

Licencier un salarié pour insuffisance professionnelle

I. DEFINITION DE L'INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE

II. CARACTERES DE L'INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE

- A) Quels sont les éléments à prendre en considération pour caractériser l'insuffisance professionnelle ?
- B) Quelles sont les circonstances aggravantes et atténuantes ?

III. INAPTITUDE DU SALARIE ET EVOLUTION DE SON EMPLOI

- A) L'employeur est tenu d'une obligation de formation
- B) Que se passe-t-il si le salarié refuse de suivre une formation ?
- C) Quid de l'inadaptation du salarié ?

IV. LE CAS PARTICULIER DE L'INSUFFISANCE DE RESULTATS

- A) La notion d'insuffisance de résultats
- B) Comment prouver l'insuffisance de résultats ?
 - 1. L'ampleur du manque de résultats
 - 2. Comparaison avec d'autres salariés
- C) L'insuffisance de résultats de doit pas être le fait de l'employeur

V. CONSEQUENCES DU LICENCIEMENT POUR INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE

- A) Licenciement pourvu d'une cause réelle et sérieuse
- B) Licenciement dépourvu de cause réelle et sérieuse
 - 1. *Salarié de plus de deux ans d'ancienneté dans une entreprise d'au moins onze salariés*
 - 2. *Salarié de moins de deux ans d'ancienneté OU entreprise de moins de onze salariés*

I. DEFINITION DE L'INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE

L'insuffisance professionnelle consiste dans **l'incompétence du salarié, son manque d'efficacité, son manque d'autorité, de compétence ou de motivation ou son inaptitude à exécuter de façon satisfaisante le travail lié à sa qualification.**

L'insuffisance professionnelle ne constitue donc pas une « faute professionnelle ». Il ne s'agit pas en effet, d'un manquement aux obligations du salarié tirées du contrat de travail ou de la réglementation applicable à l'entreprise.

IMPORTANT : Le salarié qui n'est pas à la hauteur est incompétent mais pas fautif

Cette caractéristique est essentielle fondamentale et emporte les conséquences suivantes :

- Il est impossible pour un employeur de se placer sur le terrain disciplinaire, pour sanctionner une insuffisance professionnelle,

Ainsi, indiquer dans la lettre de licenciement qu'en raison de l'insuffisance professionnelle du salarié, l'employeur le licencie pour faute grave constitue une irrégularité et rend le licenciement dépourvu de cause réelle et sérieuse (Cass. Soc. 9 mai 2000).

- Parallèlement, les règles de prescription des fautes ne sont pas applicables, ce qui signifie que l'employeur peut faire état de circonstances de faits caractérisant une insuffisance professionnelle même antérieures de plus de deux mois au licenciement (sous réserve bien entendu de prouver la réalité de l'insuffisance professionnelle).

II. CARACTERES DE L'INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE

➤ Quels sont les éléments à prendre en considération pour caractériser l'insuffisance professionnelle ?

- L'employeur doit **apprécier l'aptitude professionnelle du salarié et son adaptation à son emploi**

L'employeur doit être particulièrement vigilant, en cas d'insuffisance professionnelle constatée alors qu'il a parallèlement introduit de nouvelles technologies dans son entreprise : le licenciement ne sera considéré comme causé, qu'à la double condition que le licenciement ne soit pas hâtif et que l'obligation d'adaptation au nouvel emploi ait été respectée.

En d'autres termes, il faudra que l'employeur démontre qu'il a laissé à son salarié le temps nécessaire pour s'adapter aux nouvelles technologies qui modifient ses fonctions, et que de surcroît il a bénéficié des formations nécessaires pour se mettre au point.

- Il doit s'agir de **faits précis et vérifiables**,

Ce qui signifie, que :

- L'employeur ne peut invoquer des faits arbitraires, ni purement subjectifs,
- Il ne peut se contenter de témoignages se bornant à émettre des jugements de valeurs et ne relatant aucun fait précis
- Il doit invoquer des faits de nature à établir la réalité de l'appréciation qu'il a portée sur les aptitudes de son salarié, étant précisé que son appréciation doit reposer sur un jugement objectif obtenu à partir d'éléments diversifiés concordants, constituant une référence indiscutable.

- **Il doit en tout état de cause s'agir de faits imputables au salarié** : ce qui signifie que l'insuffisance professionnelle ne doit être ni du fait de l'employeur, ni liée à la conjoncture économique.
- **Il doit s'agir de faits en rapport avec la conformité des tâches confiées au salarié au regard de sa qualification**

En d'autres termes, si l'employeur fait effectuer à son salarié des tâches ne relevant pas de sa qualification, ni de l'activité pour laquelle il a été embauché, il ne pourra en aucun cas lui reprocher une insuffisance professionnelle

- L'employeur doit également faire attention aux trois circonstances suivantes : **l'ancienneté du salarié, sa progression dans la société ainsi que d'éventuelles augmentations accordées.**

En effet, l'inaptitude ne sera pas caractérisée en présence d'un salarié qui n'a jamais fait l'objet de la moindre observation, et qui a bénéficié d'une augmentation laissant présager que l'employeur en était satisfait.

➤ Quelles sont les circonstances aggravantes et atténuantes ?

- **Les responsabilités confiées au salarié** : la jurisprudence a tendance à faire preuve de davantage de clémence, moins les grades et fonctions du salarié sont élevés

Ainsi l'employeur est en droit d'attendre davantage de la part d'un cadre de haut niveau, concernant l'adaptation à ses fonctions et l'exécution des tâches qui lui ont été confiées

- **Les conditions de travail** : lorsque l'insuffisance professionnelle repose sur de mauvaises conditions de travail imposées au salarié, le licenciement est dépourvu de cause réelle et sérieuse.

Ainsi si l'employeur modifie le contrat de travail de son salarié, diminuant de ce fait sa capacité de travail, il ne peut lui reprocher une insuffisance professionnelle.

De même, l'employeur ne peut reprocher à son salarié une insuffisance professionnelle s'il a fait preuve de laxisme dans le contrôle du fonctionnement de son entreprise ou s'il ne l'a jamais incité à adopter des méthodes plus efficaces.

- **L'embauche sans période d'essai** : certes le fait de prévoir une période d'essai est facultatif ; néanmoins, les juridictions considéreront plus facilement, que le licenciement n'est pas justifié si l'employeur n'a pas cru bon de recourir à une période d'essai.

De plus, si l'employeur engage un salarié sans essai, le fait de le licencier rapidement après l'embauche (par exemple deux semaines pour un rédacteur en chef) sera considéré comme révélant une absence de cause réelle et sérieuse : en effet, dans une telle hypothèse les juridictions considèrent, que l'employeur ne peut pas avoir eu le recul nécessaire pour faire le bilan des compétences du salarié.

III. INAPTITUDE DU SALARIE ET EVOLUTION DE SON EMPLOI

A) *L'employeur est tenu d'une obligation de formation*

L'évolution d'une entreprise entraîne fréquemment une modification des emplois.

Dans cette hypothèse, si l'employeur affecte le salarié à un nouveau poste de travail, il est tenu de veiller à son adaptation au moyen d'une formation sérieuse.

Ceci recoupe trois hypothèses :

- changement de matériel,
- mutation
- promotion

B) Que se passe-t-il si le salarié refuse de suivre une formation ?

L'abstention volontaire d'un salarié d'apprendre une nouvelle méthode de travail ou de participer à des stages de perfectionnement constitue une cause réelle et sérieuse de licenciement.

C) Quid de l'inadaptation du salarié ?

Principe : le licenciement d'un salarié qui se révèle incapable de s'adapter aux nouvelles fonctions, en dépit de la formation professionnelle qu'il a reçue, est justifié par une cause réelle et sérieuse

Limite : L'abus de droit, ce qui signifie que la formation proposée doit être sérieuse et pertinente au regard des fonctions du salarié

IV. LE CAS PARTICULIER DE L'INSUFFISANCE DE RESULTATS

A) La notion d'insuffisance de résultats

Le licenciement pour insuffisance professionnelle et le licenciement pour insuffisance de résultats recouvrent deux réalités différentes :

- il peut y avoir insuffisance professionnelle si le salarié n'exerce pas ses fonctions de manière satisfaisante, sans que cette carence ne se traduise forcément par de mauvais résultats
- le salarié peut ne pas atteindre les objectifs qualitatifs ou quantitatifs que l'employeur lui a fixés, sans pour autant avoir manifesté une quelconque insuffisance dans ses fonctions.

L'insuffisance de résultats ne peut entraîner le licenciement, que dans deux hypothèses :

- **une faute du salarié**, dans ce cas l'employeur doit établir **une carence de la part du salarié** (par exemple : une négligence dans la prospection de clientèle)
- **une insuffisance professionnelle**, c'est-à-dire **l'incompétence du salarié** ne lui permettant pas d'atteindre les objectifs que l'employeur a fixés.

Le fait de constater une insuffisance de résultats ne suffit pas pour légitimer le licenciement.

Encore faut-il que :

- l'objectif alloué soit réalisable : il doit s'agir d'**un objectif réaliste**, ce qui signifie que :
 - × Les objectifs doivent être fixés en tenant compte de la situation du marché et des conditions d'exercice de l'activité
 - × Les objectifs doivent être réalisables durant l'horaire de travail du salarié,

Pour que l'objectif soit considéré comme réalisable, encore faut-il que l'employeur ait laissé suffisamment de temps au salarié pour réaliser les objectifs demandés.

De même, si les objectifs ont été fixés pour l'année civile, l'employeur ne peut reprocher à son salarié de n'avoir atteint que des objectifs partiels en mai.

× L'employeur doit avoir fourni au salarié les moyens matériels pour réaliser les objectifs,

× L'employeur doit avoir fourni au salarié la formation nécessaire pour l'adapter à l'évolution de son emploi,

× Les objectifs doivent être compatibles avec le marché,

- la faiblesse des résultats ou la non atteinte des objectifs doit être **inhérente au salarié**

× L'absence de réalisation des objectifs doit être imputable au salarié, ce qui signifie que **le salarié doit être tenu d'une obligation de résultat**

Exemple : les mauvais résultats obtenus dans le secteur confié à une visiteuse médicale ne peuvent à eux seuls suffire à établir son insuffisance professionnelle, dans la mesure où la convention collective de l'industrie pharmaceutique exclut des fonctions des visiteurs médicaux, toute activité commerciale

Exemple : la baisse du chiffre d'affaires d'une boutique ne peut être reprochée à un salarié en gagé en qualité de premier vendeur hautement qualifié, ses fonctions excluant toute initiative de responsabilité en dehors des instructions de l'employeur

× négligence du salarié dans la prospection ayant entraîné une insuffisance de résultats,

× objectifs médiocres malgré mises en garde de l'employeur et moyens nécessaires donnés au salarié,

× possibilité de comparaison des résultats du salarié avec ceux d'un collègue,

× si les mauvais résultats s'expliquent par ces éléments extérieurs, le licenciement n'est pas causé (conjoncture difficile, retraits de clients au salarié par l'employeur)

B) Comment prouver l'insuffisance de résultats ?

1. L'ampleur du manque de résultats

Le licenciement est causé, si le salarié atteint des **objectifs sensiblement inférieurs aux objectifs fixés dans son contrat de travail**.

2. Comparaison avec d'autres salariés

Attention, parfois les juridictions estiment qu'il ne peut être procédé à des comparaisons ; tout est question d'appréciation des circonstances de l'espèce par les Tribunaux, sans qu'une règle puisse être dégagée

- comparaison avec un successeur, placé dans les mêmes conditions que le salarié
- comparaison avec d'autres salariés : dans cette hypothèse, l'employeur doit comparer des résultats portant sur une même période

C) L'insuffisance de résultats ne doit pas être le fait de l'employeur

Si l'attitude de l'employeur ou ses décisions ont entraîné les mauvais résultats qu'il reproche à son salarié, le licenciement sera dépourvu de cause réelle et sérieuse.

Ainsi des objectifs non atteints en raison de décisions de gestion malheureuses ne sauraient justifier un licenciement.

L'employeur doit également être ouvert et attentifs aux remarques de ses salariés, lorsqu'ils attirent son attention sur une situation critique ou la nécessité de modifier sa politique de gestion.

V. CONSEQUENCES DU LICENCIEMENT POUR INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE

A) *Licenciement pourvu d'une cause réelle et sérieuse*

L'employeur doit verser au salarié les indemnités suivantes :

- indemnité légale de licenciement si le salarié compte au moins un an d'ancienneté ininterrompue au service de l'entreprise, (article L. 1234-9 du Code du travail) OU indemnité conventionnelle de licenciement que la convention collective peut accorder aux salariés dans des conditions plus favorables (notamment une ancienneté réduite),
- indemnité compensatrice de préavis non effectué, équivalant à la moyenne de la rémunération brute des douze derniers mois, que le salarié aurait perçue s'il avait continué à travailler pendant son préavis,
- indemnité compensatrice de congés payés sur préavis, correspondant à 1/10^{ème} de l'indemnité compensatrice de préavis
- indemnités de congés payés

B) *Licenciement dépourvu de cause réelle et sérieuse*

1. *Salarié de plus de deux ans d'ancienneté dans une entreprise d'au moins onze salariés*

- **la réintégration facultative** : elle ne peut être imposée à l'employeur, ni être imposée au salarié
- **une indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse** au moins égale aux **salaires des six derniers mois**, basée sur la rémunération mensuelle brute moyenne des douze derniers mois

Cette indemnité est automatique et constitue un **minimum**, au-delà duquel l'employeur peut être condamné en fonction de l'ancienneté du salarié, de la grossièreté de la cause invoquée dans sa lettre etc...

- **la condamnation à rembourser les organismes concernés de tout ou partie des indemnités de chômage** payées au salarié licencié entre le jour de son licenciement et le jour du jugement prononcé par le tribunal, dans la limite de six mois d'indemnités de chômage

2. *Salarié de moins de deux ans d'ancienneté OU entreprise de moins de onze salariés*

- **indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse en fonction du préjudice subi** (l'âge du salarié et les difficultés pour retrouver du travail, sa situation de demandeur d'emploi au moment de l'évocation du dossier devant les juridictions, les prêts contractés par le salarié, sa situation de charge de famille...)

ANNEXE 1 JURISPRUDENCE

I. Les exemples d'insuffisance professionnelle

Revêt une cause réelle et sérieuse, le licenciement prononcé pour les motifs suivants :

- Le manque de contact avec les clients,
- Le manque de suivi des affaires,
- Le non-respect des rendez-vous pris avec les clients,
- L'insatisfaction générale de la clientèle,
- Pour un cadre dirigeant, le fait de ne pas réussir à s'imposer comme leader d'une équipe de direction, du fait d'un manque d'implication,
- Une accumulation d'erreurs susceptibles de nuire à la bonne marche de l'entreprise, sans que ces erreurs soient fautives,
- Un objectif non atteint,
- L'échec d'une politique commerciale mise en œuvre par le salarié,
- L'échec d'un salarié à un examen dont l'engagement était subordonné à la réussite de cet examen,
- Des erreurs de gestion,
- Le manque de dynamisme ayant conduit à la perte de clients,
- Le manque d'organisation professionnelle,
- Un contrôle négatif des connaissances professionnelles seulement s'il est corroboré par de mauvais résultats
- La perte de dynamisme d'un cadre qui se serait réfugié dans la routine attestée par des erreurs commises dans la fabrication et par des insuffisances de propreté de l'usine,
- Le manque de dynamisme ayant occasionné la perte de plusieurs clients

II. Les cas de rejet de l'insuffisance professionnelle

Est dépourvu de cause réelle et sérieuse, le licenciement :

- motivé par des erreurs du salarié dans la mise en œuvre du système informatique nouvellement installé, dès lors que les erreurs résultaient du fait que l'employeur a refusé tout essai préalable sérieux et s'était abstenu de toute explication technique,
- intervenu à peine deux mois après la connaissance par le salarié de son nouveau poste et des objectifs attendus,
- intervenu alors que l'employeur n'a pas adapté le salarié à l'évolution de son emploi et l'a maintenu sur un poste qu'il ne pouvait assumer,

- l'absence chronique d'ardeur au travail (grief trop imprécis),
- le manque d'imagination ou d'initiative et de dynamisme commercial (s'il n'est étayé par aucun exemple précis),
- l'insuffisance de créativité d'un maquettiste (si elle n'est pas justifiée)
- une appréciation portée dans une note d'évaluation, en l'absence de tout élément objectif confortant cette appréciation.

III. Jurisprudences particulières

III.1. Insuffisance professionnelle et résultats aux examens

- Un résultat déplorable obtenu à un test simple, exemple 1/20. En revanche une note moyenne (10,72/20) ne permettrait pas de caractériser une insuffisance professionnelle,
- Des résultats de tests de connaissances techniques ne peuvent pas justifier un licenciement si le salarié exerçait son activité de manière satisfaisante depuis plusieurs années,
- Un test imposé dans des circonstances difficiles pour un salarié ne justifie pas un licenciement.

III.2. Insuffisance professionnelle et manque de rapidité

- Cas où un salarié a dépassé le temps théorique prévu par le constructeur pour la réparation d'un photocopieur et où il est retombé en panne : les circonstances n'établissent pas que l'intéressé ait été un mauvais technicien ou qu'il a mal fait son travail, dès lors le licenciement n'est pas causé,
- Cas d'un salarié qui a mis 7 semaines pour accomplir une tâche confiée pour tester ses capacités professionnelles et son rendement alors que selon un expert ce travail ne nécessitait qu'une semaine de travail, compte tenu de la simplicité des problèmes à résoudre pour un technicien de 10 ans d'expérience : l'insuffisance professionnelle est établie,
- Cas du non respect des temps d'exécution du travail en l'absence d'un barème de délai d'accomplissement des tâches déterminé avec l'ensemble du personnel et porté à sa connaissance au sein de l'entreprise : le licenciement pour insuffisance professionnelle est dépourvu de cause réelle et sérieuse,
- Cas de la non réalisation d'une mission pour laquelle aucun délai n'avait été fixé au salarié : le licenciement pour insuffisance professionnelle est dépourvu de cause réelle et sérieuse,

ANNEXE 2 INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE ET QUALIFICATION

Est dépourvu de cause réelle et sérieuse le licenciement fondé sur :

- une insuffisance d'activité dès lors qu'il n'est pas établi que le salarié en ait été personnellement responsable,
- des erreurs commises par le salarié dans son travail alors que l'employeur a fait effectuer au salarié les tâches ne relevant pas de sa qualification et étrangères à l'activité pour laquelle il a été employé,
- de mauvais résultats d'inventaires imputés à un salarié qui a assumé la responsabilité d'un magasin à titre exceptionnel en remplacement du gérant absent, alors qu'il n'avait ni l'expérience, ni la qualification requise pour assurer la gestion du magasin, que le personnel avait diminué, que le magasin était une solderie où les entrées des clients étaient libres,
- l'insuffisance de qualité de travail reprochée à un salarié, alors qu'il n'était pas spécialisé pour les tâches confiées et que le chef d'équipe était absent du lieu de travail,
- des erreurs commises par une vendeuse dans le contrôle de l'approvisionnement des marchandises, alors qu'elle n'avait pas la qualification requise et que son travail devait normalement être confié à un salarié de qualification supérieure,
- des erreurs lors de l'élaboration ou de la modification d'actes physiques qu'un employeur a demandé à une sténo-dactylographe d'effectuer, alors que ses attributions la placent dans un rôle d'exécution de travaux de secrétariat et que le travail n'entraîne pas dans le cadre de ses compétences,
- des manquements correspondant à des responsabilités qui ne relèvent pas de la qualification d'un imprimeur et incombent à une directrice de production,
- l'incompétence d'un salarié engagé en qualité d'ouvrier professionnel pour le câblage d'un tableau dès lors que la technicité requise pour câbler une armoire électrique ne correspond pas à la qualification de la convention collective du bâtiment pour laquelle il a été embauché, qui prévoit que cet ouvrier exécute des travaux courants de sa spécialité, réalisés à partir de directives générales, possède des connaissances techniques de base et une formation professionnelle reconnue,
- l'insuffisance professionnelle d'un salarié, dès lors que des décisions à prendre dépassaient sa compétence au regard de la définition donnée de son emploi par la convention collective,
- l'insuffisance professionnelle d'un salarié affecté à un poste autre que celui prévu lors de son embauche et réclamant des compétences supérieures,
- l'insuffisance professionnelle d'un salarié engagé comme manœuvre qui s'est vu confier un travail très largement au dessus de ses possibilités intellectuelles,
- des erreurs commises par un salarié dans son travail alors que l'ensemble de ses travaux devait être soumis sous forme de projet à l'agrément d'un supérieur hiérarchique,
- des fautes imputables à l'incompétence d'un salarié embauché en qualité de technicien dans une activité d'encadrement dont il ne recevait pas le salaire correspondant → l'employeur ne peut donc reprocher au salarié la mauvaise exécution d'un emploi sous-payé.

ANNEXE 3 INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE ET PROMOTIONS

Est dépourvu de cause réelle et sérieuse le licenciement d'un salarié fondé :

- sur la médiocrité de son activité dès lors que cette affirmation est démentie par de nombreuses promotions et par son classement dans les résultats des chefs de région,
- sur des critiques vagues, alors que les griefs de manque d'autonomie et de gestion dans la conduite d'un projet ne sont accompagnés d'aucune argumentation convaincante et qu'il est reconnu que l'objectif fixé avait été atteint par le salarié
- sur des griefs manquant de vraisemblance et contredits par les termes élogieux d'une lettre antérieure annonçant une promotion,
- sur une insuffisance professionnelle alors que la société a non seulement approuvé les méthodes de travail du salarié, mais encore les a hautement estimées en dépit des critiques d'une partie du personnel,
- sur une insuffisance professionnelle alors que le salarié a bénéficié d'une augmentation de salaire et d'une promotion,

Est pourvu d'une cause réelle et sérieuse, le licenciement fondé :

- sur le manque d'aptitude du salarié à respecter les délais et mener à terme son travail, son défaut d'organisation et l'échec à maintenir un contact constant et continu avec certains clients, quand bien même le salarié bénéficie de feuilles de notation contenant d'excellentes appréciations
- l'insuffisance d'un salarié attestée par une note interne, quand bien même l'employeur a accepté de transformer le CDD du salarié en CDI, espérant une meilleure adaptation du salarié à son poste

ANNEXE 4 INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Est dépourvu de cause réelle et sérieuse, le licenciement pour insuffisance professionnelle et incapacité à réaliser les objectifs de production si :

- De nombreux éléments entrant dans la fabrication des articles étaient défectueux,
- La vétusté des installations ne permettait pas d'assurer une production normale,
- Les conditions d'approvisionnement ont été difficiles,
- Les salariés ne disposaient pas du matériel nécessaire ou adapté,
- Les salariés ne disposaient pas du personnel nécessaire.

ANNEXE 5 INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE ET EVOLUTION DE L'EMPLOI DU SALARIE

I. Changement de matériel

Est dépourvu de cause réelle et sérieuse :

- Le licenciement prononcé pour insuffisance professionnelle lorsque l'employeur modifie les conditions d'exécution du contrat de travail de ses pilotes en remplaçant des avions à hélices par des avions à réaction,
- Le licenciement prononcé pour insuffisance professionnelle lorsque les erreurs du salarié ont été commises sur une courte période après la mise en place d'un nouveau logiciel et que l'employeur n'a pas satisfait à son obligation d'adapter l'intéressé à l'évolution de son emploi,
- Le licenciement prononcé pour insuffisance professionnelle en cas de mise en place d'un système informatique nouvellement installé : un employeur avait refusé de donner une information technique préalable à l'utilisation du matériel nouveau,
- Le licenciement prononcé en raison de l'inadaptation du salarié aux nouvelles méthodes de gestion informatique alors que le stage d'initiation de 3 jours était manifestement insuffisant pour exiger de lui un bon usage de cette technique,
- Le licenciement prononcé pour insuffisance professionnelle en l'absence de formation adéquate et suffisante à la suite de l'informatisation du service,
- Le licenciement prononcé pour insuffisance professionnelle après un stage de formation de 48 heures à l'étranger après l'installation d'un nouveau système de travail

II. Mutation

Est dépourvu de cause réelle et sérieuse le licenciement pour insuffisance professionnelle :

- lorsque l'employeur affecte un salarié à un nouveau poste de travail et ne lui fournit pas un temps de formation suffisant tant au point de vue technique que de la cadence imposée,
- alors que le salarié était affecté à une fonction requérant une qualification qu'il n'avait pas encore,
- d'une salariée embauchée en qualité de secrétaire qui s'est vue confier des fonctions de vendeuse principale pour lesquelles elle ne possédait aucune qualification, l'employeur n'ayant pas justifié lui avoir donné une formation particulière dans ce domaine,
- d'une personne engagée en qualité de femme de ménage affectée aux fonctions d'aide soignante sans avoir reçu de diplôme ni aucune formation théorique ou pratique

III. Promotion

Est dépourvu de cause réelle et sérieuse le licenciement :

- du salarié qui n'a pas reçu la formation nécessaire pour diriger un service auquel il vient d'être promu,
- d'une secrétaire sténo-dactylographe initialement engagée pour exercer des tâches répétitives et simples conformes à sa formation ou à son expérience professionnelle, finalement embauchée pour exercer des fonctions de secrétaire de direction puis d'aide documentaliste plus complexes mais d'une autre nature.

ANNEXE 6 INSUFFISANCE DE RESULTATS ET FAIT DE L'EMPLOYEUR

Le licenciement pour insuffisance de résultats est dépourvu de cause réelle et sérieuse lorsque :

- les changements de secteurs effectués par l'employeur ont une incidence sur les résultats du salarié,
- le chiffre d'affaires en constante diminution étant la résultante d'une mauvaise politique commerciale,
- la diminution du chiffre d'affaires est imputable à l'employeur du fait de sa politique commerciale et de la qualité défectueuse de ses produits,
- la diminution du montant des commissions d'un représentant due au retard avec lequel l'employeur a adressé la collection que celui-ci devait présenter,
- le salarié a été mis dans l'impossibilité de réaliser ses quotas, l'employeur ne lui permettant pas de travailler le samedi et l'empêchant de réaliser des ventes dans la concession automobile.