L'employeur peut-il proposer une formation en cas de sous-performance d'un salarié ?

Réponse courte

Oui, l'employeur peut proposer une formation à un salarié en situation de **sous-performance**, à condition d'analyser objectivement les causes et de viser l'**adaptation du salarié** à son poste. Cette démarche s'inscrit dans l'obligation légale de formation continue et doit respecter les principes d'**égalité de traitement** et de non-discrimination.

La formation doit être **pertinente** par rapport aux lacunes constatées et adaptée au poste occupé. Elle nécessite l'accord écrit du salarié si elle se déroule en dehors du temps de travail, et la rémunération est maintenue si elle a lieu pendant le temps de travail. Toutes les démarches doivent être formalisées et **documentées** pour garantir la traçabilité et la conformité légale.

Définition

La **sous-performance** correspond à une situation où un salarié n'atteint pas les **objectifs** qualitatifs ou quantitatifs fixés par l'employeur, ou ne répond pas aux exigences normales de son poste, sans constituer une faute disciplinaire. Elle se distingue de l'**insuffisance professionnelle grave**, qui peut justifier un licenciement pour motif personnel. La formation professionnelle continue est un levier permettant de remédier à la sous-performance, en favorisant l'adaptation des compétences du salarié aux besoins du poste.

Questions fréquentes

Comment documenter une démarche de formation face à la sous-performance d'un salarié ?

L'employeur doit précisément documenter la sous-performance constatée, incluant les objectifs non atteints, les évaluations et les entretiens réalisés, avant de proposer une formation. La proposition de formation doit être écrite et préciser les objectifs, la durée, le contenu et les modalités de financement. L'ensemble de la démarche doit être conservé pour garantir la traçabilité et la conformité aux obligations légales en cas de contestation.

Comment garantir l'égalité de traitement lors de la sélection des salariés pour une formation de remédiation ?

L'employeur doit appliquer des critères objectifs et transparents pour sélectionner les salariés bénéficiant d'une formation en réponse à une sous-performance, sans discrimination fondée sur l'âge, le sexe, le temps de travail ou d'autres critères prohibés. La sélection doit reposer exclusivement sur des éléments professionnels documentés et vérifiables. L'encadrement humain de la démarche et le respect de la vie privée du salarié sont également essentiels.

L'accord du salarié est-il nécessaire pour une formation en réponse à une sous-performance ?

L'accord écrit du salarié est requis si la formation se déroule en dehors du temps de travail, sauf disposition contractuelle ou conventionnelle contraire. Si la formation a lieu pendant le temps de travail, la rémunération est maintenue et l'accord formel du salarié n'est pas obligatoire mais reste recommandé. Les frais de formation sont en tout état de cause à la charge exclusive de l'employeur, sauf disposition plus favorable.

© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois

La formation pour sous-performance peut-elle être considérée comme une mesure disciplinaire ?

Non, la formation proposée en réponse à une sous-performance ne doit jamais être utilisée comme une mesure disciplinaire déguisée. Elle doit être présentée comme une démarche constructive visant à soutenir le développement des compétences du salarié. L'employeur doit adopter une approche individualisée et transparente, en co-construisant si possible le plan de formation avec le salarié.

Quelles sont les conséquences si un salarié refuse une formation proposée suite à une sous-performance ?

L'employeur doit informer le salarié des conséquences d'un refus injustifié de formation, notamment en matière d'évolution professionnelle. Selon la jurisprudence luxembourgeoise, l'employeur a une obligation de rechercher des solutions alternatives au licenciement en cas d'insuffisance non fautive. Un refus peut toutefois être pris en compte dans l'appréciation de la situation du salarié, à condition que la démarche ait été formalisée et transparente.

Un employeur peut-il proposer une formation à un salarié en situation de sous-performance ?

Oui, l'employeur peut proposer une formation à un salarié en situation de sous-performance, à condition d'analyser objectivement les causes et de viser l'adaptation du salarié à son poste. Cette démarche s'inscrit dans l'obligation légale de formation continue prévue par l'article L. 542-1 et suivants du Code du travail. La formation doit être pertinente par rapport aux lacunes constatées et adaptée au poste occupé.

Conditions d’exercice

La proposition d'une formation en cas de sous-performance est encadrée par plusieurs conditions légales au Luxembourg.

Condition	Détail
Analyse préalable	Analyse objective des causes de la sous-performance et volonté d'assurer l'adaptation du salarié
Base légale	Obligation légale de formation continue (art. L.542-1 et suivants du Code du travail)
Pertinence	Formation pertinente au regard des lacunes et adaptée au poste occupé
Accord du salarié	Requis pour toute formation en dehors du temps de travail, sauf disposition contraire
Égalité de traitement	Critères objectifs et transparents ; non-discrimination dans la sélection

Modalités pratiques

La proposition de formation en cas de sous-performance suit un cadre défini pour garantir la légalité de la démarche.

© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois

Modalité	Détail
Formalisation	Proposition écrite précisant objectifs, durée, contenu et modalités de financement
Cadre de l'entretien	Entretien d'évaluation ou professionnel comme cadre privilégié pour aborder la sous-performance
Rémunération	Maintenue si formation pendant le temps de travail (art. L.542-1 et s.)
Hors temps de travail	Accord écrit du salarié indispensable
Frais	À la charge exclusive de l'employeur sauf disposition conventionnelle plus favorable
Traçabilité	Ensemble des démarches documenté pour garantir la conformité aux obligations légales

Pratiques et recommandations

Documenter précisément la sous-performance (objectifs non atteints, évaluations, entretiens) avant de proposer une formation, en privilégiant une approche individualisée tenant compte des besoins spécifiques du salarié.

Informer le salarié des conséquences d'un refus injustifié de formation, notamment en matière d'évolution professionnelle, sans jamais utiliser la formation comme mesure disciplinaire déguisée.

Assurer l'encadrement humain de la démarche et le respect de la vie privée du salarié, en conservant toutes les preuves documentaires pour répondre à toute contestation éventuelle.

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. L.542-1 et suivants du Code du travail	Formation professionnelle continue, obligation de formation et droit individuel
Art. L.542-9 du Code du travail	Accès à la formation par convention collective ou plan de formation
Art. L.251-1 du Code du travail	Non-discrimination générale (âge, handicap, religion, etc.)
Art. L.414-3 du Code du travail	Information et consultation de la délégation du personnel
Jurisprudence luxembourgeoise	Obligation d'adaptation et recherche de solutions alternatives au licenciement en cas d'insuffisance non fautive

La co-construction du plan de formation avec le salarié et la transparence des critères de sélection renforcent l'efficacité de la démarche et limitent les risques de contestation ou de contentieux.

© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois

Voir aussi

- La formation peut-elle être utilisée comme alternative à une sanction disciplinaire ?
- Le refus d'une formation peut-il justifier un licenciement ?
- Obligations légales de formation de l'employeur
- Qu'est-ce qu'un plan de formation d'entreprise ?

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.