



# La rémunération variable du salarié

publié le 15/12/2012, vu 14763 fois, Auteur : [Maître Joan DRAY](#)

**Dans un contexte économique difficile, les entreprises doivent trouver les moyens leurs permettant d'assurer leur compétitivité. Parmi ceux-ci figure le mécanisme de rémunération variable qui conditionne l'obtention de la réalisation à l'accomplissement d'objectifs déterminés. Il s'agit là d'un élément qui renforce la motivation des salariés à condition que les objectifs fixés soient réalisables. La rémunération variable peut procéder d'usages, d'accords collectifs, d'engagements unilatéraux de l'employeur ou de primes discrétionnaires et ponctuelles. Dans la plupart des cas, elle résultera d'objectifs contractuellement déterminés avant chaque exercice. Il conviendra de s'intéresser tout d'abord aux conditions de légalité de la rémunération variable (I) avant d'envisager plus spécifiquement ses conditions d'obtention (II)**

## La rémunération variable du salarié

Dans un contexte économique difficile, les entreprises doivent trouver les moyens leurs permettant d'assurer leur compétitivité.

Parmi ceux-ci figure le mécanisme de rémunération variable qui conditionne l'obtention de la réalisation à l'accomplissement d'objectifs déterminés.

Il s'agit là d'un élément qui renforce la motivation des salariés à condition que les objectifs fixés soient réalisables.

La rémunération variable peut procéder d'usages, d'accords collectifs, d'engagements unilatéraux de l'employeur ou de primes discrétionnaires et ponctuelles.

Dans la plupart des cas, elle résultera d'objectifs contractuellement déterminés avant chaque exercice.

Il conviendra de s'intéresser tout d'abord aux conditions de légalité de la rémunération variable (I) avant d'envisager plus spécifiquement ses conditions d'obtention (II).

# I Conditions de légalité de la rémunération variable

Le recours au mécanisme de la rémunération variable ne peut avoir pour effet de créer des situations inégalitaires au sein de la société (a) pas plus qu'elle ne peut affranchir l'employeur de ses obligations en matière de rémunération minimale (a).

## a) Respect des minimums légaux en matière de rémunération

Bien que le salaire soit librement fixé par les parties au contrat de travail, l'employeur et le salarié, il ne peut être inférieur aux minimums légaux : SMIC ou minima conventionnels (**art. L 3231-1 Code du travail**).

Rien n'empêche les parties de convenir d'une rémunération fixe limitée au SMIC accompagnée d'une part variable à condition que le salarié ait la garantie de percevoir le minimal légal (**Cass. soc. 11 février 1998**).

Plus généralement, le juge contrôle que le recours à la méthode de la rémunération variable ne prive pas le salarié des avantages liés aux usages ou à un accord collectif (**Cass. soc. 20 octobre 1998**).

## b) Respect du principe d'égalité entre les salariés

Le recours au mécanisme de la rémunération variable ne peut avoir pour effet de créer des inégalités de traitement entre les salariés de l'entreprise.

En effet, la loi impose à l'employeur de rémunérer de manière égalitaire les salariés placés dans la même situation (**art. L 3221-2 et L 3221-4 Code du travail**).

Une situation identique suppose des fonctions similaires, le même niveau hiérarchique, la même catégorie d'emploi, les mêmes responsabilités et la même importance dans le fonctionnement de l'entreprise (**Cass. soc., 29 octobre 1996 ; Cass. soc., 6 juillet 2010**).

L'ensemble des éléments de rémunération, dont la part variable, sont pris en compte par le juge pour apprécier la réalité de l'égalité de traitement.

Les salariés protégés exerçant une activité syndicale peuvent également bénéficier d'une rémunération variable (**Cass. soc., 23 mai 2011**) mais l'employeur doit tenir compte de cette situation particulière dans la fixation des objectifs notamment au regard des règles relatives au temps de présence dans l'entreprise (**Cass. soc., 6 juillet 2010**).

La charge de la preuve pèse sur l'employeur. C'est à lui de démontrer qu'il traite de manière égalitaire ses salariés placés dans une situation identique en invoquant des éléments objectifs, matériellement vérifiables. A contrario, il doit donc justifier les différences de traitement (**Cass. soc., 25 mai 2005**).

## II Conditions d'obtention de la rémunération

La rémunération n'est due que si les objectifs sont atteints. Il importe donc de savoir de quelle manière ces objectifs sont déterminés (a) et quelles sont les conséquences de leur non réalisation (b).

### a) Mode de détermination des objectifs

Les objectifs qui conditionnent l'obtention de la rémunération peuvent être collectifs ou personnels. Ils peuvent être imposés ou négociés.

Ils doivent être indépendants de la volonté de l'employeur et ne doivent pas avoir pour effet de transférer le risque de l'entreprise sur le salarié (**Cass. soc., 2 juill. 2002**).

Dans le cadre d'un système collectif de rémunération variable, la fixation des objectifs doit être portée à la connaissance du Comité d'entreprise et du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

L'employeur doit fixer des objectifs sérieux, réalistes, déterminables et vérifiables. Ils doivent reposer sur des critères qualitatifs, quantitatifs et/ou comportementaux qui peuvent faire l'objet d'une appréciation objective de la part du juge.

Ils sont préalablement fixés avant leur réalisation potentielle, en langue française (**Cass. soc., 29 juin 2011**), suffisamment tôt pour que le salarié puisse tenter de les réaliser.

Dans l'éventualité d'un litige, le juge détermine les modalités de calcul de la rémunération variable en se basant sur les accords conclus pour les années précédentes lorsque ces modalités doivent être négociés chaque année d'un commun accord et que les parties n'ont pas convenus d'un nouvel accord (**Cass. soc., 20 octobre 1998**).

Les conditions de rémunération peuvent évoluer avec le temps. Soit elles font l'objet d'une renégociation contractuelle lorsque les objectifs sont fixés d'un commun accord par les parties, soit elles font l'objet d'un choix discrétionnaire de l'employeur en fonction des conditions économiques de l'entreprise. Dans ce second cas, l'employeur est tenu de respecter les conditions présentées ci-dessus en matière de fixation des objectifs.

## **b) Sanctions relatives à la réalisation des objectifs**

La non réalisation des objectifs par le salarié ne constitue pas, en soi, une cause réelle et sérieuse de licenciement.

Pour ce faire, l'employeur doit démontrer qu'elle résulte d'une insuffisance professionnelle du salarié au regard de la situation de l'entreprise (absence de modifications structurelles) et du caractère réalisable des objectifs préalablement fixés (**Cass. soc. 19 octobre 2007**).

Comme nous l'avons précisé précédemment, l'employeur doit respecter les délais de fixation prévus par le contrat si la rémunération résulte d'une négociation (fixation mensuelle, annuelle, bi annuelle...).

Si celui-ci ne fixe pas à échéance les objectifs, le salarié peut prendre acte de la rupture de son contrat de travail ou en demander la résiliation judiciaire au tort de l'employeur (**Cass. soc., 29 juin 2011**).

Tenu à une obligation stricte en la matière, l'employeur ne peut fixer des objectifs qui auraient pour conséquences de compromettre la santé et la sécurité des salariés (**Cass. soc., 5 mars 2008 ; Cass. soc., 28 novembre 2007**). Dans ce cas, le salarié peut mettre fin au contrat de travail dans les conditions de droit commun.

Je me tiens à votre disposition pour tous renseignements et contentieux.

Vous pouvez me poser vos questions sur [conseiller juridique.net](http://www.conseil-juridique.net/joan-dray/avocat-1647.htm) : <http://www.conseil-juridique.net/joan-dray/avocat-1647.htm>

**Joan DRAY**  
**Avocat à la Cour**  
**joanadray@gmail.com**

**76/78 rue Saint-Lazare**

**75009 PARIS**

**tel:09.54.92.33.53**

**FAX: 01.76.50.19.67**