

La rémunération variable : comment sécuriser ses dispositifs ?

Dans le secteur immobilier, la rémunération variable découle de la nature particulière de l'activité, où chaque transaction génère des honoraires spécifiques et où la performance individuelle détermine directement les résultats de l'entreprise. Cependant, cette pratique légitime nécessite le respect de règles strictes, la jurisprudence ayant progressivement encadré ces dispositifs pour protéger les droits des salariés. La convention collective nationale de l'immobilier apporte, par ailleurs, des spécificités à intégrer dans la réflexion globale sur la sécurisation de ces dispositifs.

LES PRINCIPES JURISPRUDENTIELS FONDAMENTAUX

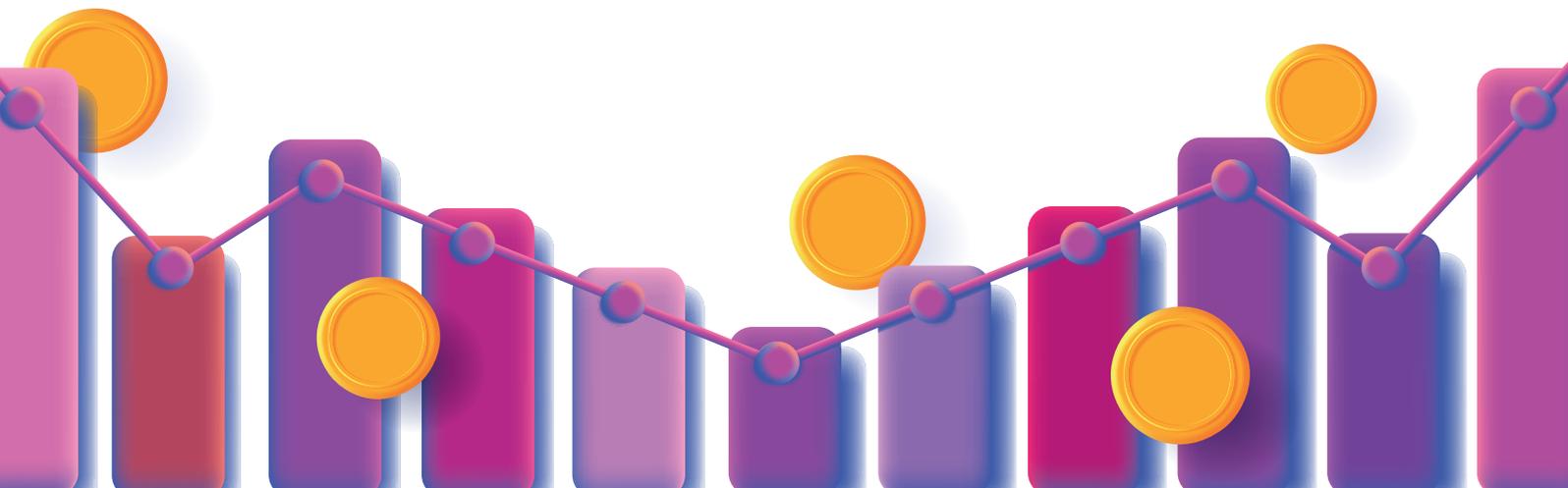
La Cour de cassation a posé des règles strictes concernant la validité des systèmes de rémunération variable. Si l'employeur dispose du pouvoir de fixer les objectifs dans le cadre de son pouvoir de direction, cette prérogative n'est pas illimitée.

La fixation préalable des objectifs demeure impérative

Lorsque l'employeur fixe unilatéralement les objectifs, ils doivent être portés à la connaissance du salarié en début d'exercice (*Cass. soc. 2-3-2011, n° 08-44.977*). Quand le contrat prévoit une fixation d'un commun accord, l'employeur est tenu d'engager cette négociation et, à défaut d'accord, il appartient au juge de déterminer la rémunération variable (*Cass. soc. 19-11-2014, n° 13-22.686*). Dans tous les cas, la fixation tardive des objectifs expose au paiement de rappels de rémunération variable (*Cass. soc. 31-1-2024, n° 22-22.709*).

L'exigence d'objectifs réalisables constitue un principe cardinal

La Cour de cassation juge que le salarié a droit aux rappels de sa rémunération variable lorsque les objectifs fixés par l'employeur sont trop ambitieux au regard des conditions de marché, même si ces objectifs n'ont pas été formellement atteints (*Cass. soc. 13-1-2009, n° 06-46.208*). Plus récemment, la Haute juridiction a rappelé qu'il appartient à l'employeur de prouver que les objectifs sont réalisables, faute de quoi la rémunération variable est due (*Cass. soc. 15-12-2021, n° 19-20.978*).



L'obligation de transparence s'impose également

L'employeur doit communiquer au salarié les données servant de base au calcul de ses commissions (Cass. soc. 18-6-2008, n° 07-41.910). Cette obligation découle du principe selon lequel le salarié doit pouvoir vérifier que le calcul de sa rémunération a été effectué conformément aux modalités prévues. L'employeur ne peut invoquer l'intérêt de l'entreprise pour s'opposer à la communication des éléments nécessaires à la transparence des calculs (Cass. soc. 27-9-2023, n° 22-13.082).

LE CADRE SPÉCIFIQUE DE LA CONVENTION COLLECTIVE DE L'IMMOBILIER

La convention collective de l'immobilier prévoit des dispositions particulières pour les négociateurs immobiliers, créant un régime dérogatoire adapté aux spécificités du secteur.

Les négociateurs immobiliers sous statut bénéficient d'un régime particulier.

Qu'ils soient VRP ou non, ces salariés peuvent être rémunérés essentiellement ou exclusivement par des commissions. La convention distingue les négociateurs VRP et non VRP, chacun étant soumis à des règles spécifiques.

Les salaires minima garantis offrent une sécurité

Depuis le 1er janvier 2023, le salaire minimum mensuel brut des négociateurs VRP s'élève à 1 500 euros. Pour les négociateurs non VRP, c'est le SMIC qui s'applique. Ces montants constituent des planchers incompressibles, même en cas de rémunération exclusivement variable, et peuvent faire l'objet d'avances sur commissions.

Le 13e mois présente des modalités adaptées

La convention collective permet d'inclure le treizième mois dans la rémunération des salariés payés à la commission. Dans ce cas, le négociateur immobilier non-cadre doit percevoir dans l'année civile treize fois le salaire minimum brut mensuel, tandis que les négociateurs cadres doivent recevoir treize fois le salaire minimum brut annuel correspondant à leur niveau de classification.

La gestion des avances sur commissions

Les avances sur commissions constituent un mécanisme essentiel dans les agences immobilières, permettant d'assurer une régularité de revenus tout en préservant le caractère incitatif de la rémunération variable.

Les règles de récupération restent strictement encadrées

Lorsqu'un salarié quitte l'entreprise avec un solde débiteur d'avances sur commissions, l'employeur peut récupérer ces sommes dans le cadre du droit de suite éventuellement acquis. Toutefois, cette récupération demeure soumise aux règles générales sur les retenues sur salaire, limitées à 10% du salaire net mensuel.

La cessation du contrat modifie les règles

La convention collective précise expressément que les avances sur commission cessent d'être versées à compter de la fin du contrat de travail. Elles ne peuvent non plus être déduites du droit de suite (cf. ci-dessous), sauf pour compenser un solde débiteur antérieur au départ du salarié.

Le caractère contractuel des avances mérite attention

Le salaire minimum conventionnel peut constituer en tout ou partie un acompte sur les commissions acquises par application d'un barème annexé au contrat de travail. L'employeur peut exceptionnellement verser des avances supérieures au minimum conventionnel, mais il doit pouvoir justifier ce choix et prévoir les modalités de régularisation.

Le droit de suite : un avantage spécifique au secteur

La convention collective de l'immobilier institue un droit de suite au profit des négociateurs immobiliers, méca-



nisme original qui mérite une attention particulière dans la structuration des rémunérations variables. Les conditions d'acquisition du droit de suite sont cumulatives. Le négociateur bénéficie des commissions sur les affaires qui résultent de son travail effectué pendant l'exécution du contrat, sous réserve que ces affaires soient réalisées dans un délai de six mois minimum après la cessation du contrat. Cette durée peut être prolongée par accord entre les parties.

L'articulation avec les avances nécessite vigilance.

Si un débit d'avances sur commissions existe au moment du départ, l'employeur peut le déduire lors du paiement des commissions relevant du droit de suite. Cette possibilité offre une sécurité supplémentaire à l'employeur tout en préservant les droits acquis du salarié.

LES RECOMMANDATIONS POUR SÉCURISER LES DISPOSITIFS

La contractualisation précise constitue le fondement de la sécurité juridique

Le contrat de travail doit définir avec exactitude les modalités de calcul de la rémunération variable, les objectifs ou critères d'attribution, ainsi que les périodes de référence. Pour les négociateurs immobiliers, il convient de préciser expressément l'inclusion éventuelle de l'indemnité de congés payés et d'indiquer le taux de commission avec ses majorations.

La mise en place de systèmes de suivi s'avère indispensable

L'employeur doit organiser la vérification par le salarié du calcul de sa rémunération variable. Cette obligation implique la communication régulière des éléments de calcul, la tenue d'une comptabilité précise des commissions et l'établissement de relevés détaillés permettant le contrôle.

L'anticipation des évolutions reste essentielle

Pour les clauses de rendez-vous prévoyant une révision périodique des objectifs, l'organisation effective de cette négociation s'impose. En cas de désaccord, le juge peut fixer le montant de la rémunération variable en fonction des critères contractuels et des précédents, d'où l'importance de documenter les accords successifs.

L'adaptation aux spécificités sectorielles optimise la protection

Les agences immobilières doivent tirer parti des dispositifs spécifiques de leur convention collective, notamment le droit de suite et les modalités particulières du treizième mois, pour construire des systèmes de rémunération à la fois attractifs et juridiquement sécurisés.

En définitive, la rémunération variable dans les agences immobilières représente un levier de performance essentiel, mais sa mise en œuvre exige une maîtrise approfondie des règles applicables. La sécurisation de ces dispositifs passe par une approche globale combinant contractualisation rigoureuse, transparence vis-à-vis du salarié et respect des spécificités conventionnelles. Enfin, l'évolution constante de la jurisprudence impose une veille permanente et une adaptation régulière des pratiques pour prévenir les contentieux et optimiser l'efficacité de ces outils de motivation.

Fiche pratique rédigée par Xavier Berjot, Avocat Associé SANCY Avocats