

## Insuffisance professionnelle du salarié : quelles mesures prendre ?

**Le cas de l'un de vos technico-commerciaux vous préoccupe particulièrement. Ses prises de commandes se font de plus en plus rares et ses erreurs de diagnostic se multiplient. Ses tournées chez les clients sont mal préparées et ses rapports vous parviennent trop tardivement. Votre entreprise ne peut supporter très longtemps cette situation et votre chiffre d'affaires s'en ressent fortement. Comment pouvez-vous agir ? Est-il possible de sanctionner ce salarié ou de rompre son contrat de travail ? Pour quel motif ?**

*@ Retrouvez les mises à jour de cette fiche et des modèles téléchargeables sur [www.editions-tissot.fr](http://www.editions-tissot.fr) en saisissant la référence FGD.01.2.050 dans le moteur de recherche*

FGD.01.2.050

### La bonne méthode

L'insuffisance professionnelle se définit comme le fait, pour un salarié, de ne pas exécuter son travail de manière satisfaisante. L'insuffisance peut se traduire de bien des manières en fonction de l'emploi occupé : erreurs dans le travail, négligences, objectifs non atteints, non-respect des délais, difficultés à manager des collaborateurs, à communiquer avec ses collègues ou à assumer ses responsabilités professionnelles.

Pour faire face à ce type de situation, il est essentiel de respecter trois étapes.

#### Étape 1 Établir la preuve de l'insuffisance professionnelle

Pour établir que le salarié ne parvient pas ou insuffisamment à s'acquitter des tâches qui lui sont confiées, il est important de reprendre le contenu de son poste et de ses attributions :

- reprenez le contrat de travail, la fiche de poste et les éventuels avenants qui auraient été conclus ;
- listez pour chacune des missions en quoi l'insuffisance professionnelle se manifeste ;
- faites ensuite le lien entre les manquements du salarié et les répercussions sur le bon fonctionnement de l'entreprise : perte de clients, ambiance de travail, coûts supplémentaires, etc. ;
- si l'insuffisance repose sur un manque de résultats, tentez d'établir un comparatif avec des collègues de travail ayant une expérience similaire et accomplissant le même travail. Vous pouvez aussi procéder à un comparatif avec son prédécesseur sur le poste ou même avec les propres résultats qu'obtenait auparavant le salarié, si ceux-ci ont soudainement chuté.

Votre étude doit donc porter aussi bien sur l'aspect quantitatif que qualitatif.

#### Étape 2 Faire le point avec le salarié et tenter de l'aider à améliorer la situation

L'employeur a une obligation de bonne foi et de loyauté vis-à-vis de son salarié. Ces obligations s'appliquent aussi en cas d'insuffisance professionnelle.

Pensez à vérifier que le salarié possède la formation nécessaire pour s'acquitter des missions qui lui sont confiées ; vérifiez également qu'il dispose du matériel pour réaliser correctement son travail.

Il convient ensuite de recevoir votre salarié en entretien pour faire un point de la situation. Il ne s'agit pas d'une

procédure disciplinaire. Inutile donc de respecter les règles et les délais de convocation, vous pouvez convenir verbalement avec lui d'un rendez-vous.

Durant cet entretien :

- présentez au salarié les raisons de votre mécontentement et les problèmes relevés ;
- écoutez ses explications pour tenter de comprendre les raisons de son insuffisance ;
- étudiez avec lui comment remédier à cette situation : formation complémentaire, encadrement resserré de son supérieur hiérarchique, nouvelle répartition des tâches, etc. et fixez-lui un délai significatif pour redresser la situation (2 ou 3 mois peuvent constituer un délai raisonnable).

A l'issue de cet entretien, envoyez un courrier recommandé avec accusé de réception pour en faire la synthèse :

- décrivez l'insuffisance du salarié, les difficultés causées à l'entreprise ;
- faites mention de l'entretien, des éventuelles solutions envisagées pour remédier aux difficultés et indiquez le délai donné au salarié pour se ressaisir ;
- précisez la date à laquelle la situation sera réexaminée et le fait que si, dans l'intervalle, celle-ci devenait encore plus préoccupante, vous vous réservez le droit de rompre sans plus attendre son contrat de travail.

Si la situation s'améliore, le problème est alors réglé. En revanche, si tel n'est pas le cas, il vous faudra agir.

#### Étape 3 Procéder au licenciement pour insuffisance si la situation ne s'est pas améliorée

Passé le délai que vous aviez fixé dans votre courrier ou, de manière anticipée, si la situation s'est détériorée de façon alarmante, vous pouvez procéder au licenciement pour insuffisance professionnelle.

Il est alors nécessaire de respecter la procédure de licenciement (convocation à un entretien préalable, respect du délai de 5 jours, entretien avec le salarié, délai de réflexion de 2 jours puis notification de licenciement).

La difficulté réside dans la motivation de la lettre de licenciement :

- reprenez, dans votre présentation, le descriptif du poste tenu par le salarié et, pour chacune de ses attributions, les manquements ou erreurs commises ;
- développez ensuite les conséquences de l'insuffisance pour l'entreprise ;

- évoquez l'entretien qui a eu lieu quelques mois plus tôt et les moyens qui avaient été mis en place pour tenter d'aider le salarié. C'est alors que vous exposerez les nouvelles erreurs et carences du salarié qui se sont produites depuis. N'hésitez pas à dater les événements, à évoquer les difficultés rencontrées par l'entreprise, le nom des clients mécontents (pensez d'ailleurs à vous procurer des attestations de ceux-ci), utilisez des données chiffrées si nécessaire. Soyez toujours factuel et objectif, évitez les appréciations subjectives !

Enfin, dans la plupart des cas, il paraît souhaitable de dispenser le salarié d'effectuer son préavis pour rester cohérent et mettre fin rapidement à la situation qui motive son licenciement.

## Évitez les erreurs

### Ne licenciez pas pour faute grave un salarié incompétent

L'insuffisance professionnelle n'est pas en principe fautive. C'est-à-dire que l'on ne peut sanctionner des faits que lorsque ceux-ci ont été intentionnellement commis. En règle générale, le salarié ne fait pas exprès de mal accomplir son travail.

Ainsi, sanctionner un salarié pour des erreurs, même si celles-ci entraînent le mécontentement des clients ou des coûts supplémentaires pour l'entreprise, n'est pas possible.

De même, le licenciement ne pourra pas être prononcé pour faute grave sauf si vous arrivez à prouver que le salarié a volontairement commis des erreurs. Il peut s'agir par exemple d'une mauvaise volonté délibérée intervenue à la suite d'un refus d'une augmentation de salaire. Dans ce cas, tentez de montrer que le salarié ne commettait aucune erreur auparavant et que les manquements commis ne sont pas normaux au vu de son expérience professionnelle.

### Ne licenciez pas pour insuffisance professionnelle un commercial dont les résultats sont insuffisants

L'insuffisance de résultats ne constitue pas, à elle seule, un motif de licenciement. Il sera nécessaire de motiver le licenciement en montrant qu'en dehors des performances commerciales médiocres, le salarié n'accomplit pas sa prospection de manière satisfaisante, réalise des devis de mauvaise qualité, ne relance pas suffisamment ses clients, etc.

Il faut par ailleurs établir que :

- les objectifs à réaliser étaient réalistes, raisonnables et compatibles avec le marché ;
- le salarié disposait de moyens suffisants ;
- le fait que les objectifs n'aient pas été atteints résulte des erreurs ou des négligences du salarié et non pas des difficultés économiques de l'entreprise.

## Le rôle des délégués du personnel

Ils ne jouent aucun rôle particulier dans cette situation, hormis leur éventuelle assistance lors de l'entretien préalable au licenciement. Attention, ils ne peuvent pas assister le salarié que vous auriez convoqué pour faire le point sur son travail en dehors de la procédure de licenciement (voir Etape 2).

## Les sanctions possibles

Dans le cas où le salarié saisirait le conseil de prud'hommes pour contester son licenciement : si les motivations ne sont pas suffisantes, le licenciement peut être jugé sans cause réelle et sérieuse. Dans ce cas, vous risquez d'être condamné au paiement de dommages et intérêts d'un montant au moins égal aux 6 derniers mois de salaire de l'intéressé. Suivant l'âge et l'ancienneté du salarié, ceux-ci peuvent être beaucoup plus élevés.

## Notre conseil

### Présentez des motifs de licenciement compréhensibles pour des personnes n'appartenant pas à votre entreprise et ne connaissant pas votre activité

En effet, en cas de contentieux, les juges qui auront à se prononcer sur l'existence de l'insuffisance professionnelle se baseront sur les motifs et les explications détaillés dans votre lettre de licenciement. Or, ils ne connaissent pas nécessairement la réalité du poste qu'occupait le salarié et les spécificités de votre activité. Évitez les abréviations, sigles et raccourcis que seuls vous et vos collaborateurs peuvent comprendre.

Plus vos explications seront claires, plus vous parviendrez à rendre évident le fait que la collaboration avec le salarié licencié ne pouvait plus durer et qu'il était nécessaire d'agir pour éviter que la bonne marche de l'entreprise ne soit gravement altérée.

## Questions / Réponses

### Peut-on se fonder sur une clause d'objectifs pour démontrer une insuffisance ?

Les clauses de quotas ou d'objectifs figurent fréquemment dans les contrats de commerciaux. Vous pouvez vous appuyer sur la non-réalisation des objectifs fixés par la clause, mais encore faut-il que vous démontriez que ceux-ci étaient raisonnables, réalisables et compatibles avec la situation du marché. Notons enfin que la clause d'objectifs qui prévoirait une rupture automatique du contrat en cas de non-réalisation de ceux-ci est illicite. Le juge conserve toujours son pouvoir d'appréciation.

## Modèles téléchargeables

Mod.2622 - Le motif personnel de licenciement

Mod.253 - Procédure de licenciement individuel pour cause personnelle non disciplinaire

Mod.936 - Licenciement pour motif non disciplinaire : convocation à entretien préalable

Mod.1949 - Licenciement pour cause personnelle : notification

## Pour aller plus loin sur le sujet

FGD.01.4.030 - L'entretien préalable au licenciement

FGD.01.4.040 - Ne rien négliger dans la lettre de licenciement

FGD.01.2.010 - Licencier un salarié pour motif personnel non disciplinaire

FGD.01.4.010 - Bien choisir le motif du licenciement

# La fin du contrat de travail

Les bonnes méthodes pour préparer le départ d'un salarié (retraite, démission, fin de CDD, licenciement...). Spécial entreprises de moins de 50 salariés



## Vos avantages

- Vous mettez fin aux contrats en toute légalité
- Vous disposez des modèles appropriés de courriers et de procédures à respecter

### Les fiches conseils

#### Agissez en toute sécurité et gagnez du temps pour chaque cas

Les fiches conseils vous livrent, étape par étape, toutes les indications concrètes pour traiter les questions relatives au départ du salarié : départ négocié, retraite, fin de CDD, démission, licenciement pour faute ou pour motif économique... Pour chaque situation, la procédure à suivre est clairement expliquée. Vous bénéficiez en plus de modèles et d'outils associés pour chaque fiche : modèles de courriers, procédures, check-lists.

- @ Support Internet : accès illimité pendant 1 an. 12 mises à jour par an directement intégrées dans le corps du texte. Récapitulatif du contenu de chaque mise à jour par e-mail. Moteur de recherche par mots-clés.
- Support papier : ouvrage broché. Édition annuelle. Format 16 X 24 cm. Environ 400 pages. Index détaillé de 500 mots-clés.

### @ Les modèles personnalisables

Retrouvez tous les tableaux, les modèles de certificats et de lettres directement personnalisables et imprimables.

### Le Code du travail en intégralité

Accédez rapidement et simplement à tous les textes officiels (lois, règlements, décrets) qui régissent le droit du travail.

- @ Accès illimité pendant 1 an. Mises à jour hebdomadaires directement intégrées. Moteur de recherche par mots-clés et numéros d'articles.

### @ L'accès aux e-news Tissot de votre choix

Recevez chaque semaine par e-mail des conseils opérationnels sous forme de brèves d'actualité sociale, de cas de jurisprudence commentés, de modèles de lettres...

@ Support Internet

Support papier

Voir la fiche produit en ligne



### SOMMAIRE DE LA PUBLICATION

(susceptible de modifications)

#### Partie n°01 - La fin du contrat de travail à l'initiative de l'employeur

- Les sanctions et le licenciement pour faute
- Le licenciement pour motif personnel
- Le licenciement d'un salarié en arrêt ou inapte
- La procédure de licenciement individuel
- Le préavis
- La mise à la retraite

#### Partie n°02 - La fin du contrat de travail à l'initiative du salarié

- La démission
- Le départ en retraite

#### Partie n°03 - La fin du contrat de travail pour motif économique

- La procédure de licenciement économique
- Les cas particuliers

#### Partie n°04 - Rompre de manière anticipée, négocier et résoudre les litiges

- La rupture anticipée
- Négociations et transaction

#### Partie n°05 - Modèles associés

| Pour 1 an d'abonnement       | Offre Duo<br>Papier + Internet | Offre Internet<br>Internet |
|------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Les fiches conseils          | @                              | @                          |
| Les mises à jour             | @                              | @                          |
| Les modèles personnalisables | @                              | @                          |
| Le Code du travail           | @                              | @                          |
| Les e-news Tissot            | @                              | @                          |
| <b>Prix</b>                  | <b>220 € HT</b>                | <b>176 € HT</b>            |
| Référence                    | FGDE                           | FGDW                       |

A l'issue de la première année, le montant du réabonnement annuel sera d'environ 16 € HT/mois.



[www.editions-tissot.fr](http://www.editions-tissot.fr)

# BON DE COMMANDE

## Votre commande : La fin du contrat de travail

Cochez votre choix :

|  | Réf. | Prix € HT     | Frais de port € HT** | Frais d'ouverture d'abonnement € HT | Total € HT | Total € TTC   |
|--|------|---------------|----------------------|-------------------------------------|------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> <b>Offre DUO</b> Papier + Internet<br>L'abonnement d'1 an comprend : les fiches pratiques dans un ouvrage broché, l'accès illimité sur <a href="http://www.editions-tissot.fr">www.editions-tissot.fr</a> aux fiches conseils (mises à jour mensuelles), aux e-news de votre choix, aux modèles personnalisables à télécharger et au Code du travail. | FGDE | <b>220,00</b> | 7,50                 | 30,00                               | 257,50     | <b>291,40</b> |
| <input type="checkbox"/> <b>Offre Internet</b><br>L'abonnement d'1 an comprend : l'accès illimité sur <a href="http://www.editions-tissot.fr">www.editions-tissot.fr</a> aux fiches pratiques (mises à jour mensuelles), aux e-news de votre choix, aux modèles personnalisables à télécharger et au Code du travail.  | FGDW | <b>176,00</b> | —                    | 30,00                               | 206,00     | <b>246,38</b> |

## Votre mode de paiement :

- Chèque bancaire ou postal (à l'ordre des ÉDITIONS TISSOT)  
 Virement bancaire (Banque LAYDERNIER - RIB 10228 02648 14746000200 20)

## Vos coordonnées :

\*Champs obligatoires

Raison sociale\* : ..... Civilité\* :  M.  Mme  Mlle

Nom\* : ..... Prénom\* : .....

E-mail\* : ..... Fonction\* : .....

Adresse de facturation\* : .....

Code postal\* :      Ville\* : .....

Adresse de livraison (si différente) : .....

Code postal :      Ville : .....

Tél. \* : ..... Fax : .....

Effectif : ..... N° SIRET : ..... Code N.A.F. : .....

Commentaires : .....

.....

TVA incluse (5,5 % support papier ; 19,6 % support informatique et services). Tarifs en vigueur jusqu'au 31.12.2010. L'abonnement couvre une période d'un an et se renouvelle par tacite reconduction. Conformément à la loi Informatique et Libertés 78-17 du 06/01/78, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toute information vous concernant.

\*\*DOM-COM et étranger : selon nos conditions générales de vente disponibles sur [www.editions-tissot.fr](http://www.editions-tissot.fr), une participation aux frais de port et d'emballage d'un montant forfaitaire de 18 € HT (pour toute commande au montant inférieur à 120 € HT) ou de 27 € HT (pour toute commande au montant supérieur ou égal à 120 € HT) pourra vous être réclamée.

Photos, dates et sujets non contractuels. Les conditions générales de vente sont disponibles sur simple demande ou sur le site [www.editions-tissot.fr](http://www.editions-tissot.fr).

Date, cachet et signature obligatoires

**Pour tout renseignement, notre service client  
est à votre disposition au :  
04 50 64 08 08**

Éditions Tissot - B.P. 109  
74941 Annecy-le-Vieux Cedex  
Fax 04 50 64 01 42  
[service.client@editions-tissot.fr](mailto:service.client@editions-tissot.fr)

SAS au capital de 500.000 euros  
R.C. Annecy 76 B 129  
SIRET 306 589 953 000 42 - NAF 5811Z  
TVA intracommunautaire FR 60/306 598 953



[www.editions-tissot.fr](http://www.editions-tissot.fr)