



Depuis plus de 25 ans, nous conseillons et accompagnons les entreprises françaises, suisses et belges ainsi que leurs filiales allemandes dans tous les aspects juridiques de leurs activités en Allemagne. Aux côtés des cadres dirigeants, des départements ressources humaines, des services juridique et financier ainsi que des équipes commerciales, nous assistons de la même manière les sociétés allemandes en France.

Publication | Droit social – Cessation du contrat de travail | Allemagne

## Motif de licenciement en Allemagne : un « low performer » peut-il être licencié au regard du droit du travail allemand ?

19 août 2022

Au regard du droit du travail allemand, un salarié peut notamment être [licencié pour des motifs inhérents à son comportement](#).

Une mauvaise prestation de travail peut, en principe, justifier un licenciement pour des motifs inhérents au comportement après un avertissement préalable. Dans la pratique, il est toutefois difficile de licencier un « low performer » en Allemagne.

Au cours des dernières années, la notion de « low performer » s'est développée dans le cadre de la pratique du droit du travail et de la jurisprudence rendue en la matière.

Si, dans le cadre d'un contrat de travail, la contrepartie au salaire versé par l'employeur est pratiquement insignifiante, le rapport entre la prestation et sa contrepartie s'en trouve durablement perturbé (Cour fédérale du travail BAG, NZA 2005, 1207). Un licenciement peut alors se justifier au cas par cas. Toutefois, la voie à suivre pour pouvoir entamer une procédure de licenciement n'est, en règle générale, pas aisée et toute mesure de licenciement possible demande à être préparée avec soin, étant précisé que les chances de succès d'une telle procédure sont rarement clairement prévisibles.

L'employeur doit prouver au tribunal que le salarié travaille beaucoup moins bien que la moyenne. Pour ce faire, il doit présenter ses performances sur une période donnée par rapport à des collègues occupant un poste comparable. Dans la pratique, les employeurs allemands parviennent rarement à en rapporter la preuve.



**Ulrich Martin** DEA / DESE  
Rechtsanwalt

[martin@rechtsanwalt.fr](mailto:martin@rechtsanwalt.fr)  
T + 33 (0) 3 88 45 65 45



**Jörg Luft**  
Rechtsanwalt

[luft@rechtsanwalt.fr](mailto:luft@rechtsanwalt.fr)  
T + 49 (0) 7221 30 23 70

[www.rechtsanwalt.fr](http://www.rechtsanwalt.fr)

### Strasbourg

16 rue de Reims  
F-67000 Strasbourg  
T + 33 (0) 3 88 45 65 45  
F + 33 (0) 3 88 60 07 76  
[strasbourg@rechtsanwalt.fr](mailto:strasbourg@rechtsanwalt.fr)

### Paris

4 rue Paul Baudry  
F-75008 Paris  
T + 33 (0) 1 53 93 82 90  
F + 33 (0) 1 53 93 82 99  
[paris@rechtsanwalt.fr](mailto:paris@rechtsanwalt.fr)

### Baden-Baden

Schützenstraße 7  
D-76530 Baden-Baden  
T + 49 (0) 7221 30 23 70  
F + 49 (0) 7221 30 23 725  
[baden@rechtsanwalt.fr](mailto:baden@rechtsanwalt.fr)

### Bordeaux

48 cours d'Alsace et Lorraine  
F-33000 Bordeaux  
T + 33 (0) 5 56 28 38 07  
F + 33 (0) 3 88 60 07 76  
[bordeaux@rechtsanwalt.fr](mailto:bordeaux@rechtsanwalt.fr)

### Sarreguemines

50 rue de Grosblierströff  
F-57200 Sarreguemines  
T + 33 (0) 3 87 02 99 87  
F + 33 (0) 3 87 28 08 13  
[sarreguemines@rechtsanwalt.fr](mailto:sarreguemines@rechtsanwalt.fr)

### Epp Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Cette présentation a un caractère purement informatif et ne saurait remplacer un conseil personnalisé. Toute responsabilité des auteurs est exclue. Les contenus de cette présentation sont soumis à des droits d'auteur.

Dans une affaire jugée par un tribunal régional du travail allemand, l'employeur y est toutefois exceptionnellement parvenu (LAG Köln, 03.05.2022, BeckRS 2022, 16757). Un employeur avait licencié un préparateur de commandes en Allemagne au motif que ses performances au travail étaient nettement inférieures à celles comparables de ses collègues pendant une longue période. Le salarié licencié avait travaillé un tiers de moins que la moyenne de ses collègues dans le cadre de la préparation de commandes. Devant le tribunal, l'employeur a pris la peine de démontrer minutieusement que les performances du « low performer » étaient inférieures de plus d'un tiers aux performances normales de 150 préparateurs de commandes comparables dans l'entreprise.

En vertu d'un accord d'entreprise avec le comité d'entreprise allemand, une prestation de base (100 %) avait été fixée dans l'entreprise concernée pour l'activité de préparation des commandes, laquelle correspondait à la prestation normale et était rémunérée avec le salaire de base. En outre, une prime de performance était accordée pour la gestion d'une plus grande quantité de colis préparés. Le salarié par la suite licencié n'avait jamais atteint la prestation de base ainsi convenue au cours d'un seul mois. Après deux [avertissements](#), l'employeur l'avait licencié pour motif réel et sérieux (« ordentliche Kündigung »), en respectant le délai de préavis applicable. Le premier avertissement a été donné pour « retenue volontaire de la force de travail et du travail à sa disposition ». Dans un deuxième avertissement, l'employeur allemand a reproché à son salarié de ne fournir qu'un rendement de 72,47 % du rendement de base, alors que le groupe de salariés comparable fournissait un rendement moyen de 117,95 %. Lors de la procédure de licenciement, l'employeur a ensuite démontré la mauvaise performance du salarié en fournissant des impressions des relevés du système de gestion des marchandises. Ces éléments documentaient la performance de préparation de commandes du « low performer » par rapport à la performance d'environ 150 préparateurs de commandes comparables employés dans la même entreprise.

Le tribunal régional du travail allemand a estimé que le licenciement du salarié était justifié. Selon le tribunal, lorsque l'employeur présente des faits démontrant que les performances de l'intéressé sont nettement inférieures à celles de salariés comparables, il satisfait à sa charge de preuve dans la mesure où il est acquis que les performances du salarié sont inférieures d'un tiers aux performances moyennes « à long terme et de manière significative ».

Certes, le « low performer » licencié peut en principe invalider la pertinence de ces preuves fournies par l'employeur en justifiant et en expliquant les raisons pour lesquelles ses performances nettement inférieures à la moyenne sont néanmoins conformes à ses capacités personnelles (par exemple en raison de son âge, de maladies ou de circonstances particulières liées à l'entreprise). Toutefois, dans le cas d'espèce, le travailleur allemand licencié n'y est pas parvenu.

Notre équipe reste à votre disposition pour toute question à ce sujet.

[welcome@rechtsanwalt.fr](mailto:welcome@rechtsanwalt.fr)