

Insuffisance professionnelle et résultats

QUESTION POSÉE

Quelle est la différence entre insuffisance professionnelle et insuffisance de résultats ?

L'insuffisance de résultats est un constat chiffré. L'insuffisance professionnelle est une cause personnelle, non fautive, qui peut expliquer ce constat et fonder un licenciement si elle révèle une incapacité professionnelle durable.

LES DEUX NOTIONS COMPARÉES

Point comparé	Insuffisance professionnelle	Insuffisance de résultats
Ce qui est reproché	L'incapacité durable à tenir correctement le poste : erreurs, manque de maîtrise, méthodes inadaptées, défaut d'autonomie, mauvaise organisation.	Le fait de ne pas atteindre des objectifs chiffrés : chiffre d'affaires, commandes, rendez-vous, production, marge, etc.
Nature	Motif personnel non disciplinaire : ce n'est pas une faute en soi.	Ce n'est pas, à lui seul, un motif de licenciement .
Ce qu'il faut prouver	Des faits précis, objectifs et vérifiables, directement imputables au salarié, appréciés au regard de sa fonction, de son expérience, des moyens et de la formation reçue.	Que les objectifs étaient connus à temps, réalistes et atteignables ; puis que leur non-atteinte vient d'une insuffisance professionnelle ou, distinctement, d'une faute.
Exemple	Un commercial ne prépare pas ses rendez-vous, ne qualifie pas les besoins, commet des erreurs répétées malgré un accompagnement adapté.	Un commercial réalise 30 % de son objectif de chiffre d'affaires annuel. Cela ne suffit pas : il faut identifier pourquoi.
Risque de confusion	Il ne faut pas qualifier de faute une simple incompetence ou un manque de maîtrise.	Il ne faut pas licencier sur le seul constat d'un chiffre insuffisant.

CONDITIONS À EXAMINER

- Les objectifs doivent être **réalistes**, communiqués au salarié en début de période lorsqu'ils sont fixés unilatéralement, et compatibles avec les conditions réelles d'exercice.
- Les faibles résultats peuvent fonder un licenciement s'ils démontrent une incapacité professionnelle durable, après prise en compte du marché, du portefeuille confié, de la formation et des moyens fournis.
- La non-atteinte causée par une baisse de marché, un secteur défavorable, des outils défaillants, un portefeuille insuffisant ou une formation absente n'est pas imputable au salarié.

C'est l'approche retenue notamment par la Cour de cassation, **Cass. soc., 6 mai 2025, n° 23-23.294**, et par les cours d'appel de Versailles, **3 juin 2026, n° 23/03124**, et de Nîmes, **24 février 2026, n° 24/02618**.

À SURVEILLER

Si le courrier reproche une « négligence », un « manque d'implication » ou le non-respect volontaire de directives, il peut basculer sur le terrain disciplinaire.

Il faut alors prouver une **mauvaise volonté délibérée** et appliquer la procédure disciplinaire. Une simple insuffisance professionnelle ne peut pas être sanctionnée comme une faute.

RÉFÉRENCES JURIDIQUES

- **Cour d'appel, 03/06/2026, n° 23/03124**
Insuffisance de résultats
- **Cour d'appel, 24/02/2026, n° 24/02618**
Non-atteinte des objectifs
- **Cour de cassation, 06/05/2025, n° 23-23.294**
Règles de procédure applicables