

Les compétences relationnelles du salarié sont-elles prises en compte dans le cadre disciplinaire ?

Réponse courte

Les compétences relationnelles du salarié peuvent constituer un élément d'appréciation dans le cadre disciplinaire, sans se substituer à l'exigence de **faits précis et vérifiables**. L'employeur peut sanctionner un comportement relationnel inadapté (agressivité, refus de coopération) dès lors qu'il constitue un manquement aux obligations contractuelles. Le tribunal du travail vérifie la **proportionnalité** de la sanction.

L'employeur ne peut toutefois utiliser une évaluation subjective des **compétences relationnelles** comme unique fondement d'une sanction. La jurisprudence exige que le licenciement repose sur des motifs réels et sérieux (art. [L.124-11](#)) ou sur un motif grave rendant **immédiatement impossible** le maintien de la relation de travail (art. [L.124-10](#)). Une mauvaise note en savoir-être ne suffit pas sans éléments factuels.

Définition

Les **compétences relationnelles** (ou savoir-être) désignent les aptitudes d'un salarié en matière de communication, de coopération, de gestion des émotions et de respect des règles de vie collective en entreprise. Leur évaluation dans le cadre disciplinaire se distingue de l'appréciation des **compétences techniques** par sa dimension comportementale et subjective.

Conditions d'exercice

La prise en compte des compétences relationnelles dans le cadre disciplinaire obéit à des règles strictes.

Condition	Détail
Faits précis	L'employeur doit invoquer des comportements concrets, datés et documentés
Lien contractuel	Le comportement relationnel doit constituer un manquement aux obligations du contrat ou du règlement intérieur
Proportionnalité	La sanction doit être proportionnée à la gravité du comportement reproché
Non-discrimination	L'évaluation ne doit pas masquer une discrimination liée à la personnalité, l'origine ou le handicap
Antériorité	L'employeur doit avoir préalablement informé le salarié des attentes comportementales
Motif réel et sérieux	Le licenciement doit reposer sur des motifs réels et sérieux (art. L.124-11)

Modalités pratiques

L'intégration des compétences relationnelles dans la démarche disciplinaire suit un processus précis.

Élément	Détail
Référentiel	Définir les comportements attendus dans le règlement intérieur ou la fiche de poste
Évaluation	Intégrer les compétences relationnelles dans l'entretien annuel avec des critères objectivables
Alertes	Documenter les incidents comportementaux par des écrits factuels datés
Entretien	Recevoir le salarié pour lui signifier les manquements et recueillir ses explications
Plan d'amélioration	Proposer un accompagnement (formation, coaching) avant d'envisager une sanction
Escalade	En cas de persistance documentée, envisager une sanction proportionnée

Pratiques et recommandations

Objectiver les compétences relationnelles attendues dans le règlement intérieur et les fiches de poste, en décrivant des comportements concrets plutôt que des qualités abstraites (exemple : « participer activement aux réunions d'équipe » plutôt que « être un bon collègue »).

Documenter chaque incident comportemental par un écrit factuel précisant la date, les circonstances, les personnes impliquées et les conséquences sur l'organisation du travail, afin de constituer un dossier probatoire solide.

Proposer un plan d'amélioration accompagné d'un suivi avant d'envisager une sanction, ce qui démontre la bonne foi de l'employeur et la proportionnalité de la démarche en cas de contentieux devant le tribunal du travail.

Distinguer les difficultés relationnelles liées à un contexte conflictuel (réorganisation, surcharge) de celles relevant d'un comportement provocateur, afin d'adapter la réponse managériale en lien avec l'évaluation des performances.

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <u>L.124-11</u> Code du travail	Licenciement abusif et exigence de motifs réels et sérieux
Art. <u>L.124-10</u> Code du travail	Résiliation pour motif grave rendant impossible le maintien de la relation de travail
Art. <u>L.312-1</u> Code du travail	Obligation de sécurité justifiant l'intervention sur les comportements relationnels
Art. <u>L.246-3</u> Code du travail	Harcèlement moral pouvant résulter de comportements relationnels répétés

La jurisprudence luxembourgeoise distingue clairement l'insuffisance professionnelle (qui relève de l'inadéquation au poste) de la faute disciplinaire (qui suppose un comportement volontaire et fautif). Un salarié maladroit dans ses relations mais de bonne foi ne peut être sanctionné disciplinairement pour ce seul motif.

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.