

# Comment concilier performance individuelle et bien-être au travail ?

## Réponse courte

La conciliation entre performance individuelle et bien-être au travail s'opère en fixant des objectifs compatibles avec les capacités et la charge de travail du salarié, tout en garantissant un environnement sain, l'égalité de traitement et la prévention des risques psychosociaux. L'évaluation de la performance doit être transparente, objective et intégrer le ressenti du salarié ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Des dispositifs de prévention (service de santé au travail, cellules d'écoute, formation des managers) et des mesures d'aménagement (flexibilité, télétravail) doivent être mis en place. Il est essentiel de formaliser et d'adapter régulièrement les objectifs, d'assurer la traçabilité des démarches RH et d'encadrer humainement les outils d'évaluation pour garantir l'équité et la conformité au droit du travail luxembourgeois.

## Définition

La conciliation entre performance individuelle et bien-être au travail désigne l'ensemble des mesures, pratiques et obligations permettant d'atteindre les objectifs professionnels assignés à chaque salarié tout en préservant sa santé physique et mentale. Cette démarche vise à garantir une productivité durable, sans porter atteinte à l'intégrité du salarié, en tenant compte des exigences de résultat et des impératifs de prévention des risques psychosociaux.

Elle implique que l'employeur et le salarié collaborent dans un cadre respectueux des droits fondamentaux, notamment l'égalité de traitement, la dignité et la protection contre toute forme de discrimination ou de harcèlement.

## Conditions d'exercice

L'employeur doit fixer des objectifs individuels compatibles avec les capacités, la qualification et la charge de travail du salarié, conformément à l'article [L.312-1](#) du Code du travail. Les objectifs ne doivent pas générer de surcharge de travail ni de pression excessive, sous peine de contrevenir à l'obligation de sécurité de résultat prévue à l'article [L.312-4](#).

Le salarié doit bénéficier d'un environnement de travail sain, d'une organisation adaptée et de moyens suffisants pour atteindre ses objectifs sans altérer son bien-être. L'égalité de traitement (article [L.241-1](#)) et la non-discrimination doivent être garanties lors de la fixation et de l'évaluation des objectifs.

## Modalités pratiques

L'évaluation de la performance individuelle doit s'appuyer sur des critères objectifs, transparents et préalablement communiqués au salarié. Les entretiens d'évaluation, lorsqu'ils sont organisés, doivent intégrer un volet relatif à la charge de travail, au ressenti du salarié et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Des dispositifs de prévention des risques psychosociaux, tels que l'accès à un service de santé au travail, la mise en place de cellules d'écoute, ou la formation des managers à la détection des signaux de mal-être, sont à privilégier. L'aménagement du temps de travail, la flexibilité des horaires et le télétravail peuvent également contribuer à cette conciliation, dans le respect des articles [L.211-1](#) et suivants.

La traçabilité des démarches (objectifs fixés, entretiens, actions de prévention) doit être assurée pour garantir la conformité et la transparence des pratiques RH.

## Pratiques et recommandations

Il est recommandé de formaliser les objectifs individuels par écrit et de les adapter régulièrement en fonction de l'évolution des missions et de la situation personnelle du salarié. Les managers doivent être formés à la gestion des équipes dans une perspective de bien-être, notamment en matière de prévention du harcèlement moral (article [L.245-2](#)) et de gestion des conflits.

L'instauration d'un dialogue social régulier avec la délégation du personnel permet d'identifier les situations à risque et d'ajuster les pratiques managériales. L'employeur doit veiller à ce que les dispositifs d'évaluation ne deviennent pas une source de stress ou de discrimination, conformément à l'article [L.241-1](#).

L'encadrement humain des dispositifs d'évaluation, notamment en cas d'utilisation d'outils numériques ou d'IA, est indispensable pour garantir l'équité et la prise en compte des situations individuelles.

## Cadre juridique

- **Obligation générale de sécurité et de protection de la santé des salariés** : articles [L.312-1](#) à [L.312-4](#) du Code du travail.
- **Égalité de traitement et non-discrimination** : article [L.241-1](#) du Code du travail.
- **Prévention du harcèlement moral** : article [L.245-2](#) du Code du travail.
- **Organisation du temps de travail** : articles [L.211-1](#) et suivants du Code du travail.
- **Consultation et information de la délégation du personnel** : articles [L.414-1](#) et suivants du Code du travail.
- **Traçabilité et justification des décisions RH** : obligation implicite de documentation et de transparence.

La recherche de performance ne saurait justifier des pratiques managériales susceptibles de porter atteinte à la santé ou à la dignité des salariés. Il est conseillé de documenter systématiquement les démarches de prévention, d'adaptation des objectifs et d'assurer la traçabilité des évaluations, afin de sécuriser l'employeur en cas de contentieux.

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.