



La CGT souhaite attirer votre attention sur les modalités de définition des objectifs et de calcul de la part variable salariale.

La rémunération variable ne peut pas être un outil d'arbitraire. Elle doit reposer sur des règles claires, transparentes, connues à l'avance et sur des objectifs réalistes, atteignables et dépendant du travail des salariés. Or, force est de constater que les modalités appliquées au titre de l'exercice fiscale 2026 ne respectent pas ces principes.

L'année fiscale de l'entreprise débute le 1er septembre. Pourtant, les objectifs individuels sont définis lors des entretiens annuels organisés après le début de l'exercice, la dernière campagne d'entretien annuel s'étant étalée jusqu'au 31 octobre 2025. **Les salariés commencent leur année, jusqu'à donc deux mois plein, sans connaître les critères précis qui serviront à évaluer leur performance et à déterminer une partie de leur rémunération.** Cette pratique est inacceptable.

Les objectifs conditionnant une rémunération variable doivent être portés à la connaissance des salariés avant le début de la période à laquelle ils s'appliquent. Il n'est pas acceptable d'exiger des résultats sur la base de règles définies après le lancement de l'exercice. C'est le sens de [l'arrêt 22-17063 du 12 juin 2024](#) de la Cour de Cassation.

La situation est encore plus préoccupante concernant les objectifs dits « corporate ». La présentation détaillant leur répartition et leurs modalités de calcul pour le FY26 n'a été diffusée que le 25 novembre 2025, soit près de trois mois après le début de l'exercice, les entretiens annuels renvoyant vers ladite présentation ultérieure.

Comment peut-on prétendre motiver les salariés autour d'objectifs qui ne leur sont présentés qu'une fois une partie significative de l'année déjà écoulée ? Cette méthode est contraire aux principes de transparence et de prévisibilité qui doivent encadrer tout dispositif de rémunération variable.

Cette part dite « corporate » est en outre calculée à partir d'indicateurs financiers ou d'autres critères globaux sur lesquels les salariés n'ont, individuellement, aucun pouvoir d'action.

Conditionner une partie de la rémunération variable à des paramètres qui échappent au contrôle des salariés revient à faire peser sur eux les conséquences de décisions stratégiques, économiques, organisationnelles, voir même géopolitique dont ils ne sont pas responsables. Un bonus doit récompenser la performance du salarié. Il ne peut dépendre essentiellement d'éléments sur lesquels celui-ci ne dispose d'aucun levier réel.

Au regard de ces irrégularités, nous demandons :

- le versement de 100 % de la rémunération variable de l'année fiscale 2026 à l'ensemble des salariés, les conditions de fixation et de communication des objectifs ne permettant pas une application régulière du dispositif ;
- que les objectifs individuels de l'année fiscale 2027 soient fixés avant le 15 septembre 2026, lors d'un entretien avec chaque salarié, afin qu'ils soient connus au début du nouvel exercice ;
- que les objectifs applicables à l'année fiscale 2027 soient communiqués dans leur intégralité au début de l'exercice fiscal ;
- la suppression de la composante « corporate » de la rémunération variable, celle-ci reposant sur des critères qui ne relèvent pas de la maîtrise individuelle des salariés.

Il est également nécessaire de prévoir une adaptation des objectifs en cas d'absence indépendante de la volonté d'un salarié, notamment pour arrêt maladie, congé maternité ou toute situation, afin de garantir le respect du principe de non-discrimination et d'assurer que la rémunération variable ne soit pas impactée par des événements indépendants de la volonté du salarié.

Cela pourrait se faire par exemple par l'organisation systématique d'entretien de retour — prévu par le Code du Travail — après tout absence d'une durée supérieure ou égale à 21 jours par exemple.

Le respect des règles n'est pas une option. Lorsqu'une entreprise conditionne une partie du salaire à des objectifs, elle a l'obligation de définir un dispositif loyal, transparent et conforme au droit.

Les salariés n'ont pas à supporter les conséquences d'un système de rémunération construit en méconnaissance de ces principes. Ils doivent percevoir l'intégralité de leur rémunération variable au titre du FY26.