

Insuffisance professionnelle et insuffisance de résultats.

Par Laura Chambon, Juriste - vendredi 2 mars 2018

Si l'insuffisance de résultats est due à une insuffisance professionnelle, l'employeur peut licencier un salarié sur ce motif à certaines conditions.

En l'espèce, un salarié exerçant les fonctions de vice-président au sein d'une société a été licencié pour insuffisance de résultats.

Le salarié saisit la juridiction prud'homale afin de contester la légitimité de son licenciement.

Le salarié est débouté de ses demandes par les juges du fond qui considèrent que le licenciement est justifié par une insuffisance de résultats, caractérisée par une insuffisance professionnelle. Les juges du fond considèrent en effet que le salarié s'était vu assigner un objectif précis de chiffre d'affaires et que ce dernier n'avait réalisé sur un an et demi qu'une partie de l'objectif fixé alors que ce dernier n'était pas irréalisable.

Le salarié forme un pourvoi en cassation.

Le salarié conteste notamment le caractère réel et sérieux de son licenciement, motivé par une insuffisance de résultats alors que :

- Le document transmis (en l'espèce, un compte rendu de direction) ne formulait qu'une proposition d'objectifs et ne pouvait valoir transmission d'un objectif précis du chiffre d'affaires ;
- La non-atteinte des objectifs sur cette période aussi courte tenait en partie à une intervention chirurgicale du salarié et au fait notamment, que ce dernier avait auparavant concentré son activité sur le pôle des Ressources Humaines et devait par conséquent, prospecter une nouvelle clientèle ;
- En huit années de collaboration, aucun reproche n'avait été adressé au salarié au titre de ses compétences et que par ailleurs, il avait, au cours des dernières années, bénéficié de bonus importants dus à son excellent travail.

La chambre sociale de la Cour de cassation dans un arrêt rendu le **31 janvier 2018 (n°16-22.287)** rejette le pourvoi formé par le salarié et pour cause, la Cour considère qu'en dépit des alertes de l'employeur, le salarié n'avait pas atteint les objectifs fixés qui étaient pourtant réalistes. **Ainsi, la non-réalisation des objectifs étant imputable à l'insuffisance professionnelle, le licenciement avait une cause réelle et sérieuse.**

L'insuffisance professionnelle se définit comme l'incapacité objective et durable d'un salarié à exécuter de façon satisfaisante un emploi correspondant à sa qualification.

Elle se caractérise par une mauvaise qualité du travail due soit à une incompétence professionnelle, soit à une inadaptation à l'emploi.

L'insuffisance professionnelle se distingue de la faute professionnelle car elle résulte d'un comportement involontaire du salarié. Ainsi, en présence d'une abstention ou d'une mauvaise volonté délibérée du salarié, l'insuffisance professionnelle peut être écartée et la faute peut être invoquée.

Ainsi, l'insuffisance professionnelle, sauf abstention volontaire ou mauvaise volonté délibérée du salarié, ne constitue pas une faute.

L'appréciation de l'insuffisance professionnelle d'un salarié relève en principe du seul pouvoir de direction de l'employeur. Seulement, l'employeur doit, en tout état de cause, invoquer des faits objectifs, précis et vérifiables, imputables au salarié pour justifier le licenciement.

L'insuffisance professionnelle ne peut constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement que si elle repose sur des éléments précis, objectifs et imputables au salarié. L'incompétence alléguée doit être justifiée par des éléments concrets, et ne saurait en aucun cas résulter de la seule appréciation subjective de l'employeur.

De même, une insuffisance d'activité ne peut être reprochée à un salarié dès lors qu'il n'est pas établi qu'il en ait été personnellement responsable (**Cass. soc. 10-12-1991 n° 90-44.768**).

Pour justifier sa décision de licencier un salarié pour insuffisance professionnelle, l'employeur peut s'appuyer sur divers éléments lui permettant de mettre en évidence des faits objectifs :

- Non-réalisation d'objectifs ;
- Résultat d'une évaluation ;
- Témoignage ;
- Test ou examen ;
- Temps d'exécution d'une tâche ;
- Etc.

Contexte du licenciement :

L'insuffisance professionnelle s'apprécie compte tenu des modalités d'exécution du contrat de travail et de la nature des fonctions confiées au salarié.

Cependant, l'employeur ne doit pas être à l'origine de cette insuffisance professionnelle de manière directe ou indirecte. De même, l'appréciation de l'insuffisance professionnelle doit se faire sur le moyen/long terme et doit être motivé par des éléments précis et objectifs qui ne peuvent être contredits par d'autres éléments comme par exemple, des promotions, ou une embauche confirmée, etc.

Insuffisance démentie par des promotions :

Même si elle est avérée, l'employeur ne peut pas reprocher son insuffisance professionnelle à un salarié qui a été promu, augmenté ou félicité pour ses performances peu avant la rupture.

La caractérisation d'une insuffisance du salarié s'inscrit en effet dans la durée, et l'employeur peut difficilement justifier un volte-face complet sur l'appréciation portée sur l'exécution de son travail par le salarié (*Cass. soc. 11-6-1987 n° 84-41.456*).

Adéquation entre les fonctions et la qualification du salarié :

L'exécution défectueuse par un salarié de son travail ne peut pas lui être reprochée, dès lors que ce travail ne correspond ni à sa qualification ni à la fonction pour laquelle il a été engagé.

Un employeur qui fait effectuer à un salarié des tâches ne relevant pas de sa qualification et étrangères à l'activité pour laquelle il a été embauché ne peut lui reprocher les erreurs commises dans son travail (*Cass. soc. 2-2-1999 n° 96-44.340*).

Conditions de travail :

L'employeur ne peut légitimement licencier un salarié pour insuffisance professionnelle dès lors que ce dernier ne lui fournit pas les moyens matériels et humains nécessaires à une bonne exécution du travail. Mais encore, le licenciement peut être considéré comme illégitime si les erreurs reprochées au salarié résultent d'une organisation défectueuse de l'entreprise.

Moyens matériels de travail :

Est sans cause réelle ni sérieuse le licenciement d'une femme de ménage pour mauvaise exécution de son travail dès lors qu'elle ne disposait pas du matériel adapté aux travaux de nettoyage qui lui étaient imposés (*Cass. soc. 4-10-1990 n° 88-43.946*).

L'employeur n'est pas fondé à reprocher à un agent d'entretien la qualité médiocre de ses prestations lorsque les éléments du dossier révèlent qu'il n'avait pas le temps ni les moyens matériels nécessaires pour effectuer les tâches qui lui étaient confiées et qu'il ne peut donc être tenu pour responsable du mauvais entretien des locaux (*CA Aix-en-Provence 12-10-1994 n° 92-11320*).

Volume de travail :

Dès lors que les difficultés de gestion rencontrées par la salariée et le mécontentement consécutif de la clientèle sont imputables au changement du système informatique, qui a accru considérablement les tâches de l'intéressée, laquelle s'est retrouvée seule pendant les vacances, le licenciement prononcé pour insuffisance professionnelle est sans cause réelle et sérieuse (*Cass. soc. 16-5-2001 n° 99-41.492*).

N'est pas justifié le licenciement d'un chauffeur lorsque les manquements reprochés (retards, négligences) sont liés aux horaires excessifs auxquels il est soumis et à la fatigue (*Cass. soc. 25-1-1984 n° 81-42.089*).

Cumul de fonctions :

Le licenciement d'un salarié engagé pour occuper, à la fois, le poste de chef comptable et celui de responsable du service informatique est justifié par son incapacité à exercer une de ces fonctions même s'il donne satisfaction dans l'autre (*Cass. soc. 8-12-1982 n° 80-41.502*).

État de santé :

Une cour d'appel a pu estimer que les faits reprochés à un salarié ne constituaient pas une faute grave en relevant que ses déficiences ne provenaient pas d'une négligence systématique mais des difficultés à s'adapter à une nouvelle organisation du travail en raison notamment de son état de santé (**Cass. soc. 8-11-1989 n° 86-44.646**).

Inaptitude liée à l'évolution de l'emploi :

L'évolution de l'entreprise entraîne fréquemment une modification des emplois. Il en va ainsi, par exemple, en cas d'informatisation d'un service, de changement d'orientation de l'entreprise, ou encore de modification de la situation juridique de l'entreprise.

L'évolution de la carrière professionnelle d'un salarié peut également l'amener à occuper un nouveau poste de travail au sein de l'entreprise.

Lorsque le salarié ne parvient pas à fournir un travail satisfaisant dans le cadre de ces nouvelles fonctions, il peut sous certaines conditions être licencié pour insuffisance professionnelle.

En vertu de **l'article L.6321-1 du Code du travail**, l'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et à maintenir leur capacité à occuper un emploi, compte tenu, notamment, de l'évolution des emplois, des technologies et de l'organisation de l'entreprise : sur cette obligation.

Ainsi, lorsque l'emploi évolue, l'employeur doit former le salarié qui ne dispose pas de la qualification nécessaire. Il doit lui proposer une formation adéquate et lui laisser le temps nécessaire d'adaptation à un nouveau matériel ou à de nouvelles fonctions.

En cas de manquement à cette obligation, l'employeur ne peut en principe invoquer l'insuffisance professionnelle du salarié à l'appui d'un licenciement. Si, en revanche, le salarié a bénéficié d'une formation ou d'une période d'adaptation, mais que malgré cela il ne parvient pas à donner satisfaction dans ses fonctions, son inaptitude professionnelle peut justifier son licenciement.

Nouvelles technologies ou réorganisation de l'entreprise :

La cour d'appel, à qui il appartient d'apprécier le caractère sérieux du licenciement, peut décider de l'absence de cause réelle et sérieuse du licenciement pour insuffisance professionnelle après avoir relevé que les erreurs du salarié avaient été commises sur une courte période après la mise en place d'un nouveau logiciel et que l'employeur n'avait pas satisfait à son obligation d'adapter l'intéressé à l'évolution de son emploi (**Cass. soc. 21-10-1998 n° 96-44.109**).

Est justifié le licenciement du directeur d'un service dès lors qu'en raison du nouveau statut et des modifications des missions de l'organisme employeur, l'intéressé n'avait pas les aptitudes nécessaires à la mise en œuvre des nouvelles orientations (**Cass. soc. 13-6-1989 n° 86-43.203**).

Modification des tâches du salarié :

Le licenciement est sans cause réelle et sérieuse dès lors que le salarié n'a pas reçu la formation nécessaire pour diriger un service, poste auquel il venait d'être promu (*Cass. soc. 12-3-1992 n° 90-46.029*).

Procède d'une cause réelle et sérieuse le licenciement d'un salarié qui, affecté successivement à des fonctions différentes, fait preuve d'insuffisance professionnelle malgré la formation professionnelle qu'il a reçue (*Cass. soc. 4-2-1992 n° 89-43.429*).

Insuffisance de résultats :

L'insuffisance de résultats est définie comme l'incapacité d'un salarié dont l'activité est mesurée par des critères quantitatifs à remplir les objectifs qui lui ont été assignés, soit en raison de son insuffisance professionnelle, soit en raison d'une carence fautive. L'insuffisance de résultats ne constitue pas, en soi, un motif de licenciement.

Pour justifier la rupture du contrat de travail d'un salarié, elle doit en effet reposer sur une carence fautive ou une insuffisance professionnelle, objectivement imputable au salarié.

L'insuffisance professionnelle d'un salarié peut être invoquée à l'appui d'un licenciement pour insuffisance de résultats.

Si l'insuffisance de résultats ne peut constituer en soi une cause de licenciement, la cour d'appel qui constate, d'une part, le caractère réaliste des objectifs fixés par l'employeur et, d'autre part, que le fait de ne pas avoir atteint les objectifs résulte d'une insuffisance professionnelle du salarié n'a pas à relever une faute de sa part pour décider que le licenciement a une cause réelle et sérieuse (*Cass. soc. 13-1-2004 n° 01-45.931*).

L'insuffisance de résultats reprochée à un salarié peut résulter d'une carence ou d'une négligence fautive du salarié : insuffisance de prospection ou de visites, mauvaise volonté délibérée, etc.

La cour d'appel a pu décider que le licenciement du salarié était justifié par une cause réelle et sérieuse après avoir constaté que l'intéressé avait fait preuve de négligence dans la prospection de la clientèle et que cette négligence était la cause de l'insuffisance de résultats invoquée par l'employeur (*Cass. soc. 26-10-1999 n° 97-43.613*).

Objectifs du salarié :

Pour pouvoir se prévaloir d'une insuffisance de résultats du salarié, l'employeur doit lui avoir fixé des objectifs réalisables.

Les juges du fond peuvent à bon droit décider que le licenciement d'un salarié pour insuffisance professionnelle ne procède pas d'une cause réelle et sérieuse dès lors qu'aucun objectif n'était contractuellement fixé et qu'il n'est pas établi que la faible pénétration du marché de la marque de l'entreprise est due au fait du salarié (*Cass. soc. 22-9-1993 n° 92-41.194*).

Pour l'appréciation des résultats du salarié, il convient de tenir compte de certains critères tels que le délai laissé au salarié pour atteindre ses objectifs ou l'ampleur du retard par rapport aux objectifs fixés et compte tenu des résultats obtenus par les collègues ou les successeurs de l'intéressé.

Pour être valables, les objectifs doivent être :

- Réalisables ;
- Réalistes : les objectifs du salarié doivent être fixés compte tenu de la situation du marché et des conditions d'exercice de son activité ;
- Etre préalablement portés à la connaissance du salarié.

De plus, l'employeur doit avoir fourni au salarié tous les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs.

Ayant constaté que les objectifs définis au contrat de travail n'étaient pas réalistes et compatibles avec le marché et que leur non-réalisation n'était pas imputable à l'insuffisance professionnelle du salarié, la cour d'appel a pu décider que le licenciement était dépourvu de cause réelle et sérieuse (**Cass. soc. 18-1-2012 n° 10-19.569**).

De même, le contexte économique doit être pris en compte dans l'appréciation des résultats. En effet, lorsque le salarié ne parvient pas à atteindre ses objectifs en raison d'un contexte économique morose, ce fait, qui lui est extérieur, ne saurait lui être reproché et justifier son licenciement pour insuffisance de résultats.

Dès lors que l'insuffisance de résultats reprochée au salarié est due à la conjoncture difficile, le licenciement ne repose pas sur un motif inhérent à la personne du salarié et est dépourvu de cause réelle et sérieuse (**Cass. soc. 4-4-2001 n° 99-41.651**).

De même, l'employeur ne peut faire peser sur le salarié les conséquences de ses choix. Ainsi, lorsque les mauvais résultats d'un salarié découlent de la décision de l'employeur (réorganisation du réseau, perte de clients, produits défectueux, etc.), son licenciement pour insuffisance de résultats est dépourvu de cause réelle et sérieuse.

Source : Cour de cassation, Chambre sociale, 31 janvier 2018, n°16-22.287.