Pourquoi est-il juridiquement risqué de fonder une décision RH sur un seul KPI au Luxembourg ?

Réponse courte

Fonder une décision RH sur un seul KPI au Luxembourg est juridiquement risqué car cela peut être considéré comme arbitraire ou discriminatoire, en violation des principes d'égalité de traitement, de non-discrimination, d'objectivité et de proportionnalité imposés par le Code du travail. Un seul indicateur ne reflète généralement pas l'ensemble des missions ou la réalité du poste, ce qui expose l'employeur à des contestations pour absence de critères multiples, pertinents et adaptés.

En cas de litige, l'employeur doit prouver que la décision repose sur un ensemble d'éléments objectifs, qualitatifs et quantitatifs, et non sur un critère unique. L'absence de pluralité des critères d'évaluation peut entraîner l'annulation de la mesure prise (promotion, sanction, licenciement) et l'octroi de dommages et intérêts pour licenciement abusif ou discrimination.

Définition

Un indicateur clé de performance (KPI) est une mesure chiffrée permettant d'évaluer l'atteinte d'objectifs professionnels individuels ou collectifs. Dans le domaine des ressources humaines, les KPI servent à apprécier la performance des salariés dans le cadre de leur fonction. Prendre une décision RH sur la base d'un seul KPI signifie s'appuyer exclusivement sur cet indicateur pour justifier une mesure telle qu'une promotion, une sanction, une évaluation ou un licenciement.

Conditions d'exercice

L'employeur luxembourgeois dispose du pouvoir d'évaluer la performance des salariés, sous réserve du respect des principes d'égalité de traitement, de non-discrimination, d'objectivité et de proportionnalité. Les décisions relatives à la situation contractuelle ou professionnelle d'un salarié doivent reposer sur des critères multiples, transparents et adaptés à la réalité du poste. L'utilisation d'un seul KPI, sans prise en compte d'autres éléments objectifs, peut être considérée comme arbitraire ou discriminatoire, notamment si l'indicateur ne couvre pas l'ensemble des missions ou s'il n'est pas pertinent pour la fonction exercée.

Modalités pratiques

La définition et l'utilisation des KPI doivent être communiquées clairement au salarié, idéalement par écrit dans le contrat de travail, une annexe ou une politique interne. Lorsqu'un KPI est utilisé pour motiver une décision, l'employeur doit démontrer que l'indicateur est pertinent, mesurable, non-discriminatoire et qu'il ne constitue pas

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

l’unique critère d’appréciation. En cas de contestation, il appartient à l’employeur de prouver que la décision repose sur un ensemble d’éléments objectifs, qualitatifs et quantitatifs, et non sur un seul KPI isolé.

Pratiques et recommandations

Il est recommandé de combiner plusieurs indicateurs de performance, adaptés aux missions du salarié et validés en amont avec les représentants du personnel lorsqu’ils existent. Les évaluations doivent intégrer des critères qualitatifs (comportement, initiative, collaboration) et quantitatifs (résultats chiffrés, respect des délais). Toute décision impactant la situation contractuelle du salarié (rémunération, évolution, sanction, licenciement) doit être motivée par un ensemble d’éléments objectifs et vérifiables. L’employeur doit assurer la traçabilité des critères utilisés, garantir l’encadrement humain des processus d’évaluation et veiller à la cohérence des décisions pour limiter les risques de contentieux.

Cadre juridique

Le Code du travail luxembourgeois impose le respect des principes suivants :

- **Égalité de traitement** : article L.241-1
- **Non-discrimination** : articles L.251-1 à L.251-6
- **Objectivité et transparence dans l’évaluation** : articles L.121-6, L.124-2 et L.124-7
- **Traçabilité et justification des décisions** : articles L.124-5 et L.124-6

La jurisprudence nationale rappelle que toute décision fondée exclusivement sur un critère unique, non contextualisé, peut être jugée abusive ou discriminatoire, notamment en matière de licenciement (Cour d’appel, 12/12/2019, n° 45/19). L’employeur doit pouvoir démontrer que la décision repose sur des critères multiples, pertinents et proportionnés à la situation du salarié. L’absence de pluralité des critères d’évaluation expose à un risque d’annulation de la mesure et à des dommages et intérêts pour licenciement abusif ou discrimination.

Fonder une décision RH sur un seul KPI expose l’employeur à un risque élevé de contestation devant les juridictions luxembourgeoises. Il est impératif de formaliser, diversifier et documenter les critères d’évaluation, d’assurer l’intervention humaine dans le processus décisionnel et de garantir la conformité avec les principes d’égalité et de non-discrimination afin de sécuriser juridiquement les décisions et prévenir tout litige.

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.