



Transparence salariale

Un défi de taille pour les entreprises françaises

■ Les cadres français plébiscitent autant la transparence salariale que dans d'autres pays mais sont plus critiques sur la situation actuelle

- Comme en Italie, en Espagne ou en Allemagne, 6 cadres français sur 10 se déclarent favorables à ce que les salaires de chacun soient connus de tous dans les entreprises.
- Les cadres français sont toutefois plus critiques que leurs homologues européens sur le degré de transparence salariale actuel de leur entreprise. Parmi eux, 46 % jugent leur entreprise opaque sur le sujet des salaires (contre 28 % en Italie, 33 % en Espagne et 38 % en Allemagne).
- Les cadres français ont davantage de difficulté à positionner leur salaire sur le marché : 42 % ont du mal à situer leur propre salaire par rapport à celui des professionnels occupant un poste similaire dans d'autres entreprises, contre 29 % des cadres italiens et 30 % des espagnols.

■ Côté entreprises, un long chemin reste à parcourir pour se préparer à la nouvelle directive européenne sur la transparence salariale

- D'ici juin 2026, cette directive obligera les entreprises à communiquer de façon plus transparente sur les salaires proposés lors des recrutements, mais aussi sur le positionnement salarial de chacun au sein de l'entreprise.
- Or, les pratiques des entreprises françaises sont, pour beaucoup d'entre elles, encore loin des attendus de la directive. Seules 46 % publient systématiquement le salaire dans les offres d'emploi et 66 % ne donnent pas accès à des grilles salariales en interne. Enfin, trois quarts des entreprises déclarent ne pas avoir commencé à s'y préparer.

■ Les entreprises françaises identifient d'ores et déjà des défis RH à relever concernant la transparence salariale

- La mise en place des obligations liées à la directive pourrait représenter un investissement lourd, en temps et en ressources financières : analyse des données salariales, révision des classifications, etc.
- L'objectivation des critères de fixation des rémunérations et des augmentations paraît particulièrement délicate et suscite beaucoup d'interrogations parmi les RH et les managers.
- Les managers estiment aussi que la transparence salariale pourrait détériorer le climat social. Parmi eux, 62 % pensent qu'elle pourrait entraîner des conflits dans leur équipe.
- Enfin, la transparence salariale dans les offres d'emploi et les processus de recrutement pourrait faire bouger les lignes en matière d'attractivité des entreprises sur le marché.

Sommaire

04

En France, les cadres sont plus critiques que dans d'autres pays sur l'opacité des rémunérations

06

Côté entreprises, un long chemin reste à parcourir pour se préparer aux attendus de la nouvelle directive européenne et changer les pratiques

10

Les entreprises identifient 4 défis à relever pour mettre en place la directive

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette étude s'appuient sur :

Une enquête quantitative menée auprès de cadres salariés du privé (exerçant dans des entreprises de 10 salariés ou plus) dans 4 pays européens, interrogés en ligne **en mai 2025** :

- **En France, 2 000 cadres** ont été interrogés, dont 1 136 managers. Cet échantillon a été redressé par la méthode des quotas en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise, de région de travail et de statut hiérarchique.
- **En Allemagne, en Espagne et en Italie, 800 cadres** ont été interrogés dans chaque pays. Ces pays ont été choisis en raison de leurs pratiques différenciées en matière de transparence salariale. Pour définir la population cadre dans ces trois pays, les répondants ont déclaré le libellé de leur profession. Les personnes dont la profession correspondait à des « métiers cadres » du référentiel ISCO (International Standard Classification of Occupations, classification internationale type des professions) ont été considérées comme cadres dans ces pays. Les échantillons ont ensuite été redressés de façon à être représentatifs des cadres dans chaque pays, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité et de statut hiérarchique.

Une enquête quantitative menée auprès de **600 entreprises françaises du secteur privé** ayant recruté au moins un cadre au cours des 24 derniers mois (hors entreprises de moins de 10 salariés). La représentativité de l'échantillon est garantie par le respect de critères de secteur d'activité, de nombre de salariés et de région. Les données ont été recueillies par téléphone. L'interrogation s'est déroulée **en juin 2025**. À cette date, le gouvernement n'avait diffusé aucune information claire quant aux détails de la transposition de la directive européenne dans le droit français.

Une enquête qualitative menée par l'institut d'étude Ifop en avril 2025 auprès de professionnels de recrutement français (RH et managers) :

- **18 entretiens individuels** avec des RH recrutant des cadres, répartis dans différents secteurs d'activité.
- **3 focus groups** de managers recrutant des cadres ont été organisés avec un groupe regroupant des managers de PME, avec un autre regroupant des managers d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) et avec un dernier regroupant des managers de grandes entreprises, pour un total de 18 managers interrogés.

Introduction

Bien que le principe « à travail égal, salaire égal » soit inscrit dans la loi française depuis plusieurs décennies, il peine encore à s'appliquer pleinement dans la réalité des entreprises. Cela se manifeste notamment par la persistance d'écarts salariaux entre femmes et hommes, même à poste et compétences équivalents¹.

Or, les études démontrent que la transparence salariale, tant en termes d'évolutions au sein de l'entreprise que dans les processus de recrutement, est un levier efficace pour favoriser une plus grande équité entre les salariés². Face à ces constats, l'Union européenne a adopté en mai 2023 une directive visant à renforcer les obligations de transparence salariale dans les entreprises. Ce nouveau cadre réglementaire constitue un tournant pour les organisations et les invite à repenser leur approche des rémunérations. En effet, cette directive, qui doit être transposée d'ici à juin 2026 en droit français, obligera les entreprises à communiquer de façon plus transparente en matière de :

- **Politique salariale**, avec l'obligation de faire connaître à leurs salariés les critères précis et objectifs³ de rémunération et d'évolution des salaires de l'entreprise ;
- **Positionnement salarial au sein de l'entreprise**, avec le droit pour les salariés de demander et de recevoir des informations sur les niveaux de rémunération des salariés occupant un travail « de valeur égale » dans l'entreprise. Les entreprises de plus de 100 salariés⁴ devront également publier des salaires moyens/médians ventilés par sexe et par type de poste. Si les écarts de salaire entre les hommes et les femmes sont supérieurs à 5 % et non justifiables, elles devront prendre des mesures correctives ;
- **Recrutement**, avec l'obligation de publier un salaire ou une fourchette de salaires dans les offres d'emploi et l'interdiction de demander leur salaire précédent aux candidats.

Avant même la promulgation de cette directive, différentes lois nationales imposaient déjà aux entreprises de communiquer des données agrégées de salaires (aux représentants du personnel, par des audits ou par des communications sur leur site internet). En revanche, l'obligation de publier des fourchettes de salaires dans les offres d'emploi et l'interdiction de demander leurs salaires précédents aux candidats sont des mesures inédites dans la plupart des pays européens.

Dans ce contexte, cette étude vise à comparer la perception par les cadres de la transparence salariale dans quatre pays européens aux situations de prétransposition assez différentes (France, Allemagne, Italie, Espagne)⁵. Elle fait également le point sur les pratiques actuelles des entreprises françaises en matière de transparence salariale et leur degré de préparation face à la nouvelle directive européenne. Enfin, elle présente quatre défis auxquels les entreprises françaises seront confrontées lorsque la directive sera transposée : le coût de la mise en conformité, la justification des salaires pratiqués, le risque sur le climat social et l'évolution des difficultés de recrutement.

¹ Insee, *Écart de salaire entre femmes et hommes en 2023*, Insee Focus, mars 2025.

² Hofman *et al.*, « Equal Pay for Equal Work », Parlement européen, 2020.

³ Quatre facteurs de critères objectifs sont mentionnés dans la directive (les compétences, les efforts, les responsabilités et les conditions de travail), mais tout autre critère pertinent peut être ajouté par l'employeur.

⁴ Dans l'information communiquée sur le site de Bercy, il est mentionné un seuil d'application d'au moins 50 salariés pour les entreprises françaises. Celui-ci devra être précisé dans texte définitif transposant la directive en droit français. Information communiquée sur [le site de Bercy](#).

⁵ Les trois autres pays ont été choisis selon leur avancée législative sur le sujet de la transparence salariale. Avant même l'adoption de la directive en 2023, l'Allemagne et l'Espagne étaient déjà avancés : leurs salariés jouissaient de droits à l'information sur les salaires (respectivement sur demande et grâce à un registre des salaires obligatoire dans les entreprises). En revanche, l'Italie et la France disposaient uniquement d'obligations de transparence portant sur les inégalités salariales entre les hommes et les femmes, et il n'existait aucun droit à l'information sur les salaires pour les salariés (OIT, *Législation sur la transparence des salaires*, 2022).

En France, les cadres sont plus critiques que dans d'autres pays sur l'opacité des rémunérations

Les cadres français plébiscitent autant la transparence salariale que ceux d'autres pays mais sont plus sévères sur la situation actuelle dans leur entreprise

Une large majorité de cadres français se déclarent à l'aise pour discuter de leur salaire, que ce soit avec leur manager (80 %), leurs proches (79 %) ou leurs collègues (63 %), des proportions similaires à celles constatées pour les cadres interrogés dans les trois autres pays (Espagne, Italie, Allemagne). De même, 64 % des cadres français pensent que les salaires de chacun devraient être connus de tous au sein de leur entreprise, une proportion également proche de celle des cadres des autres pays. Il ne semble donc pas exister de véritable tabou sur cette question parmi les cadres français, ni d'importantes différences culturelles avec les pays voisins.

Pour autant, quand les cadres français évaluent leur entreprise sur son degré de transparence salariale, ils se montrent beaucoup plus sévères que les cadres

d'autres pays. En France, près d'un cadre sur deux (46 %) juge son entreprise opaque concernant le sujet des salaires, contre par exemple 28 % pour les cadres italiens ou 33 % pour les cadres espagnols. En France, le sentiment que l'entreprise où l'on travaille n'est pas transparente s'exprime encore davantage chez les femmes (52 %), les cadres des grandes entreprises (58 %) et les non-managers (60 %).

Les mécanismes d'augmentation de salaire sont particulièrement critiqués par les cadres français. Parmi eux, 41 % estiment globalement que leur entreprise n'est pas juste dans l'attribution des augmentations⁶. Surtout, 49 % jugent opaques les critères d'augmentation dans leur entreprise, soit nettement plus que leurs voisins européens (38 % en Allemagne, 43 % en Espagne et en Italie).

Les cadres français cherchent autant que les autres à se renseigner sur les rémunérations mais ont davantage de mal à se situer sur le marché

Les cadres français adoptent des démarches assez complètes pour s'informer sur les rémunérations. Parmi eux, 69 % consultent les salaires publiés dans les offres d'emploi de leur propre entreprise, 63 % se réfèrent aux offres d'emploi d'autres entreprises et 53 % utilisent des outils de comparaison de salaires. Ces comportements s'inscrivent dans une dynamique proche de celle de leurs homologues européens et témoignent d'un intérêt marqué des cadres pour ce sujet.

Malgré ces démarches, et en lien avec l'opacité qu'ils ressentent sur le sujet, les cadres français ont plus de difficultés que leurs homologues européens à bien situer leur rémunération, que ce soit au sein ou hors de leur entreprise. Dans le premier cas, un cadre français sur deux déclare ne pas bien connaître les salaires des postes équivalents dans son entreprise,

une proportion qui atteint les deux tiers des cadres des grandes entreprises et des cadres âgés de 55 ans et plus. En comparaison avec leurs homologues européens, les cadres français se considèrent globalement moins informés sur ces aspects.

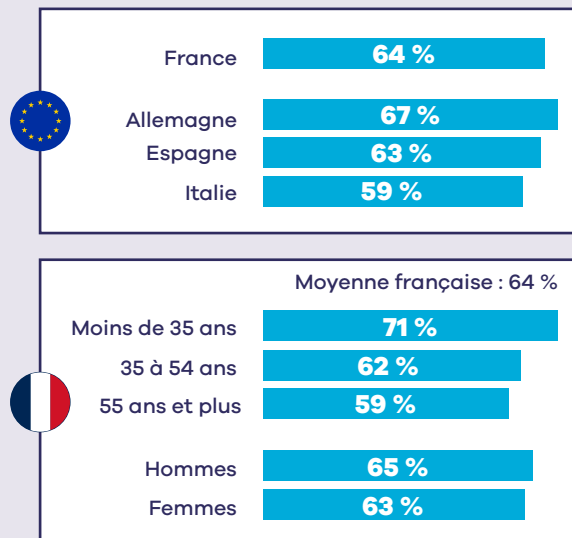
Et cette difficulté ne se limite pas à l'entreprise : 42 % des cadres français déclarent avoir du mal à situer leur propre salaire par rapport à celui des professionnels occupant un poste similaire dans d'autres entreprises. Une fois encore, le sentiment de manque d'information reste plus répandu en France que dans les autres pays européens étudiés (+13 points par rapport aux cadres italiens, par exemple). Les cadres de plus de 55 ans peuvent notamment avoir du mal à positionner leur salaire sur le marché car ils atteignent un âge où les écarts de salaire entre mêmes profils peuvent être particulièrement élevés⁷.

⁶ La rémunération vue par les salariés.es du privé, Apec / Terra Nova, 2025.

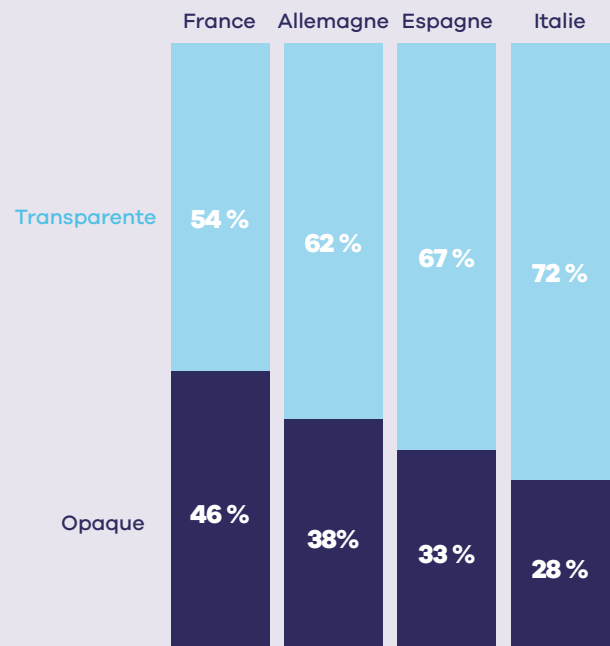
⁷ Baromètre de la rémunération des cadres, Apec, 2025.

Par rapport aux cadres des autres pays européens, les cadres français jugent la politique de rémunération de leur entreprise plus opaque

Pensez-vous que les salaires de chacun devraient être connus de tous dans l'entreprise ? Réponse « oui »



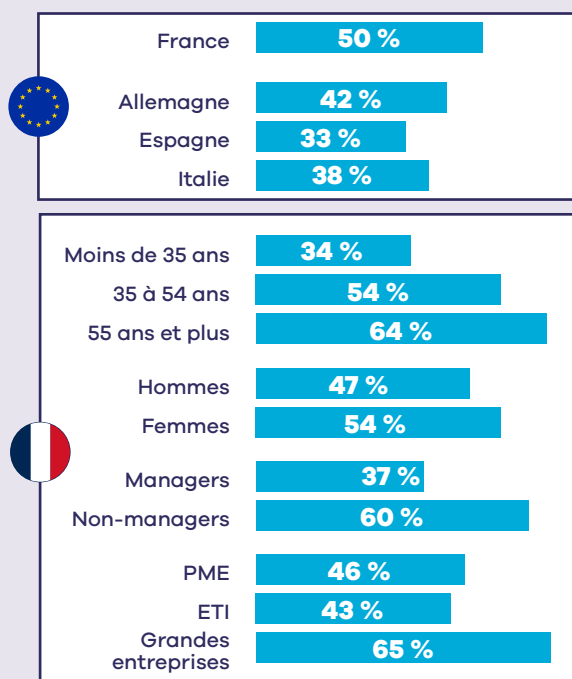
Comment évalueriez-vous la transparence de votre entreprise au sujet des salaires ?



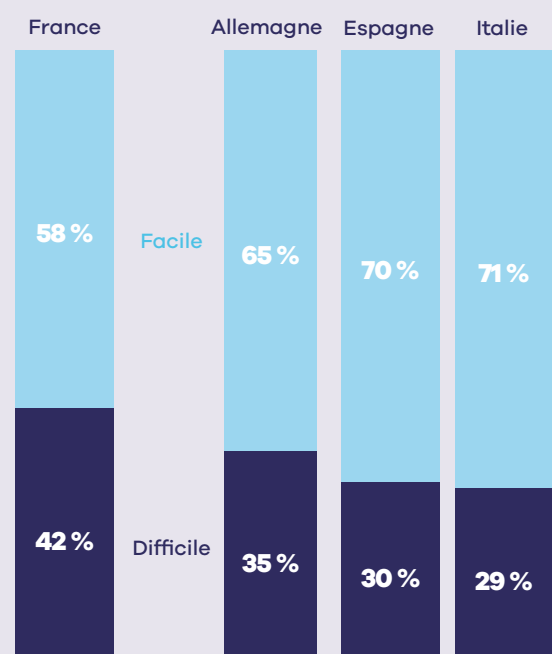
Base : cadres du secteur privé en France, en Allemagne, en Espagne et en Italie
Source : Apec, 2025

Et les cadres français ont plus de difficultés à positionner leur salaire sur le marché

Quelle connaissance avez-vous des salaires des personnes occupant le même poste que le vôtre dans votre entreprise ? Réponse « Une mauvaise connaissance »



Trouvez-vous facile ou difficile de situer votre salaire par rapport à celui des professionnels au même poste que le vôtre dans d'autres entreprises ?



Base : cadres du secteur privé en France, en Allemagne, en Espagne et en Italie
Source : Apec, 2025

Côté entreprises, un long chemin reste à parcourir pour se préparer aux attendus de la nouvelle directive européenne et changer les pratiques

Des entreprises françaises qui ne se conforment pas toujours aux attendus en matière d'information salariale dans les processus de recrutement

La directive européenne sur la transparence salariale obligera notamment les entreprises à mentionner les niveaux de salaire dans les offres d'emploi. Cette obligation répond à une forte attente des cadres, dont la moitié (51 %) souhaite que le salaire soit communiqué dans l'offre d'emploi. Aux yeux d'un quart d'entre eux, l'absence de cette information dans l'offre s'avère même rédhibitoire pour candidater⁸. Les entreprises françaises en sont bien conscientes : 85 % estiment qu'afficher les salaires dans les annonces est une bonne chose. Elles reconnaissent que cette transparence renforce l'attractivité de leurs offres, notamment dans un contexte de difficulté de recrutement⁹. De surcroît, elles jugent que cette pratique rend le processus de recrutement plus efficace, car les recruteurs reçoivent essentiellement les candidatures de cadres dont les attentes salariales sont en adéquation avec le poste proposé.

Pour autant, à l'heure actuelle, seules 46 % des entreprises publient systématiquement cette information. Cette pratique est cependant en évolution depuis quelques années¹⁰ et dépend plus du secteur que de la taille des entreprises : 32 % des entreprises de l'industrie déclarent systématiquement publier les salaires dans les offres d'emploi contre 50 % dans les services. Et lorsqu'elles affichent un salaire dans leur offre d'emploi, la grande majorité des entreprises privilégient l'affichage d'une fourchette salariale (82 %) plutôt qu'un salaire précis ou un plancher de salaire. Mais, en réalité, les niveaux de rémunération affichés dans les offres d'emploi ne correspondent pas toujours au niveau réel des salaires à l'embauche, qui dépendent aussi des négociations des candidats. Ainsi, 76 % des entreprises déclarent que les candidats cadres peuvent négocier plus que la fourchette salariale affichée. Les marges de négociation sont plus fréquentes dans l'industrie (89 %). En effet, les recruteurs préfèrent se garder une marge de négocia-

tion en publiant des salaires un peu plus bas que le salaire maximum réellement possible. Cette pratique pourrait évidemment perdurer après transposition de la directive.

“ Par exemple, je peux mettre 35/40 k€ dans l'annonce, mais la direction m'a dit qu'on pourrait pousser jusqu'à 43 k€. Je ne vais pas forcément mettre jusqu'au maximum.

Femme, 39 ans, responsable de recrutement, PME, commerce

Durant cette phase de négociation, 60 % des entreprises interrogent systématiquement ou souvent les candidats sur leur salaire actuel ou précédent. Même si certains recruteurs jugent cette information peu fiable, cela leur permet de s'assurer très vite que le salaire ne sera pas un point bloquant, de vérifier que celui qu'ils proposent correspond au marché et, parfois, d'évaluer le niveau du candidat. Pourtant, cette pratique ne sera plus légale après la mise en place de la directive européenne.

Dans tous les cas, côté cadres, communiquer son salaire au recruteur n'est pas tabou : si celui-ci ne l'évoque pas, 50 % des cadres candidats déclarent qu'ils en parlent spontanément durant leurs entretiens d'embauche.

“ Nous, on demande toujours l'historique salarial. L'idée, c'est de toujours vérifier qu'on est alignés avec ce qui se fait aujourd'hui sur le marché.

Femme, 29 ans, responsable de recrutement, grande entreprise, services

“ [L'historique salarial], ça permet aussi de fixer un petit peu le niveau du salarié au sein de sa société et de comprendre pourquoi ils veulent changer, pour combien de salaire, etc.

Femme, 61 ans, DGA, ETI, industrie

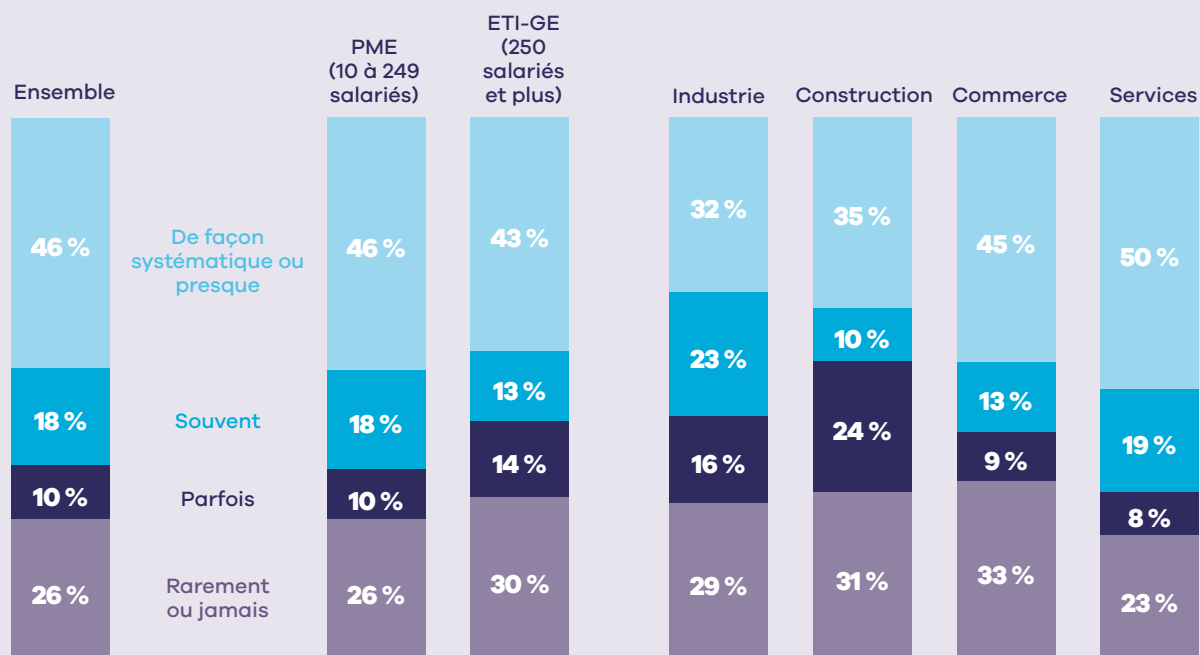
⁸ Attentes des cadres en matière de recrutement, Apec, 2024.

⁹ Baromètre de la rémunération des cadres, Apec, 2025.

¹⁰ Entre 2019 et le premier semestre 2025, la part des offres d'emploi publiées sur le site Apec.fr mentionnant un salaire ou une fourchette de salaires est passée de 47 % à 65 % (+18 points). Cette hausse s'est particulièrement accélérée à partir de 2022, portée par la volonté d'attirer les candidats dans un contexte de marché plus tendu, mais aussi par les actions de sensibilisation de l'Apec sur le sujet auprès des entreprises.

Le montant des salaires n'est pas toujours indiqué dans les offres d'emploi

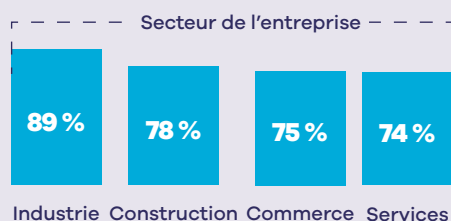
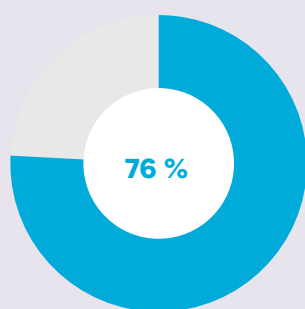
Lorsque vous recrutez un cadre, indiquez-vous dans vos offres d'emploi des informations sur le niveau de salaire ?



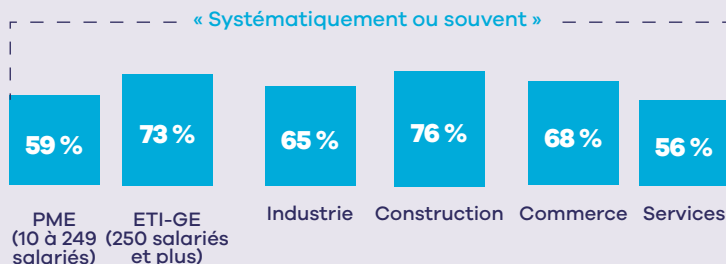
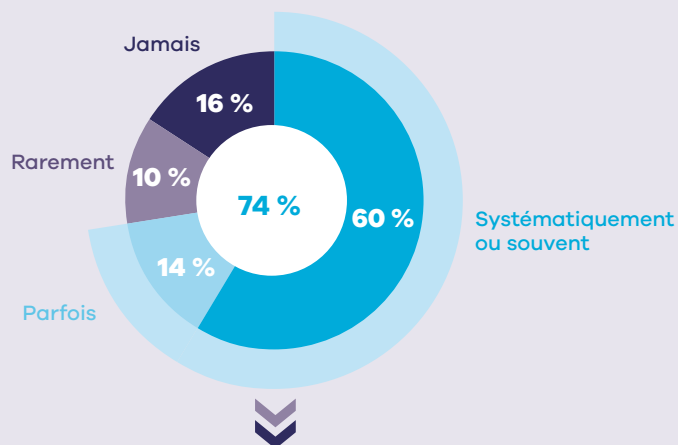
Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, 2025

Les salaires affichés se négocient et cette phase passe souvent par le fait de demander aux candidats leur salaire précédent

Par rapport au salaire affiché, les candidats cadres peuvent-ils négocier plus ? Réponse « Oui »



S'ils ne l'évoquent pas spontanément, demandez-vous aux candidats cadres leur salaire actuel/précédent ?



Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, 2025

En matière de transparence des grilles salariales dans l'entreprise, des pratiques actuelles également loin des attendus

En plus des nouvelles obligations en matière de transparence salariale dans les processus de recrutement, la directive européenne sur la transparence salariale obligera les entreprises à clarifier les critères de fixation des salaires et des augmentations, à communiquer aux salariés qui le demandent les rémunérations moyennes des salariés occupant un poste de « valeur égale » et à justifier sous deux mois les rémunérations pratiquées.

Les pratiques actuelles des entreprises françaises semblent, à ce stade, relativement éloignées de ces obligations. Par exemple, seul un tiers des PME et à peine plus de la moitié des grandes entreprises (51 %) mettent des grilles salariales à disposition de leurs salariés. Cette situation se reflète aussi dans le vécu des cadres : deux tiers déclarent rencontrer des difficultés pour accéder aux grilles salariales ou à des niveaux de salaires minimums par type de poste.

Les RH et les managers interrogés reconnaissent néanmoins que les grilles apportent de la clarté dans la politique salariale. Elles constituent notamment un référentiel utile pour définir une première fourchette de salaires à l'embauche sur des critères objectifs et pour garantir une certaine cohérence des salaires au sein de l'entreprise. La grille est ainsi considérée principalement comme un outil de gestion RH, et demeure rarement pensée comme un support de transparence à destination des collaborateurs.

Si l'accès aux grilles salariales des entreprises est donc souvent complexe pour une part importante des cadres, des informations encore plus précises semblent encore inaccessibles. Ainsi, pour la plupart des cadres interrogés, il est difficile connaître les niveaux de salaire moyens par type de poste (74 %) ou de savoir quelles personnes ont bénéficié d'une augmentation (81 %).

Des entreprises encore peu préparées à la nouvelle directive

Si les pratiques actuelles des entreprises sont encore loin des attendus de la nouvelle directive, c'est en partie parce que celles-ci ne disposent, pour l'heure, que d'une connaissance limitée des obligations à venir. Si une entreprise sur deux affirme avoir entendu parler de la directive, seuls 33 % estiment en connaître précisément les contours. Spontanément, l'obligation de publier les fourchettes de salaires dans les offres d'emploi est la seule mesure évoquée par les entreprises. Les ETI et les grandes entreprises (GE) semblent un peu mieux informées : 44 % déclarent savoir précisément de quoi il s'agit (vs 32 % des PME). Cette meilleure appréhension s'explique principalement par une structuration plus développée des services RH dans ces organisations.

“ Je n'ai pas regardé la directive dans le détail. J'en ai entendu parler vaguement, mais je sais qu'on va demander plus de transparence et notamment d'afficher les salaires.

Femme, 31 ans, manager, PME, services

“ Je sais juste qu'a priori, elle va rendre obligatoire la publication des salaires dans les offres d'emploi. C'est tout ce que je sais.

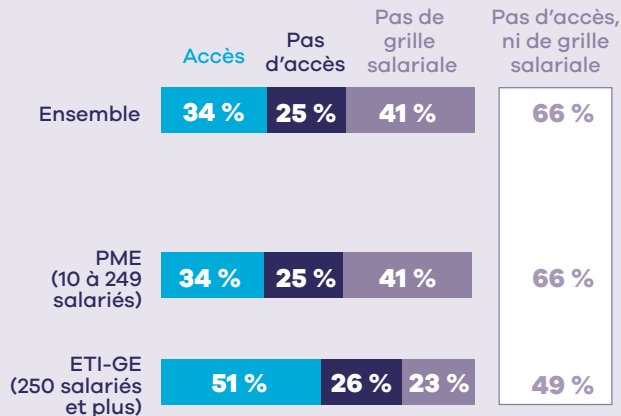
Homme, 47 ans, RH, ETI, services

Dans ce contexte, les entreprises sont encore moins nombreuses à avoir commencé à se préparer aux obligations de la directive. Seuls 26 % affirment avoir amorcé une démarche en ce sens : 14 % ont entamé des discussions sur le sujet et 12 % ont déjà pris des mesures. Les ETI-GE témoignent d'une anticipation un peu plus importante que les PME (23 % des ETI-GE ont déjà entamé des discussions vs 14 % des PME), sans que cela se traduise toutefois par davantage d'actions concrètes (15 % vs 12 %).

La connaissance précise du sujet faisant encore défaut, les inquiétudes des entreprises sur cette question sont diffuses. Elles identifient toutefois d'ores et déjà de nombreux défis RH à relever en lien avec l'application de la directive.

Les informations salariales restent peu accessibles aux cadres au sein de leur entreprise

Part des entreprises qui donnent accès aux grilles salariales à leurs salarié.es



Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, 2025

Dans votre entreprise, diriez-vous que vous avez facilement accès aux informations suivantes ?

Difficiles à trouver (accessibles ou non) Accessibles et faciles à trouver

Les personnes qui ont été augmentées



Les niveaux de salaires réels moyens par type de poste



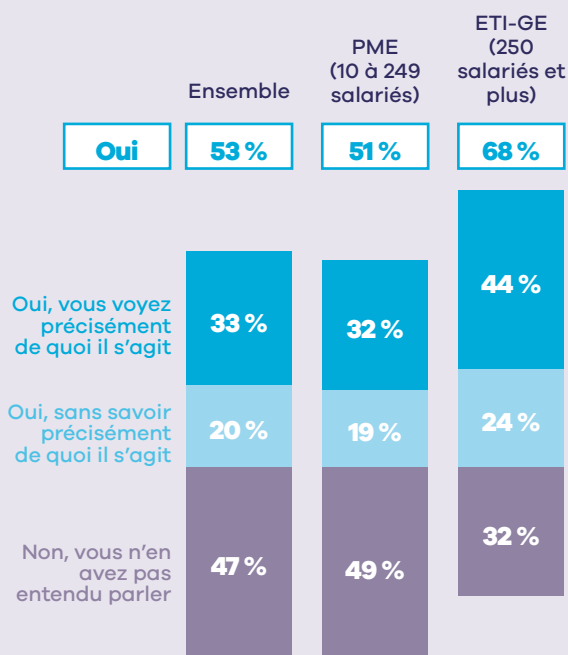
Une grille de salaire ou les salaires minimums par type de poste



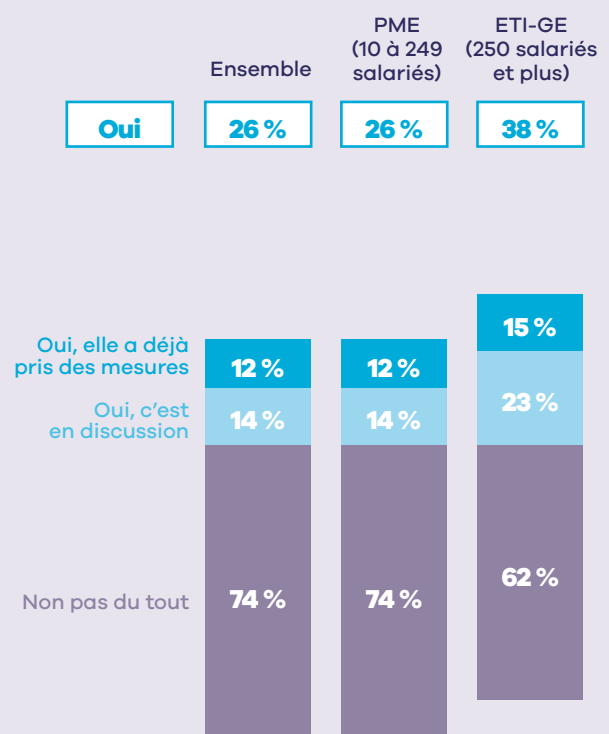
Base : cadres français salarié.es du secteur privé
Source : Apec, 2025

Les grandes entreprises sont un peu plus sensibilisées à la directive, sans que cela se traduise par des mesures concrètes

Avez-vous entendu parler de la directive européenne sur la transparence des rémunérations ?



Votre entreprise a-t-elle commencé à se préparer aux exigences de la directive ?



Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, 2025

Les entreprises identifient 4 défis à relever pour mettre en place la directive

Un coût lié à la conformité

Pour répondre aux exigences de la nouvelle directive, un grand nombre d'entreprises vont devoir repenser en profondeur leur politique salariale. Cela implique, entre autres, une analyse détaillée des données salariales, une révision des classifications internes, ainsi qu'une adaptation des procédures d'augmentation et de promotion. Certaines organisations pourraient par ailleurs être amenées à effectuer des rattrapages salariaux afin de corriger des écarts identifiés.

Les managers eux-mêmes prévoient que les évaluations de collaborateurs deviendront plus longues, plus détaillées et plus formalisées, afin de garantir la cohérence et l'équité des décisions. La notion de « travail égal » mentionnée dans la directive, encore peu cadrée, soulève par ailleurs des interrogations quant à son interprétation concrète et à sa traduction opérationnelle dans les organisations.

La mise en conformité s'annonce ainsi comme un processus exigeant en temps et en ressources, qui pourrait représenter un coût significatif pour les

entreprises, en particulier lorsqu'il s'agit de déployer des outils ou de former les managers à de nouvelles pratiques. Pour de nombreuses PME, souvent dépourvues de services RH spécialisés, l'accompagnement par des experts extérieurs pourrait s'avérer indispensable, tant pour sécuriser la démarche que pour limiter les risques d'erreurs ou de contentieux.

“ C'est “bon courage” pour les managers parce que c'est à eux qu'on va demander de remplir des grilles d'évaluation beaucoup plus pointues qu'elles ne le sont sans doute aujourd'hui.

Homme, 57 ans, manager, grande entreprise, services

“ Le coût de mise en conformité, je pense qu'il va être extrêmement élevé. Dans certaines entreprises, il va presque falloir une personne dédiée. Et il va falloir comprendre quelles vont être les règles exactes...

Femme, 31 ans, manager, PME, services

Des enjeux liés à la justification des salaires pratiqués

Des écarts de salaire difficiles à justifier existent aujourd'hui dans certaines entreprises : 63 % des managers déclarent ainsi qu'ils auraient du mal à expliquer certaines différences de rémunération dans leur équipe. Il n'est pas rare, par exemple, que de nouveaux arrivants soient mieux rémunérés que des salariés plus anciens sous l'effet de divers facteurs : pénurie de talents ou meilleure situation économique de l'entreprise à l'instant T, moindres augmentations des salaires au sein de l'entreprise... Des écarts injustifiés peuvent également apparaître lorsque les équipes intègrent des salariés de l'entreprise ayant une grande ancienneté ou ayant connu des postes plus haut placés que leur nouveau poste.

“ C'est difficile de ne pas avoir d'écart [de salaire à poste équivalent]. Et encore plus car je vais sourcer des candidats qui sont déjà en poste, qui ne sont pas 100 % motivés au départ pour changer de poste. Donc, il leur faut un petit gap par rapport à leur rémunération.

Homme, 26 ans, RH, grande entreprise, industrie

Or, pour rappel, dans le cadre de l'application de la nouvelle directive, les salariés pourront demander des explications quant aux critères d'augmentation ou de fixation des salaires et s'enquérir des niveaux moyens de salaire des collègues occupant un poste de « valeur égale » dans l'entreprise. Pour certains recruteurs et managers, cette réforme obligera les entreprises à adopter des pratiques plus objectives

dans la détermination des rémunérations. Ils estiment notamment qu'elle pourrait réduire les injustices salariales (entre hommes et femmes, notamment). Nombre de managers estiment en effet – tout comme les salariés en général, et notamment les cadres¹¹ — que les augmentations individuelles devraient avant tout reposer sur la performance et les efforts fournis.

“ J'ai connu des managements au copinage où évoluaient les potes qui n'avaient pas les compétences. Ça va transparaître un peu partout. La transparence est une bonne chose, ça va engendrer du management plus factuel.

Homme, 42 ans, manager, ETI, construction

Mais d'autres RH et managers craignent un lissage des rémunérations entre les salariés de même poste. En effet, ils estiment que les entreprises pourraient être tentées de limiter les augmentations individuelles par peur de ne pas pouvoir justifier des écarts de salaire futurs. Ils appréhendent aussi la réticence de certaines entreprises à revaloriser les salariés « lésés ».

“ À poste égal, tout le monde ne travaille pas de la même façon. J'ai peur qu'on tire tout le monde vers le bas, plutôt que de trouver le moyen de récompenser justement ceux qui en font un peu plus.

Homme, 57 ans, manager, grande entreprise, services

¹¹ La rémunération vue par les salarié.es du privé, Apec / Terra Nova, 2025.

Plus globalement, certains évoquent un véritable choc culturel à venir dans les entreprises.

“ Le directeur financier, je pense que quand il va le savoir [les obligations de la directive], il va sauter [au plafond].

Homme, 26 ans, responsable de recrutement, grande entreprise, industrie

“ Il y a aussi cette confidentialité que l'entreprise met sur la partie "argent" et qui fait partie de la culture de l'entreprise. (...) Il y a des boîtes où c'est un secret absolu, et on fait plutôt partie de cette catégorie-là.

Homme, 47 ans, responsable de recrutement, ETI, hôtellerie

Des conséquences potentielles sur le climat social

En pratique, la perspective d'une plus grande connaissance des salaires au sein de l'entreprise (ne serait-ce que les salaires moyens au sein d'une même équipe) suscite de vives inquiétudes chez les managers, notamment quant aux fortes répercussions que cela pourrait avoir sur le collectif de travail et le climat social. Parmi eux, 6 managers sur 10 estiment que si les salaires étaient connus au sein de leur équipe, ils verraient apparaître des tensions entre collègues ou une baisse d'engagement de la part de certains collaborateurs. D'ailleurs, certaines entreprises évitent de publier les salaires dans leurs offres d'emploi pour cette même raison : plus d'un tiers d'entre elles estiment que cela a un impact négatif sur le climat social dans l'entreprise, avec des tensions entre nouveaux entrants et anciens ou entre non-cadres et cadres.

Cette inquiétude est d'autant plus marquée que les managers abordent régulièrement les questions de rémunération avec leurs équipes. La moitié d'entre eux (52 %) formulent la crainte de voir émerger des conflits les opposant directement à certains membres de leur équipe. En effet, les managers seront en première ligne pour faire face aux interro-

gations et aux réactions suscitées. Or, à ce stade, ils ne se sentent pas véritablement armés pour justifier les niveaux de salaire de leurs collaborateurs, qui peuvent, pour partie, être liés à des pratiques antérieures à leur prise de poste.

“ En fait, je pense qu'il y a des gens qui ne se rendent pas compte des différences de salaire qu'il peut y avoir. Et ça va créer de l'animosité entre ces gens-là.

Homme, 38 ans, manager, PME, construction

“ Vous imaginez pour des petites structures comme nous (...). Chaque salarié va me dire : "Moi je veux gagner tant, si je n'ai pas ça je m'en vais", je vais me retrouver devant une situation de malade.

Homme, 54 ans, manager, PME, transport et logistique

Les cadres semblent corroborer les craintes des managers : 89 % chercheraient à renégocier leur salaire s'ils apprenaient qu'un collègue à poste équivalent bénéficie d'une rémunération supérieure. Et ils sont 6 cadres sur 10, et les trois quarts des moins de 35 ans, qui songeraient même à changer d'entreprise dans ce cas.

Des effets sur l'attractivité des entreprises

Au-delà des conséquences au sein des entreprises, certaines d'entre elles expriment également des réserves quant à la transparence salariale dans les processus de recrutement. Près de la moitié (49 %) craint qu'afficher le salaire dans les offres d'emploi attire principalement des candidats motivés avant tout par la rémunération, tandis que 38 % redoutent que cette pratique ne dissuade des profils pourtant pertinents.

Plusieurs entreprises observent en effet une moindre diversité des candidatures lorsque la rémunération est rendue publique, alors que l'absence d'indication salariale favoriserait parfois les candidatures de profils aux parcours plus atypiques ou en reconversion, moins enclins à s'exclure d'eux-mêmes sur la base d'un niveau de salaire affiché. Certains recruteurs évoquent également l'autocensure de certaines femmes, qui s'abstiendraient de postuler quand les salaires affichés leur paraissent « trop » élevés.

Ainsi, la transparence salariale interroge les entreprises quant à son effet concret sur la variété et la qualité des candidatures, rappelant qu'un équilibre reste à trouver entre ouverture et attractivité.

“ C'était réducteur [de publier le niveau de salaire dans les offres], on passait à côté de profils intéressants qui n'avaient pas en tête que c'était négociable. On avait aussi des personnes pas intéressantes, mais attirées par le salaire.

Femme, 43 ans, manager, PME, services

“ On a eu plus de CV sans la fourchette de salaires. Avec, on avait beaucoup de gens qui sortaient de stage... Et là, quand on n'a pas mis la fourchette, on a eu vraiment de tous âges, de tous horizons.

Femme, 36 ans, manager, ETI, services

“ Je recrute beaucoup d'informaticiens, et les femmes sont beaucoup moins sûres d'elles par rapport au salaire que les hommes. Du coup, je suis certaine que des femmes qui gagnent 40 k€ aujourd'hui et qui vont voir une offre de développeurs entre 50 et 60 k€, ne vont pas oser postuler, alors que si ça se trouve, elles ont les compétences pour.

Femme, 37 ans, responsable de recrutement, ETI, informatique

Les managers prévoient des conséquences sur le climat social : possibles conflits, baisse de l'engagement, départs de salariés

Si vos collaborateurs connaissaient les salaires au sein de votre équipe, pensez-vous que cela entraînerait...
Réponse « Oui »

Des conflits dans votre équipe

62 %

Une baisse de l'engagement

61 %

Des conflits avec vous, le manager

52 %

Base : managers français salariés du secteur privé
Source : Apec, 2025



36 %

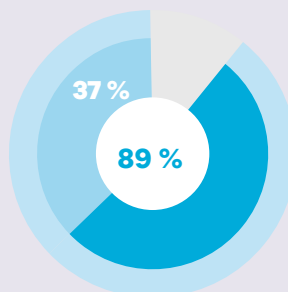
des entreprises estiment qu'afficher le niveau de salaire dans les offres va accroître les tensions en interne.

Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, 2025

Si vous appreniez qu'un collègue de mêmes poste et compétences que vous est mieux payé, vous cherchiez à...?

... négocier votre salaire

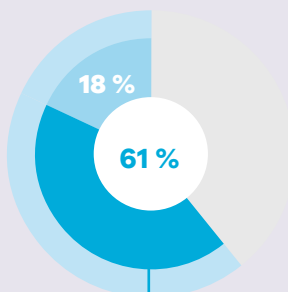
... changer d'entreprise



89 %

■ Oui

■ Oui, certainement



18 %

61 %

Moins de 35 ans : 75 %
35 à 54 ans : 59 %
55 ans et plus : 44 %

Base : cadres français salariés du secteur privé
Source : Apec, 2025

Des défis sont attendus en matière de recrutement

Opinion des entreprises sur la publication des niveaux de salaire dans les offres d'emploi de cadres

Profil des entreprises les plus concernées

Part des entreprises qui pensent que cela attire principalement des candidats motivés par le salaire

49 %

– Commerce : 64 %
– Industrie : 59 %

Part des entreprises qui pensent que cela décourage des candidats pertinents de postuler

38 %

Entreprises qui jugent leurs salaires inférieurs à la moyenne du secteur : 63 %

Part des entreprises qui ne sont pas à l'aise avec le fait que les concurrents aient accès à cette information

30 %

– Industrie : 39 %
– Entreprises qui jugent leurs salaires supérieurs à la moyenne du secteur : 33 %

Part des entreprises qui estiment que cela rend la négociation salariale plus difficile

15 %

Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, 2025

Conclusion

La transparence salariale demeure aujourd’hui inégalement mise en œuvre dans les entreprises françaises et les pratiques restent encore éloignées des standards visés par la directive européenne. Toutefois, même si peu d’entreprises ont, à ce jour, amorcé une préparation concrète à la mise en conformité, elles identifient d’ores et déjà les défis majeurs que soulèvera l’entrée en vigueur de la directive. Les préoccupations portent notamment sur le coût et la charge organisationnelle associés à la mise en place de nouveaux dispositifs de transparence, mais aussi sur la capacité à objectiver les niveaux de rémunération et les décisions d’augmentation. Les entreprises craignent de ce fait des répercussions sur le climat social : la diffusion d’informations salariales plus détaillées pourrait susciter de nouvelles attentes ou tensions dans l’entreprise, appelant un dialogue social renforcé. Dans tous les cas, la transparence salariale va transformer les relations avec les collaborateurs, tout comme les pratiques de recrutement.

Il s’agit d’un chemin exigeant, mais porteur de progrès possibles en matière de justice et de dialogue social. Au-delà des obligations qui s’imposeront, la transparence salariale, loin d’être une contrainte, peut devenir un levier stratégique de performance et de cohésion sociale. Cela peut être l’occasion pour les entreprises françaises de revisiter leurs politiques de rémunération et de renforcer la confiance entre salariés et employeurs. En ce sens, la transparence salariale répond à la fois à une exigence juridique, à une demande forte des cadres et à un impératif d’équité, notamment entre les femmes et les hommes.

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 »

- > *Baromètre 2025 de la rémunération des cadres*, novembre 2025
- > *La rémunération vue par les salariés du privé : des progrès attendus en matière de lisibilité, d'équité et d'équilibre global contributions-rétributions*, septembre 2025
- > *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



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

ISBN 978-2-7336-1339-9 (COLLECTION « TRAJECTOIRES »)

Novembre 2025

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.

Directrice de la DDE : Hélène Garner.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet Apec : Annabelle Wante, Joséphine Rey-Bordjah, Sophie Hamman, Cendrine Mouline.

Maquette : Caracter

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 1^{er} 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, CFTD, 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).

Novembre 2025

