

## Documents sauvegardés

Le Monde

© 2026 SA Le Monde. Tous droits réservés.  
Le présent document est protégé par les lois  
et conventions internationales sur le droit  
d'auteur et son utilisation est régie par ces  
lois et conventions.

news-20260319-LM-202603193x20x21865355882x215

<b>Nom de la source</b>	Jeudi 19 mars 2026
Le Monde	Le Monde
<b>Type de source</b>	• p. 21
Presse • Journaux	• 1046 mots
<b>Périodicité</b>	
Quotidien	
<b>Couverture géographique</b>	
Internationale	
<b>Provenance</b>	
France	



## Les « plans de performance », ou comment pousser les salariés vers la sortie sans le dire

Importés des pays anglo-saxons, ces dispositifs se multiplient dans les entreprises françaises

Jules Thomas

**U**nderdelivered. » « En dessous des attentes », en français. C'est le verdict qui tombe à la sortie de l'entretien annuel de performance de Marie (le prénom a été modifié pour préserver l'anonymat de la personne), une cadre de la filiale française de Coty, multinationale américaine de cosmétiques. Outre le choc de cette mauvaise évaluation, justifiée par une difficulté à manager alors qu'elle n'avait toujours eu que d'excellents résultats, Marie apprend qu'elle est placée « sous PIP », pour *performance improvement plan* (« plan d'amélioration des performances »). D'ici à trois mois, elle devra redresser la barre, sous peine d'être licenciée pour insuffisance professionnelle. C'est le cas de plusieurs dizaines de salariés chez Coty SAS ces dernières années.

Ces dispositifs, qui servent officiellement à aider un salarié à remonter la pente, cachent souvent un préambule à son départ. La performance est scrutée, documentée, ce qui permet à l'employeur de rassembler des preuves en vue d'un potentiel licenciement. La pression de ce plan peut aussi pousser le salarié à la démission. Ces dernières an-

nées, les PIP se multiplient, en particulier dans les filiales françaises de grands groupes anglo-saxons, les start-up, le conseil et la tech.

La pratique n'est pas nouvelle et est souvent associée au concept de notation forcée. Née dans les années 1990 aux Etats-Unis, popularisée par General Electric et IBM, elle consiste à établir un classement : certains salariés surperformant et doivent être promus ou augmentés, la moyenne doit stagner, ceux qui sous-performent doivent être écartés. La pratique a été rendue illégale en France par une décision de la Cour de cassation de 2013.

### « Dénî total »

Pourtant, chez Coty, un document interne recommande aux managers de qualifier d'« underdelivered » au moins 5 % de leurs équipes. Dans les comptes rendus récents du comité social et économique, la direction – elle n'a pas répondu aux questions du *Monde* – assume une « structuration croissante de la gestion des “underdelivered” par l'entreprise. » Sur la centaine de salariés de Coty, en 2025, 4 % ont été jugés « underdelivered », et douze PIP ont été

enclenchés, des chiffres en forte augmentation ces dernières années. Des salariés qui ont refusé de rentrer dans un PIP ont été licenciés pour « insubordination ».

Un symbole de la tech est aussi particulièrement friand de ces plans : Amazon. Un ancien commercial d'Amazon Web Services (AWS) France (1 000 salariés), la branche cloud du géant américain, raconte avoir enchaîné les réévaluations d'objectifs, jusqu'au burnout. « Mes notes ont chuté du jour au lendemain, mon objectif a augmenté de 7 000 % en trois ans, j'ai réussi à chaque fois, mais j'étais dans le déni total sur mon surmenage, affirme-t-il. Je travaillais quarante-huit heures par semaine pour tenir mes objectifs. Quand on est sous PIP, tout le monde le sait, ça veut dire qu'il faut commencer à chercher un autre job. »

Chez AWS, une mauvaise évaluation peut être suivie d'un « focus plan » de plusieurs semaines sur des critères définis par le manager, puis d'un « pivot plan », le véritable PIP. Ce « programme pivot » comporte plusieurs points d'étape au cours desquels le salarié peut décider de poursuivre le processus ou

## Documents sauvegardés

d'engager une discussion sur la fin du contrat de travail, précise l'entreprise. « *Si la performance ne s'améliore pas malgré cet accompagnement, nous travaillons ensemble pour déterminer si le poste reste adapté, ce qui peut, dans certains cas, conduire à un départ de l'entreprise* », ajoute un porte-parole d'AWS.

Dans la manière dont les plans peuvent s'enchaîner, l'impact sur la santé peut être particulièrement violent. « *Ils appellent ça "focus", "PIP", "coaching plan", mais l'idée est la même : une gradation pour augmenter le niveau de stress, et pousser au départ, à l'arrêt maladie ou à la démission*, explique Claire des Bosc, avocate en droit social. *Même quand les gens arrivent à 200 % des objectifs, on leur répond que ce n'est pas un problème de résultat.* »

Côté salarié, il est difficile de contester aux prud'hommes un licenciement pour « insuffisance professionnelle » lorsqu'il est documenté, mais il est possible de démonter un PIP si l'on peut prouver que les objectifs sont irréalisables ou que l'employeur n'a pas cherché à aider le salarié à atteindre les objectifs.

Parfois, ces derniers sont flous. « J'ai demandé des exemples de ce qui n'allait toujours pas lors des points d'étape avec mon manager et les RH, ce sont des choses très larges et imprécises, comme mon "how", c'est-à-dire la manière dont je me comporte », explique Marie, chez Coty. Chez AWS, « les principes de leadership d'Amazon (par exemple, "s'investir personnellement", "avoir souvent raison" ou "voir grand") sont une base d'évaluation, et l'on est évalué par nos pairs », raconte une ex-salariée. « *Si vous dites par exemple : "Ce n'est*

*pas mon travail", on va vous le reprocher* », détaille-t-elle.

Au-delà de ces exemples, peut-on concevoir un bon outil pour réellement améliorer les performances d'un salarié ? « *La vraie question pour que ce soit un bon outil qui ne soit pas hypocrite, c'est : "Est-ce qu'il y a une vraie chance donnée à la personne ou est-ce qu'on lui fait un procès ?" La plupart du temps, les dérives viennent d'une mauvaise communication entre direction, managers et salariés. Ce n'est pas juste la faute du salarié* », juge Caroline Dupré, directrice des ressources humaines (DRH) indépendante. Actuellement chez Upslide (éditeur de logiciels, 200 salariés), elle apprécie la manière dont le PIP y est utilisé : « *Aucune sortie ne se fait sans PIP, tout est transparent. Quand un plan d'action est défini pour quelqu'un, il arrive que la personne se révèle, et aussi cela permet de clarifier le boulot du manager.* »

Pour Jessica Djeziri, DRH et associée du cabinet de recrutement Bloomays, « *c'est aux RH de s'assurer qu'un manager qui veut placer quelqu'un sous PIP a suivi au préalable sa performance en toute objectivité, qu'il a fixé les bons objectifs. Un vrai plan doit aussi responsabiliser le manager, voir ce que lui aussi n'a pas bien fait* ».