



Syndicat de l'Encadrement Ensemble pour l'Environnement (SEEE)

À l'attention de

Monsieur le Directeur Général
Monsieur le Directeur des Ressources Humaines

Paris le 15 mars 2026

Lettre ouverte

Objet : Demande de révision des primes de performance des cadres – exercice 2025

Messieurs,

Le S3E souhaite attirer votre attention sur la vive inquiétude et l'incompréhension croissantes qui s'expriment aujourd'hui parmi l'encadrement concernant les modalités d'attribution et le niveau des primes de performance au titre de l'exercice 2025.

Depuis trois ans, la prime de performance des cadres repose majoritairement sur des indicateurs financiers, tandis que les objectifs métiers, qui reflètent directement l'engagement, l'expertise et les responsabilités opérationnelles de l'encadrement, apparaissent désormais moins déterminants dans l'évaluation globale. Si ce dispositif peut répondre aux attentes économiques des actionnaires, il crée néanmoins un sentiment croissant de déconnexion entre le travail effectivement accompli par les cadres et la rémunération associée à leur performance.

Les remontées de nos adhérents convergent pour souligner une situation particulièrement préoccupante cette année : les montants annoncés traduisent une baisse pouvant atteindre 50 % des montants perçus au titre de l'exercice précédent. Une telle évolution, lorsqu'elle intervient de manière aussi brutale et sans visibilité préalable, risque d'affecter durablement la motivation de nombreux cadres qui se sont fortement mobilisés ces dernières années pour accompagner les transformations de l'entreprise. Au-delà de son impact financier immédiat, cette situation interroge également la cohérence entre les messages adressés aux équipes sur la reconnaissance de l'engagement managérial et la traduction concrète de cette reconnaissance dans les dispositifs de rémunération variable.

Alors même que le contexte économique de nos métiers aurait pu conduire à une dégradation des résultats, ceux des business units comme ceux du groupe s'améliorent. Dans ce cadre, la diminution observée apparaît comme une remise en cause du contrat social implicite qui lie l'entreprise à ses salariés : l'acceptation d'une rémunération fixe souvent moins compétitive que le marché en contrepartie d'une part variable incitative et liée à la performance opérationnelle.

La méthode de calcul des primes suscite également une forte incompréhension. Les objectifs financiers servant de référence demeurent indexés sur le budget 2025 construit dans le cadre du précédent plan moyen terme du groupe. Or la direction elle-même reconnaît désormais que ce PMT reposait sur des hypothèses irréalistes. L'annonce, en janvier dernier, d'une réévaluation à la baisse du PMT 2026-2030 en constitue l'illustration la plus claire.

Dans ces conditions, maintenir pour l'exercice 2025 des objectifs bâtis sur des hypothèses désormais reconnues comme inatteignables, et issues de la précédente direction, revient de fait à pénaliser l'encadrement pour des résultats qu'il ne lui était pas possible d'atteindre. Une telle situation nourrit un sentiment d'injustice et fragilise la confiance entre les cadres et la direction.

Nous réitérons donc la demande déjà formulée lors des négociations annuelles obligatoires : que les objectifs 2025 servant de base au calcul des primes de performance soient retraités à hauteur de la réévaluation intervenue entre le PMT initial et le PMT 2026-2030.

Par ailleurs, pour certaines entités, comme Eau France, l'atteinte des résultats 2025 dépendait notamment de la réalisation d'un élément exceptionnel lié à la cession du domaine privé du Sud-Est parisien. La non-réalisation de cette opération, ainsi que la reprise d'impayés, ont mécaniquement pénalisé l'atteinte des objectifs budgétaires, alors même que le maintien de cet actif demeure économiquement favorable pour le groupe. Nous demandons en conséquence que cet élément fasse l'objet d'un retraitement dans l'évaluation de la performance.

Au moment où l'entreprise traverse une phase stratégique exigeant l'engagement et la mobilisation de l'ensemble de l'encadrement, il apparaît essentiel d'adresser un signal clair de reconnaissance et d'équité. La réussite des transformations en cours ne pourra se faire sans la confiance et l'implication des cadres qui en assurent la mise en œuvre au quotidien.

Dans cet esprit, nous vous demandons l'ouverture rapide d'un échange sur ce sujet afin d'examiner les modalités de révision des critères et le versement d'un complément de rémunération variable.

Nous vous prions d'agréer, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

Pour le S3E

Ewa BERGERE

Présidente S3E

