

Depuis 30 ans, nous conseillons et accompagnons les entreprises françaises, suisses et belges ainsi que leurs filiales allemandes dans tous les aspects juridiques de leurs activités en Allemagne. Aux côtés des cadres dirigeants, des départements ressources humaines, des services juridique et financier ainsi que des équipes commerciales, nous assistons de la même manière les sociétés allemandes en France.



News | Droit social | Allemagne

Rémunération variable en Allemagne : indemnisation du salarié en cas de retard de l'employeur dans la fixation des objectifs

25 août 2025

Selon le droit du travail allemand, il est permis de convenir dans le contrat de travail que l'employeur fixe unilatéralement les objectifs de la rémunération variable.

Les conditions de la rémunération variable doivent généralement être clairement définies dans le contrat de travail afin d'éviter toute ambiguïté et tout litige ultérieur et de réduire les risques financiers pour l'employeur.

Dans la pratique, les employeurs et les employés s'opposent souvent devant les tribunaux pour déterminer le montant exact de la rémunération variable due, en particulier en cas de rupture du contrat de travail.

Quelle est la différence, en droit du travail allemand, entre une convention d'objectifs (« Zielvereinbarung ») et un objectif fixé (« Zielvorgabe ») ?

Dans les contrats de travail allemands, les clauses relatives à la rémunération variable basée sur les résultats peuvent prévoir des conventions d'objectifs ou des objectifs fixés.

La principale différence entre une convention d'objectifs et une fixation d'objectifs réside dans la manière dont les objectifs sont fixés.

Une **convention d'objectifs** (« Zielvereinbarung ») est un accord entre l'employeur et l'employé. Dans ce cas, les objectifs sont fixés conjointement lors



Ulrich Martin DEA / DESE

Rechtsanwalt

martin@rechtsanwalt.fr

T + 33 (0) 3 88 45 65 45



Michael Ott

Rechtsanwalt

ott@rechtsanwalt.fr

T + 33 (0) 3 88 45 65 45



Jörg Luft

Rechtsanwalt

luft@rechtsanwalt.fr

T + 49 (0) 7221 30 23 70

www.rechtsanwalt.fr

Strasbourg

16 rue de Reims
F-67000 Strasbourg
T + 33 (0) 3 88 45 65 45
strasbourg@rechtsanwalt.fr

Paris

4 rue Paul Baudry
F-75008 Paris
T + 33 (0) 1 53 93 82 90
paris@rechtsanwalt.fr

Baden-Baden

Schützenstraße 7
D-76530 Baden-Baden
T + 49 (0) 7221 30 23 70
baden@rechtsanwalt.fr

Zürich

Bahnhofstrasse 10
CH-8001 Zürich
T + 41 (0) 43 456 25 86
zuerich@rechtsanwalt.fr

Bordeaux

48 cours d'Alsace et Lorraine
F-33000 Bordeaux
T + 33 (0) 5 56 28 38 07
bordeaux@rechtsanwalt.fr

Sarreguémès

50 rue de Grosbliederstroff
F-57200 Sarreguémès
T + 33 (0) 3 87 02 99 87
sarreguemes@rechtsanwalt.fr

d'un entretien entre le supérieur et l'employé, et les deux parties ont la possibilité de participer aux négociations.

L'employeur ne peut pas se soustraire unilatéralement à la convention d'objectifs.

Une **fixation d'objectifs (« Zielvorgabe »)**, en revanche, est une décision unilatérale de l'employeur. L'employeur fixe les objectifs sans la participation de l'employé et la décision peut être appliquée même contre la volonté de l'employé. Lors de la fixation des objectifs, l'employeur doit toutefois respecter le contrat de travail existant.

Rémunération variable en Allemagne : quels aspects doivent être pris en compte lors d'une fixation unilatérale d'objectifs par l'employeur ?

Plusieurs aspects doivent être pris en compte lors de la [fixation d'objectifs pour une rémunération variable dans une entreprise en Allemagne](#) :

Il est important de fixer les objectifs au début de l'année civile ou de la période convenue.

Si les objectifs sont fixés plus tard, l'employeur peut être tenu de verser à l'employé 100 % de la rémunération variable convenue à titre de dommages et intérêts.

Les objectifs fixés par l'employeur doivent être suffisamment précis et clairement formulés afin que le salarié connaisse précisément les résultats attendus.

Il est donc recommandé de définir des objectifs quantitatifs tels que, par exemple, la croissance du chiffre d'affaires, la satisfaction des clients ou l'augmentation de la productivité.

Les objectifs fixés doivent être réalistes et réalisables.

Si les objectifs sont inatteignables, le salarié peut exiger 100 % de la rémunération variable, car les objectifs fixés seraient dans ce cas inefficaces.

Il est fortement recommandé que l'employeur veille toujours à fixer les objectifs par écrit afin de disposer d'une preuve en cas de litige devant un tribunal du travail allemand.

Est-il possible en Allemagne de combiner une convention d'objectifs (« Zielvereinbarung ») et un objectif fixé (« Zielvorgabe ») ?

Dans les contrats de travail allemands existants, il arrive que l'employeur et le salarié ont convenu de combiner une convention d'objectifs et la fixation unilatérale d'objectifs par l'employeur.

Dans ce cas, les objectifs doivent à priori être définis dans une convention d'objectifs.

Ce n'est que si l'employeur et le salarié ne parviennent pas à un accord que l'employeur peut fixer unilatéralement les objectifs.

Rémunération variable en Allemagne : Jurisprudence récente

Selon un récent arrêt de la Cour fédérale du travail, cette combinaison ne devrait plus être autorisée dans des contrats de travail allemands (BAG, 03.07.2024 - 10 AZR 171/23, NJW 2024, 3313).

Il est donc déconseillé d'utiliser de telles clauses.

Dans sa décision, la Cour fédérale du travail a clairement établi qu'une telle clause, qui prévoit dans un premier temps la conclusion d'un accord commun sur les objectifs et qui n'autorise l'employeur à fixer unilatéralement des objectifs qu'en cas d'échec de cet accord, est invalide en raison d'une discrimination inappropriée du partenaire contractuel.

Cette clause désavantage de manière inappropriée le salarié, car elle donne en réalité à l'employeur la possibilité de refuser ou d'interrompre sans raison des négociations sur une convention d'objectifs, afin de concrétiser et de pondérer unilatéralement les objectifs à atteindre.

Dans le cas présent, le salarié s'est donc vu accorder des dommages et intérêts en raison de l'absence de convention d'objectifs.

Selon le droit du travail allemand, un salarié peut-il exiger de son employeur des dommages et intérêts pour avoir fixé tardivement des objectifs ?

Dans un autre arrêt récent, la Cour fédérale allemande du travail (Cour de cassation compétente en matière du droit du travail en Allemagne) a constaté que si un employeur

- enfreint par sa faute l'obligation contractuelle de fixer en temps utile des objectifs pour une période donnée,
- dont la réalisation est liée au versement d'une rémunération variable (objectif), et
- si la fixation ultérieure d'objectifs ne peut plus remplir sa fonction de motivation et d'incitation,

cela donne en principe droit à l'employé à des dommages et intérêts au lieu de la prestation (BAG, 19.2.2025, 10 AZR 57/24 - FD-ArbR 2025, 804226).

Cela signifie qu'en Allemagne, les employeurs doivent fixer des objectifs aux employés concernés au début de l'année ou de l'exercice, faute de quoi ils sont redevables de dommages et intérêts à l'employé.

Il peut être difficile de déterminer le bon moment, ou le dernier moment, pour fixer des objectifs, et cela dépend également des objectifs fixés par l'employeur et de la marge de manœuvre dont dispose le salarié pour les atteindre.

Dans tous les cas, les employeurs allemands doivent agir à temps chaque année pour éviter une fixation d'objectifs tardive.

Dans le cas contraire, l'employeur doit verser à titre de dommages et intérêts la totalité de la rémunération variable promise ou, le cas échéant, le montant correspondant à la moyenne des années précédentes.

Êtes-vous chargé de la mise en place des objectifs de rémunération variable en Allemagne ?

Pour toute question sur ce sujet, notre équipe en droit allemand reste à votre disposition : welcome@rechtsanwalt.fr

[Nous contacter](#)



Avec le développement de notre branche d'activité EPP TAX, nous accompagnons les sociétés françaises, belges et suisses et leurs filiales en Allemagne dans toutes les problématiques fiscales, comptables et de gestion des ressources humaines rencontrées outre-Rhin. welcome@expertisecomptable.de

Meta-Beschreibung Google :

Meta-Titel : „Rémunération variable en Allemagne : indemnisation en cas de retard de fixation des objectifs“

Meta-Description: Droit Social | Allemagne | Rémunération variable : éviter les litiges liés à la fixation tardive des objectifs.