



SANCY AVOCATS | boîte à outils RH
Guide pratique sur le
licenciement pour insuffisance de
résultats

Introduction

L'insuffisance de résultats correspond à la situation dans laquelle le salarié ne parvient pas à atteindre les objectifs qui ont été fixés soit de manière unilatérale par l'employeur, soit d'un commun accord entre les parties.

Pour la Cour de cassation, l'insuffisance de résultats peut être justifiée si les objectifs fixés étaient réalisables et que leur non-atteinte est imputable au salarié.

I/ Quels contrats sont concernés ?

- Tous les contrats de travail à durée indéterminée (CDI) relevant du Code du travail ;
- Les particuliers-employeurs (pour les CDI d'emploi de maison : nounous, gardiens, etc.) peuvent également licencier leur salarié pour ce motif (cas plus rares).

II/ Quels contrats sont exclus ?

- Les CDD relevant du Code du travail, qui ne peuvent être rompus que pour faute grave du salarié ou d'un commun accord entre les parties ;
- Tous les contrats de droit public, qui obéissent à des règles particulières ;
- Les contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

III/ Insuffisance de résultats, insuffisance professionnelle, faute : quelles différences ?

L'insuffisance professionnelle se rencontre lorsque le salarié ne parvient pas à remplir ses fonctions de façon satisfaisante.

Or, l'insuffisance de résultats exige que soit démontré le non-respect, par le salarié, d'objectifs déterminés ou chiffrés.

La faute consiste dans un comportement délibéré du salarié, alors que l'insuffisance de résultats n'implique pas la notion de faute.

IV/ Quelles sont les précautions à prendre ?

L'insuffisance de résultats ne constitue pas, en soi, un motif de licenciement. Ainsi, le licenciement du salarié peut être jugé dépourvu de cause réelle et sérieuse s'il parvient à établir que les objectifs fixés n'étaient pas réalistes ou que la situation du marché ne lui permettait pas de les atteindre.

Par ailleurs, lorsque les objectifs sont fixés sur une période déterminée, le licenciement du salarié en cours de période n'est pas justifié.

Enfin, la convention collective ou un accord d'entreprise ou d'établissement peuvent prévoir une procédure particulière en cas de licenciement pour insuffisance de résultats (ex. la tenue préalable d'une commission paritaire). Il convient alors de vérifier si ces dispositions ont été respectées avant d'envisager le licenciement du salarié.

V/ Quelle est la procédure ?

La procédure du licenciement pour insuffisance de résultats se déroule en trois étapes : la convocation du salarié à un entretien préalable, la tenue de l'entretien préalable et la notification du licenciement. Il faut enfin tenir compte de la procédure de précision des motifs du licenciement.

1. La convocation à l'entretien préalable

L'employeur qui envisage de licencier un salarié pour insuffisance de résultats doit le convoquer, avant toute décision, à un entretien préalable.

La convocation doit être effectuée par lettre recommandée ou par lettre remise en main propre contre décharge. Cette lettre doit indiquer l'objet de la convocation.

L'entretien préalable ne peut pas avoir lieu moins de **5 jours ouvrables** après la présentation de la lettre recommandée ou la remise en main propre de la lettre de convocation.

NB. Les jours ouvrables correspondent au lundi jusqu'au samedi inclus, à l'exclusion des dimanches et des jours fériés

La lettre de convocation envoyée par lettre recommandée ou remise en main propre doit :

- préciser explicitement qu'un licenciement est envisagé ;
- mentionner les dates, heure et lieu de l'entretien ;
- rappeler la possibilité, pour le salarié, de se faire assister.

Le salarié peut se faire assister :

- soit par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise ;
- soit, en l'absence d'institution représentative du personnel dans l'entreprise, par un conseiller du salarié ou un salarié de l'entreprise.

Si l'entreprise ne dispose pas d'institution représentative du personnel, il est nécessaire d'indiquer au salarié le lieu où il peut se procurer la liste des conseillers du salarié.

Notre modèle de lettre de convocation à l'entretien préalable tient compte de ces différentes hypothèses.

2. La tenue de l'entretien préalable

Le salarié qui a été convoqué à l'entretien préalable est libre de s'y rendre ou non. Son absence à cet entretien ne rend pas la procédure irrégulière.

Au cours de l'entretien préalable, l'employeur doit indiquer les motifs de la décision envisagée et recueillir les explications du salarié.

En aucun cas, il ne doit faire part de sa décision de licencier le salarié. En effet, au stade de l'entretien préalable, la mesure de licenciement ne peut être considérée que comme un projet.

Ce n'est qu'à l'issue d'un délai de 2 jours ouvrables minimum que l'employeur peut faire part de sa décision au salarié.

Le Code du travail n'instaure pas de durée particulière pour l'entretien préalable qui doit permettre au salarié de présenter toutes ses explications.

Enfin, précisons que l'employeur doit exposer au salarié, de manière exhaustive, tous les motifs qui seront, ensuite, mentionnés dans la lettre de licenciement.

NB. Grâce aux smartphones, les salariés peuvent aisément enregistrer la teneur de l'entretien préalable. Il est donc conseillé à l'employeur de s'en tenir strictement au déroulement suivant :

- Exposer les faits pour lesquels le licenciement du salarié est envisagé ;
- Inviter ensuite ce dernier à présenter ses observations ;
- En conclusion : rappeler que la décision sur l'éventuel licenciement du salarié sera prise à l'issue du délai légal (2 jours ouvrables minimum après l'entretien préalable).

3. La notification du licenciement

Lorsque l'employeur décide de licencier le salarié, il doit lui notifier sa décision par lettre recommandée avec avis de réception.

Cette lettre comporte l'énoncé du ou des motifs invoqués par l'employeur.

Elle ne peut être expédiée moins de 2 jours ouvrables après la date prévue de l'entretien préalable.

Outre le motif de licenciement, la lettre doit mentionner :

- la portabilité des garanties complémentaires santé et prévoyance ;
- Les droits du salarié au titre du compte personnel de formation (CPF) ;
- La possibilité qu'il a de présenter une demande de précision des motifs du licenciement ;
- Le cas échéant, s'il est dispensé ou non d'effectuer son préavis ;
- Le cas échéant, la levée de la clause de non-concurrence ;
- Le cas échéant, le matériel qu'il doit restituer.

Notre modèle de lettre de licenciement permet de tenir compte de l'ensemble de ces paramètres.

VI/ Quelles sont les indemnités auxquelles le salarié a droit ?

1. Indemnité de licenciement

Le salarié doit bénéficier de l'indemnité légale de licenciement **car elle plus favorable que l'indemnité conventionnelle prévue par la convention collective HCR.**

L'indemnité légale est calculée à partir des salaires bruts précédant le licenciement.

L'indemnité est au moins égale aux montants suivants :

- 1/4 de mois de salaire par année d'ancienneté jusqu'à 10 ans

- 1/3 de mois de salaire par année d'ancienneté après 10 ans

Calcul du salaire de référence

Le salaire pris en compte est appelé salaire de référence. Il est déterminé en prenant en compte, selon la formule la plus avantageuse :

- soit la moyenne mensuelle des 12 derniers mois précédant le licenciement,
- soit la moyenne mensuelle des 3 derniers mois. Dans ce cas, les primes et gratifications exceptionnelles ou annuelles sont prises en compte en proportion du temps de travail effectué. Si une prime annuelle a été perçue, il faut ajouter 1/12e du montant de la prime à chacun des 3 derniers mois de référence.

2. Préavis

S'agissant du préavis, la convention collective nationale HCR prévoit les durées suivantes :

En dehors de la période d'essai, en cas de rupture du contrat de travail à durée indéterminée, la durée du préavis est fixée en fonction de l'ancienneté continue comme suit, sauf faute grave, faute lourde.

	- 6 mois	6 mois à - de 2 ans	+ 2 ans
- Cadres	1 mois	3 mois	3 mois
- Maîtrise	15 jours	1 mois	2 mois
- Employés	08 jours	1 mois	2 mois

En matière de licenciement pour insuffisance de résultats :

*soit l'employeur dispense le salarié de son préavis. Dans ce cas, l'employeur doit lui verser la rémunération correspondant aux échéances habituelles de paie.

*soit le salarié n'est pas dispensé de son préavis. Dans ce cas, il devra l'exécuter, sauf arrêt de travail. Son préavis débutera à la première présentation de la lettre de licenciement par les services de La Poste. Le salarié reste tenu de l'ensemble de ses obligations contractuelles pendant la durée du préavis.

NB : si l'arrêt de travail prend fin avant l'issue du préavis, le salarié est en droit de reprendre son poste et l'employeur doit reprendre le versement de son salaire.

VII/ La précision des motifs de licenciement

Dans les 15 jours suivant la notification du licenciement, le salarié peut, par lettre recommandée avec avis de réception ou remise contre récépissé, demander à l'employeur des précisions sur les motifs énoncés dans la lettre de licenciement.

L'employeur dispose d'un délai de 15 jours après la réception de la demande du salarié pour apporter des précisions s'il le souhaite. Il doit alors communiquer ces précisions au salarié par lettre recommandée avec avis de réception ou remise contre récépissé.

Dans un délai de 15 jours suivant la notification du licenciement et selon les mêmes formes, l'employeur peut, à son initiative, préciser les motifs du licenciement (ex. S'il s'aperçoit « après-coup » que la motivation de sa lettre de licenciement est insuffisante).

Notre pack opérationnel vous propose donc :

- Un modèle de lettre en réponse à la demande de précision du salarié ;
- Un modèle de lettre précisant (à l'initiative de l'employeur), les motifs du licenciement.

➔ Menez maintenant votre procédure de licenciement pour insuffisance de résultats grâce à vos documents personnalisables en ligne et commentés par notre tutoriel.

AVERTISSEMENT :

Le présent document est communiqué exclusivement pour un usage informatif. L'attention des utilisateurs est particulièrement attirée sur les conséquences importantes des choix opérés et sur le fait que des situations particulières peuvent imposer des modifications à ce document. En particulier, une convention collective régionale HCR applicable à l'entreprise ou un accord collectif peuvent prévoir des règles spécifiques, qui s'ajoutent à la loi ou s'y substituent, le cas échéant. La mise à disposition de ce document de travail donné à titre indicatif ne dispense pas du recours aux conseils d'un avocat qui les adaptera à vos besoins propres.