Fixer les objectifs

Les salariés peuvent percevoir une rémunération mensuelle fixe et une part variable dont le montant est fixé en fonction d'objectifs individuels, voire collectifs à réaliser.

Ces objectifs sont, en général, définis pour l'année :

- soit d'un commun accord entre l'employeur et le salarié ;
- soit unilatéralement par l'employeur dans le cadre de son pouvoir de direction.

Si vous fixez unilatéralement les objectifs de vos salariés, il faut que vous sachiez que les objectifs doivent être réalistes et réalisables. Ils doivent être cohérents avec le poste et le contexte économique. Ils reposent sur des critères à la fois objectifs, pertinents et suffisamment précis qui doivent être facilement vérifiables.

Lors du bilan, décider si les objectifs sont atteints ou pas ne doit pas dépendre de votre seule volonté. Il vous revient de justifier que ces objectifs qualitatifs et quantitatifs n'ont pas été réalisés pour en refuser le paiement et communiquer les éléments nécessaires au calcul de la part de rémunération variable d'un salarié.

Attention

Vérifiez que les objectifs fixés ne conduisent pas le salarié à compromettre sa santé et sa sécurité au travail afin de les réaliser. Par exemple, dépasser les durées de travail, ne pas respecter les limitations de vitesse sur la route, etc. Si c'était le cas, la part variable de la rémunération est considérée comme illicite et son montant doit être intégré à la partie fixe de la rémunération.

Modifier les objectifs en cours d'exercice

Les objectifs doivent être portés à la connaissance du salarié en début d'exercice (période de référence pour leur évaluation).

Il est admis que l'employeur puisse modifier les objectifs qu'il a définis unilatéralement. Mais, en tant qu'employeur, dans une telle situation, vous devez agir rapidement. Les objectifs modifiés doivent être réalisables et portés à la connaissance du salarié au plus tard au début d'exercice.

Pouvez-vous modifier les objectifs en cours d'exercice ?

Non, les objectifs ne peuvent pas être modifiés en cours d'exercice.

Par exemple, modifier des objectifs 30 jours après le début de l'exercice, c'est déjà trop tard.

Notez le

Des circonstances exceptionnelles peuvent justifier le retard et l'impossibilité pour l'entreprise de fixer des objectifs réalisables et pertinents en début d'exercice. Dans cette affaire jugée par la Cour de cassation, le retard de communication s'expliquait par le rachat de la société.

Pour réaliser vos entretiens tout en respectant les exigences réglementaires, notre partenaire **Lucca**, en concertation avec des DRH, managers et consultants SIRH, a réalisé un kit RH : Apprenez à vos managers comment fixer de bons objectifs. Cliquez ci-dessous pour le télécharger gratuitement.

Cour de cassation, chambre sociale, 9 mai 2019, n° 17-20.767 (les objectifs définis unilatéralement par l'employeur dans le cadre de son pouvoir de direction peuvent être modifiés dès lors qu'ils sont réalisables et qu'ils ont été portés à la connaissance du salarié en début d'exercice)
Cour de cassation, chambre sociale, 21 septembre 2017, n° 16-20.426 (dans des circonstances exceptionnelles comme le rachat de l'entreprise, la société peut être dans l'impossibilité de fixer, en début d'exercice, des objectifs réalisables et pertinents)

Isabelle Vénuat

Juriste en droit social et rédactrice au sein des Editions Tissot