

Un salarié peut-il être licencié pour non-atteinte de ses objectifs ?

Réponse courte

Non, le simple **non-respect d'un objectif** ne suffit pas pour justifier un licenciement au Luxembourg. Pour qu'une rupture soit valable, l'employeur doit démontrer une **insuffisance professionnelle avérée, persistante et imputable au salarié**, et non des objectifs inadaptés ou des facteurs externes.

La jurisprudence luxembourgeoise impose des conditions strictes : les objectifs doivent être **réalistes, réalisables, clairement définis et acceptés** par le salarié. L'employeur doit prouver que le salarié disposait des **moyens nécessaires** et que la non-atteinte résulte d'une faute ou d'une incompétence, pas de circonstances externes. Avant toute rupture, une **procédure d'évaluation, d'avertissement et d'accompagnement** est obligatoire, avec documentation écrite des objectifs et des échanges. Sans ces étapes, le licenciement risque d'être requalifié en **licenciement abusif**, ouvrant droit à des dommages et intérêts pour le salarié.

Définition

Un **objectif professionnel** est un résultat précis, quantitatif ou qualitatif, assigné à un salarié dans le cadre de ses fonctions. Il peut concerner un chiffre d'affaires, un volume de dossiers, un niveau de performance ou des indicateurs de qualité.

La fixation d'objectifs s'inscrit dans la **gestion de la performance** et peut être formalisée dans le contrat de travail, un avenant ou un document annexe (business plan, fiche d'évaluation). Le **non-respect d'un objectif** correspond à l'incapacité du salarié à atteindre le résultat fixé dans le délai imparti.

L'**insuffisance professionnelle** se définit comme l'incapacité avérée d'un salarié à exécuter correctement les tâches pour lesquelles il a été engagé. Elle doit être établie par des **faits objectifs, précis et vérifiables**, constatés sur une durée significative.

Questions fréquentes

Que risque l'employeur s'il licencie abusivement un salarié pour non-atteinte d'objectifs ?

Si le licenciement est requalifié en licenciement abusif par les tribunaux, l'employeur sera condamné à verser des dommages et intérêts au salarié tenant compte du préjudice subi. Le salarié dispose de 3 mois pour contester le licenciement après sa notification ou la réception des motifs écrits.

Quelle procédure l'employeur doit-il suivre avant de licencier pour non-atteinte d'objectifs ?

L'employeur doit suivre une procédure graduée incluant : évaluation régulière et documentation des performances, dialogue avec le salarié pour identifier les causes, avertissements formels écrits, proposition de mesures correctives (formation, coaching), entretien préalable obligatoire dans les entreprises de 150 salariés et plus, et motivation écrite détaillée du licenciement.

Quelles conditions doivent remplir les objectifs professionnels pour justifier un licenciement ?

Les objectifs doivent être réalistes, raisonnables et réalisables compte tenu du contexte économique, clairement définis et mesurables, communiqués par écrit au salarié, et acceptés par celui-ci. Le salarié doit disposer des ressources et moyens nécessaires pour les atteindre, et l'employeur doit prouver que la non-atteinte est largement imputable au salarié.

Un employeur peut-il licencier un salarié qui n'atteint pas ses objectifs au Luxembourg ?

Non, le simple non-respect d'un objectif ne suffit pas pour justifier un licenciement au Luxembourg. L'employeur doit démontrer une insuffisance professionnelle avérée, persistante et imputable au salarié, et non des objectifs inadaptés ou des facteurs externes. Les objectifs doivent être réalistes, réalisables, clairement définis et acceptés par le salarié.

Conditions d'exercice

La fixation d'objectifs au Luxembourg doit respecter le **principe de loyauté contractuelle** et plusieurs conditions cumulatives établies par la jurisprudence :

Conditions de validité des objectifs :

1. Les objectifs doivent être **réalistes, raisonnables et réalisables** compte tenu du contexte économique et des moyens disponibles
2. Les **critères et modalités d'évaluation** ne peuvent dépendre de la seule volonté de l'employeur
3. Le **principe même des objectifs** doit avoir été préalablement accepté par le salarié (clause contractuelle ou accord exprès)
4. Les objectifs doivent être **clairement définis, mesurables et communiqués** au salarié, de préférence par écrit
5. Le salarié doit disposer des **ressources et moyens nécessaires** pour atteindre les objectifs

Modification des objectifs :

Toute modification substantielle des objectifs nécessite l'**accord exprès du salarié**, sauf disposition contractuelle contraire permettant une adaptation unilatérale encadrée.

Charge de la preuve :

L'employeur qui invoque le non-respect d'objectifs doit prouver que :

- Les objectifs ont été **portés à la connaissance du salarié**
- Ils étaient **réalistes et atteignables**
- La non-atteinte est **largement imputable au salarié** (faute volontaire, négligence, incompetence)
- Un **écart significatif** (et non dérisoire) existe entre les objectifs et les résultats obtenus
- Le salarié disposait des **moyens adéquats** pour réaliser ses objectifs

Modalités pratiques

Procédure avant licenciement :

Le non-respect d'un objectif, pris isolément, **ne constitue pas un motif suffisant** pour justifier la rupture du contrat de travail. La rupture doit reposer sur une **cause réelle et sérieuse**, c'est-à-dire des faits objectifs, précis et vérifiables, rendant impossible la poursuite de la relation de travail.

L'employeur doit établir que le non-respect de l'objectif résulte d'une **insuffisance professionnelle avérée, persistante et imputable au salarié**, et non de facteurs extérieurs (conjoncture économique, mauvaise organisation, manque de moyens) ou d'objectifs inadaptés.

Étapes obligatoires :

1. **Évaluation régulière** : documentation des performances du salarié sur une durée significative
2. **Dialogue et analyse** : identification des causes de la contre-performance avec le salarié
3. **Avertissements formels** : notification écrite des insuffisances constatées
4. **Accompagnement** : proposition de mesures correctives (formation, coaching, adaptation du poste)
5. **Comparaison objective** : si possible, comparaison avec d'autres salariés dans des situations similaires
6. **Entretien préalable** : obligatoire dans les entreprises de 150 salariés et plus avant tout licenciement avec préavis
7. **Motivation écrite** : lettre détaillée précisant les objectifs, leur caractère réaliste, les moyens fournis et l'imputabilité de la non-atteinte au salarié

Types de licenciement possibles :

- **Licenciement avec préavis** : si l'insuffisance professionnelle est établie mais ne rend pas la continuation immédiate impossible
- **Licenciement pour motif grave** : uniquement si les manquements rendent immédiatement et définitivement impossible le maintien de la relation de travail (cas exceptionnel pour insuffisance professionnelle)

Jurisprudence constante :

Les tribunaux luxembourgeois vérifient systématiquement :

- La **réalité** des objectifs fixés
- Leur **caractère réaliste**
- La **communication effective** au salarié
- L'**imputabilité** de la non-atteinte au salarié
- Les **efforts d'accompagnement** de l'employeur

Pratiques et recommandations

Recommandations pour l'employeur :

1. **Formalisation écrite** : documenter la fixation des objectifs dans le contrat, un avenant ou un document annexe signé, en précisant les critères d'évaluation et les moyens mis à disposition
2. **Objectifs SMART** : fixer des objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis
3. **Entretiens réguliers** : organiser des points d'étape périodiques pour suivre l'avancement et ajuster si nécessaire
4. **Documentation continue** : constituer un dossier avec les évaluations, les échanges écrits, les avertissements et les mesures d'accompagnement
5. **Procédure graduée** : en cas de non-atteinte, suivre une progression disciplinaire (entretien informel, avertissement oral, avertissement écrit, mise en demeure) avant d'envisager le licenciement
6. **Analyse des causes** : investiguer objectivement les raisons de la contre-performance (compétences, moyens, organisation, facteurs externes)
7. **Mesures correctives** : proposer systématiquement un plan d'action (formation, coaching, adaptation du poste, modification des objectifs) avant toute rupture
8. **Comparaison équitable** : si pertinent, comparer les résultats avec ceux d'autres salariés placés dans des situations similaires
9. **Anticipation juridique** : s'assurer de pouvoir démontrer devant les tribunaux la **réalité, le sérieux et la précision** des motifs invoqués

Recommandations pour le salarié :

1. **Demande de clarification** : exiger une définition écrite et précise des objectifs dès leur fixation
2. **Contestation immédiate** : signaler par écrit tout objectif manifestement irréaliste ou toute insuffisance de moyens
3. **Conservation des preuves** : garder trace des objectifs fixés, des moyens demandés, des difficultés rencontrées
4. **Demande de motifs** : en cas de licenciement avec préavis, demander **dans le mois** les motifs par lettre recommandée
5. **Action rapide** : contester le licenciement dans les **3 mois** suivant la notification (licenciement immédiat) ou la réception des motifs (licenciement avec préavis)

Cadre juridique

- **Articles L.124-2 à L.124-7 du Code du travail** : encadrent la rupture du contrat de travail, exigent une cause réelle et sérieuse, et précisent la procédure à suivre pour les licenciements
- **Article L.124-2 du Code du travail** : impose l'entretien préalable dans les entreprises de 150 salariés et plus avant tout licenciement avec préavis
- **Article L.124-5 du Code du travail** : impose la motivation écrite du licenciement sur demande du salarié dans le mois suivant la notification, avec obligation pour l'employeur de répondre dans le mois par lettre recommandée précisant les motifs réels et sérieux
- **Articles L.124-11 et L.124-12 du Code du travail** : régissent l'action en licenciement abusif (délai de 3 mois, charge de la preuve, dommages et intérêts tenant compte du préjudice subi)
- **Articles L.241-1 et suivants du Code du travail** : consacrent le principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes, interdisant toute discrimination dans l'évaluation des objectifs
- **Articles L.251-1 et suivants du Code du travail** : établissent le principe général de non-discrimination et d'égalité de traitement pour tous les salariés, applicable à la fixation et l'évaluation des objectifs
- **Article L.124-10 du Code du travail** : définit le licenciement pour motif grave comme tout fait ou faute rendant immédiatement et définitivement impossible le maintien des relations de travail
- **Jurisprudence constante de la Cour d'appel** (notamment arrêt n°37948 du 24 avril 2014) : rappelle que le non-respect d'un objectif ne peut constituer un motif valable de licenciement que si plusieurs conditions cumulatives sont réunies (objectifs réalistes acceptés par le salarié, imputabilité de la non-atteinte, écart significatif, preuve à charge de l'employeur)
- **Obligation de traçabilité jurisprudentielle** : l'employeur doit justifier par écrit la fixation des objectifs, leur communication au salarié, les moyens fournis et les démarches d'accompagnement entreprises

L'employeur doit impérativement respecter l'**égalité de traitement** entre les salariés lors de la fixation et de l'évaluation des objectifs. Toute différence de traitement doit être objectivement justifiée.

Toute rupture fondée sur le non-respect d'un objectif doit être **précédée d'un accompagnement et d'une procédure contradictoire**, sous peine de requalification en **licenciement abusif** avec condamnation à des dommages et intérêts.

La **charge de la preuve** de la réalité, du sérieux et de la précision des motifs incombe à l'employeur. En cas de doute, les tribunaux luxembourgeois interprètent les faits en faveur du salarié.

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.