

L'employeur peut-il intégrer un objectif de formation dans les objectifs annuels d'un salarié ?

Réponse courte

Oui, l'employeur peut intégrer un objectif de formation dans les objectifs annuels d'un salarié au Luxembourg, à condition que cet objectif soit pertinent, concerté entre l'employeur et le salarié, et conforme aux principes de **proportionnalité**, d'**égalité de traitement** et d'**adéquation à la fonction** exercée. L'objectif de formation doit être formalisé, spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini (méthode SMART).

L'intégration doit se faire lors de l'entretien d'évaluation ou de fixation des objectifs, avec une description précise de la formation, des compétences visées et des modalités de suivi. Il est important de distinguer la **participation à la formation** de l'**acquisition effective des compétences**, et de ne pas subordonner l'évolution de la rémunération ou la reconduction du contrat à la seule réalisation de cet objectif, sauf si celui-ci est indispensable à l'exercice du poste.

L'employeur doit garantir l'accès effectif à la formation, organiser les modalités pratiques (temps de travail, rémunération, prise en charge des frais) et assurer la **traçabilité** des démarches. L'objectif de formation ne doit pas être utilisé comme motif de sanction si sa réalisation dépend de facteurs extérieurs à la volonté du salarié.

Définition

Un objectif de formation correspond à une attente formalisée assignée à un salarié, visant l'acquisition, le renforcement ou l'actualisation de compétences professionnelles par le biais d'une action de formation. Les objectifs annuels regroupent les résultats attendus d'un salarié sur une période déterminée, généralement fixés lors de l'entretien d'évaluation ou d'objectifs, et servent de référence pour l'**évaluation de la performance individuelle**.

L'objectif de formation se distingue des objectifs de performance opérationnelle, car il porte sur le **développement des compétences** et non sur la réalisation directe de tâches ou de résultats chiffrés. Il s'inscrit dans une démarche de progression professionnelle et d'adaptation à l'évolution des métiers.

Questions fréquentes

Comment distinguer un objectif de participation à une formation et un objectif d'acquisition de compétences ?

La participation à la formation correspond à l'engagement du salarié à suivre le parcours prévu, tandis que l'acquisition effective des compétences correspond au résultat pédagogique obtenu. Il est recommandé de les distinguer clairement dans le document d'objectifs pour éviter toute confusion avec les objectifs de performance opérationnelle. Cette distinction protège le salarié contre une sanction injustifiée si la formation n'a pas produit les effets escomptés.

L'employeur peut-il inclure un objectif de formation dans les objectifs annuels d'un salarié ?

Oui, l'employeur peut intégrer un objectif de formation dans les objectifs annuels d'un salarié au Luxembourg, à condition que cet objectif soit pertinent, concerté et conforme aux principes de proportionnalité, d'égalité de traitement et d'adéquation à la fonction. L'objectif doit être formalisé selon la méthode SMART et ne pas être imposé unilatéralement. Il ne doit pas servir de prétexte à sanctionner le salarié si sa réalisation dépend de facteurs extérieurs à sa volonté.

L'évolution de la rémunération peut-elle être conditionnée à la réalisation d'un objectif de formation ?

Non, sauf si l'objectif de formation est objectivement indispensable à l'exercice du poste, il ne doit pas subordonner l'évolution de la rémunération ou la reconduction du contrat. Cette limitation découle du principe de bonne foi contractuelle prévu à l'article 1134 du Code civil luxembourgeois. L'employeur doit veiller à ce que l'intégration d'un tel objectif ne constitue pas une pression déguisée sur le salarié.

Que risque l'employeur s'il utilise un objectif de formation comme motif de sanction ?

Si l'employeur utilise la non-réalisation d'un objectif de formation comme motif de sanction alors que des facteurs extérieurs à la volonté du salarié en sont la cause, il s'expose à un contentieux devant le tribunal du travail. La jurisprudence luxembourgeoise exige loyauté et transparence dans l'évaluation. Il est donc impératif de documenter les démarches entreprises et de distinguer ce qui relève de la responsabilité du salarié de ce qui échappe à son contrôle.

Quelles conditions doit respecter un objectif de formation intégré dans l'évaluation annuelle ?

L'objectif de formation doit répondre à un besoin réel identifié lors de l'entretien d'évaluation, être élaboré de manière concertée entre l'employeur et le salarié, et satisfaire à la méthode SMART. Il doit également respecter l'égalité de traitement entre salariés et ne pas détourner la finalité de l'évaluation annuelle. L'employeur doit garantir l'accès effectif à la formation et assurer la traçabilité des démarches.

Quels textes juridiques encadrent les objectifs de formation dans les évaluations annuelles au Luxembourg ?

Les principaux textes de référence sont les articles L. 542-1 et suivants du Code du travail relatifs à la formation professionnelle continue, l'article L. 251-1 sur la non-discrimination, et l'article 1134 du Code civil sur la bonne foi contractuelle. Les conventions collectives et accords d'entreprise peuvent également prévoir des dispositions spécifiques. La jurisprudence de la Cour supérieure de justice impose la loyauté et la transparence dans l'évaluation des salariés.

Conditions d'exercice

Au Luxembourg, l'intégration d'un objectif de formation dans les objectifs annuels est possible. Les conditions à respecter sont les suivantes :

Condition	Détail
Besoin réel et identifié	L'objectif doit répondre à un besoin identifié lors de l'entretien d'évaluation, compatible avec les missions du poste
Concertation obligatoire	L'objectif ne peut être imposé unilatéralement ; il doit faire l'objet d'un dialogue conforme aux principes de bonne foi contractuelle
Méthode SMART	L'objectif doit être spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini
Égalité de traitement	Respectée entre salariés, conformément à l'article L.251-1 du Code du travail
Non-détournement de la finalité	L'intégration ne doit pas détourner la finalité de l'évaluation annuelle

Modalités pratiques

L'intégration d'un objectif de formation dans les objectifs annuels suit les étapes et règles ci-dessous.

Label	Détail
Cadre de définition	L'objectif est identifié lors de l'entretien d'évaluation ou de fixation des objectifs, en concertation entre l'employeur et le salarié
Formalisation	L'objectif est consigné dans le document récapitulatif des objectifs annuels, avec description précise de la formation, des compétences visées et des modalités de suivi
Indicateurs de réussite	Définis en amont : obtention d'une certification, participation effective, mise en pratique des acquis
Conditions organisationnelles	L'employeur organise la formation dans des conditions compatibles avec l'activité (temps de travail, rémunération, prise en charge des frais — Art. L.542-1 et s.)
Traçabilité	Les démarches et échanges doivent être tracés et conservés
Évaluation	L'atteinte de l'objectif est évaluée lors de l'entretien suivant ; il convient de distinguer la participation de l'acquisition effective des compétences

Pratiques et recommandations

Il est conseillé de **limiter le nombre d'objectifs de formation** intégrés aux objectifs annuels, afin de préserver la cohérence du dispositif d'évaluation. L'objectif de formation doit être en adéquation avec le plan de développement des compétences de l'entreprise et s'inscrire dans une logique de progression professionnelle.

L'employeur doit s'assurer que l'objectif de formation **ne constitue pas un prétexte** pour sanctionner un salarié en cas de non-réalisation, notamment lorsque l'accès à la formation dépend de facteurs extérieurs à la volonté du salarié (places disponibles, validation par un organisme tiers, etc.). Il est recommandé de **formaliser par écrit les engagements réciproques** relatifs à la formation (dates, modalités, objectifs pédagogiques) et de conserver une traçabilité des démarches entreprises.

L'intégration d'objectifs de formation dans l'évaluation annuelle doit respecter le **principe de bonne foi contractuelle** (article 1134 du Code civil applicable au Luxembourg) et ne pas subordonner l'évolution de la rémunération ou la reconduction du contrat à la seule réalisation d'un objectif de formation, sauf si celui-ci est objectivement indispensable à l'exercice du poste.

Cadre juridique

Référence	Objet
Articles L.542-1 et suivants du Code du travail	Formation professionnelle continue, organisation et financement
Article L.251-1 du Code du travail	Non-discrimination générale (âge, handicap, religion, etc.)
Article L.124-10 du Code du travail	Résiliation du contrat pour motif grave (licenciement immédiat)
Article 1134 du Code civil luxembourgeois	Principe de bonne foi contractuelle
Conventions collectives ou accords d'entreprise	Dispositions spécifiques sur la fixation et l'évaluation des objectifs de formation
Jurisprudence de la Cour supérieure de justice	Loyauté et transparence dans l'évaluation des salariés

Veillez à ce que l'objectif de formation soit réaliste, que les moyens nécessaires à sa réalisation soient effectivement mis à disposition du salarié, et que la traçabilité des échanges soit assurée, afin d'éviter toute contestation lors de l'évaluation annuelle ou en cas de litige ultérieur.

Voir aussi

- [Critères pour évaluer l'efficacité d'une formation](#)
- [Contrôle d'acquisition des compétences après formation](#)
- [Favoriser le transfert des acquis de formation](#)
- [Le modèle de Kirkpatrick dans l'évaluation des formations](#)

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.