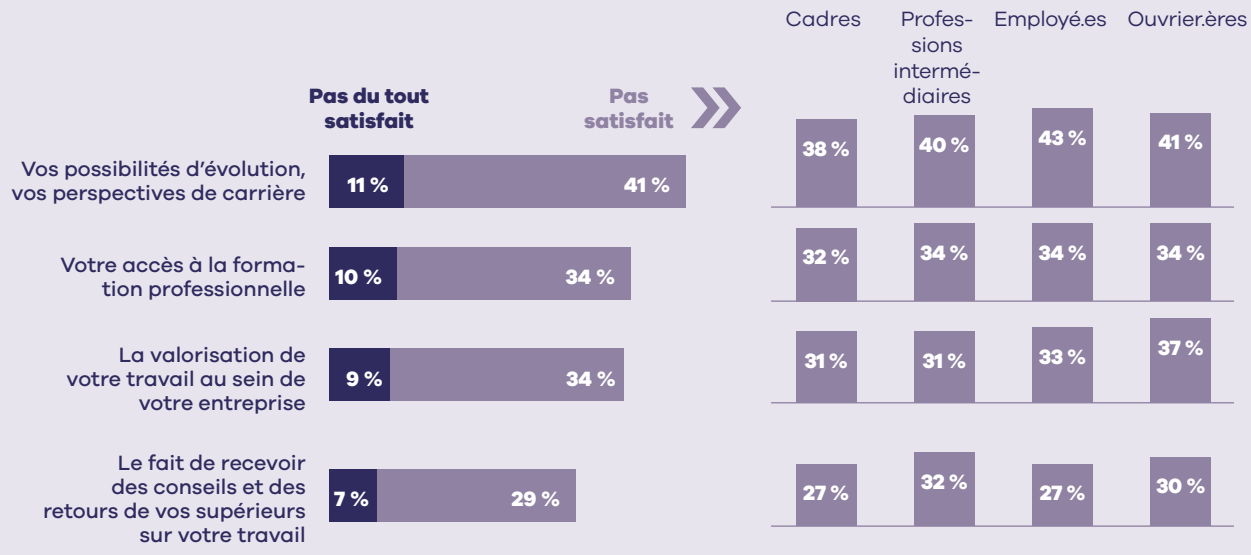
Troisième type de critères influant sur le sentiment d'être ou non perdant, ceux relevant des conditions de travail : plus précisément, la satisfaction à l'égard de sa charge de travail (1,4) et de son équilibre de vie (1,4), le fait d'effectuer ou non des heures supplémentaires (1,4) ou encore des tâches nécessitant des efforts physiques importants (1,3).

Au-delà d'un meilleur alignement salaire – conditions de travail, les salariés attendent plus généralement une amélioration de leurs conditions de travail, et notamment de leur équilibre de vie. Parmi les critères jugés essentiels pour évaluer sa situation professionnelle, cet équilibre fait en effet jeu égal avec la rémunération pour l'ensemble des salariés du secteur privé. D'autres critères, jugés importants, mais dans une moindre mesure, relèvent également des conditions de travail : l'autonomie dans l'exécution des missions est perçue comme importante par la très grande majorité des salariés (86 %, dont 26 % essentielle), tout comme la charge de travail (88 %, dont 22 % essentielle). Avec bien entendu des réalités et attentes différentes selon les PCS en matière d'évolution des conditions de travail.

[31] Ce chiffre signifie que les personnes satisfaites de leur rémunération ont 3,7 fois plus de chances de ne pas se sentir perdantes dans leur relation avec leur entreprise que les personnes de même profil mais qui ne sont pas satisfaites de leur rémunération (toutes choses égales par ailleurs sur les caractéristiques socio-démographiques et les autres éléments du modèle).

Une minorité importante des salarié.es du privé, toutes PCS confondues, est insatisfaite d'autres formes de rétribution

Dans le détail, êtes-vous satisfait ou non de votre poste actuel sur chacun des points suivants ?



Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Parmi les éléments jugés les plus essentiels, l'équilibre de vie fait jeu égal avec le niveau de rémunération

Voici différentes dimensions de la vie professionnelle. Pour chacune d'elles, pouvez-vous indiquer l'importance que vous lui accordez ? Est-ce à vos yeux un critère... ?

Base : salariés du privé en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2025

Conclusion

Même si les réponses aux inquiétudes sur le pouvoir d'achat ne reposent pas uniquement sur les employeurs, ces derniers jouent un rôle déterminant dans la fixation des niveaux comme des évolutions de rémunération notamment au-delà du Smic. Plusieurs leviers importants pour les salariés peuvent être activés.

D'abord en actant l'importance de valoriser tout ce qui contribue au pouvoir d'achat, notamment quand les possibilités de jouer sur le salaire sont restreintes. Dans ce cadre, le bilan social individuel, qui résume chaque année les différentes formes de rémunération et les avantages sociaux dont le collaborateur a bénéficié, peut contribuer à mettre en avant toutes ces dimensions et concourir également à l'impératif de clarté.

Le deuxième axe consiste à redonner de la lisibilité et du sens aux mécanismes de fixation et de progression des rémunérations, une évolution inéluctable pour accompagner la transposition de la directive européenne sur la transparence salariale dans le droit français. Pour apparaître justes aux yeux des salariés, ces mécanismes doivent prendre en compte l'ensemble des contributions des salariés à l'entreprise : à la fois les compétences et diplômes qu'ils détiennent, mais aussi leur investissement et leur performance – des dimensions délicates à objectiver mais centrales pour les salariés.

Par ailleurs, ces mécanismes doivent tenir compte des conditions de travail. Ces dernières sont indissociables aux yeux des salariés de la rémunération, parce qu'elles contribuent à la fois à alourdir les contributions - quand il s'agit de pénibilité et de surcharge de travail – et/ou à étoffer les rétributions - quand il s'agit de flexibilité ou d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Il existe certes des réalités bien différentes au sein de chaque catégorie socio-professionnelle, voire de chaque métier, mais cette dialectique rémunérations/conditions de travail, existe partout y compris chez les cadres.

Enfin, il s'agit pour les entreprises d'inscrire ces enjeux de rémunération dans une équation plus globale entre toutes les contributions et toutes les rétributions des salariés. Pour y parvenir, au-delà des rémunérations, les entreprises peuvent développer tous les éléments qui concourent à développer l'employabilité des salariés, comme l'accès à la formation et le développement des compétences ou du réseau, un vrai sujet sur un marché du travail chahuté. Pour ne pas ajouter à la perte de pouvoir d'achat, une perte de valeur sur le marché de l'emploi.

Bien sûr, dans cette lecture des rémunérations, voire de l'ensemble des rétributions, les cadres occupent une position à part : mieux payés, davantage susceptibles de compter des éléments variables dans leur rémunération, mais ayant aussi davantage d'opportunités de développer leur employabilité et bénéficiant de conditions de travail moins pénibles. Toutefois, même au sein des cadres, ce sentiment d'être gagnant ou perdant peut fluctuer en fonction du cycle de vie professionnelle, des types de structure dans lesquels on évolue, des conditions de travail ou encore du sexe. L'amplitude des rémunérations des cadres tout comme l'amplitude des représentations face à ces rémunérations s'avèrent assez larges.

Quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle concernée, cette réflexion sur les rétributions devra aussi interroger les manières de valoriser l'expérience des seniors, les apports essentiels des métiers les plus féminisés ou encore la diversité des missions souvent prises en charge par les salariés de TPE. Des questions complexes mais indispensables dans un contexte où la transparence salariale, qui deviendra bientôt obligatoire, imposera aux entreprises une évaluation plus juste et objectivable de leurs pratiques de rémunération.

Infographie récapitulative sur la population cadre

Inquiétude sur son pouvoir d'achat et attentes envers les entreprises

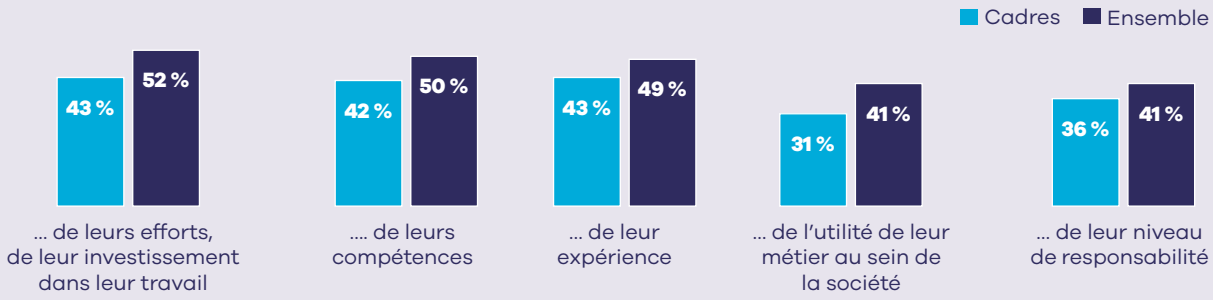
Une inquiétude un peu moindre des cadres sur le pouvoir d'achat

Des attentes plus marquées envers les entreprises pour agir sur ce sujet
(acteurs perçus comme les plus à-même d'agir en faveur de leur pouvoir d'achat)

Perception de sa rémunération au regard de ses apports

Des cadres un peu plus satisfaits de leur rémunération…

… et qui se sentent moins lésés au regard de leurs apports



Perception d'équilibre entre les contributions et les rétributions

Des cadres qui se sentent plus souvent gagnants…

Regard sur la lisibilité et l'équité des mécanismes de rémunération

Des cadres qui jugent tout autant opaques les critères d'augmentation...

Cadres 46 % estiment que les critères d'augmentation sont opaques — **Ensemble** 49 %

... mais qui sont un peu moins critiques sur l'équité des rémunérations

Cadres 34 % jugent que leur entreprise n'est pas juste dans la manière de fixer les rémunérations — **Ensemble** 41 %

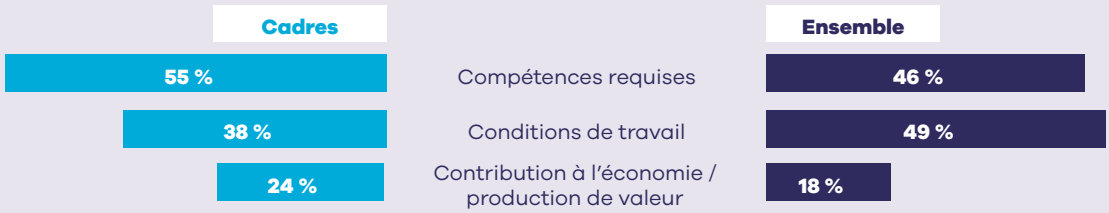
... et qui soutiennent un peu moins un encadrement des écarts de rémunérations

Cadres 53 % souhaitent un écart maximum de 1 à 10 entre les rémunérations les plus basses et les plus hautes — **Ensemble** 64 %

Critères souhaités de fixation des salaires et des augmentations

Des cadres qui désignent comme principaux critères souhaités de fixation des rémunérations les compétences requises devant les conditions de travail

Top 3 des critères souhaités de fixation des salaires

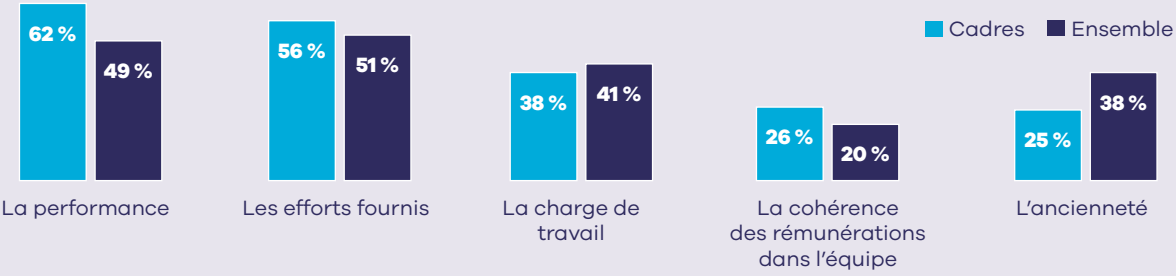


Des cadres plus favorables que les autres PCS à une individualisation des mécanismes de rémunération, avec une prise en compte de la performance

53 % des cadres estiment que les augmentations dans leur entreprise devraient être exclusivement ou principalement **individuelles**

Top 5 des critères souhaités pour déterminer les augmentations individuelles

54 % de l'ensemble des salariés du privé privilégient les augmentations exclusivement ou majoritairement collectives



L'observatoire de l'emploi cadre

RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS

TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS

COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

> Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;

> Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;

> Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

> *La parentalité chez les cadres : Une conciliation sous tension, surtout chez les mères,* septembre 2025

> *Se reconvertir vers un métier de la transition écologique,* juin 2025

> *Le retour de mobilité internationale des jeunes cadres,* mai 2025

> *Cadres seniors : un mouvement s'amorce dans les entreprises… mais reste encore trop timide,* avril 2025

> *Carrière des femmes cadres,* février 2025

ISBN 978-2-7336-1339-9 (collection « Trajectoires »)

Cette étude a été réalisée par la direction des Données et Études (DDE) de l'Apec.

Directrice de la DDE : Hélène Garner.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Marion Desreumaux, Annabelle Wante, Cendrine Mouline.

Maquette : Caracter

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 **Service gratuit + prix appel**

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© Apec. Cet ouvrage a été 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.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT, CFE-CGC, FO, CFTC, CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

Septembre 2025

apec