

Management

Le piège de la performance

Présentés comme un soutien aux salariés, les plans d'accompagnement venus des Etats-Unis leur imposent souvent une pression intenable pour les pousser vers la sortie

Par Agathe Ranc

→ Les cadres sont les principales cibles des plans d'amélioration de la performance.

(Les deux photos illustrant cet article sont tirées de la série « le Dispositif », de Myr Muratet, en 2022.)



Ce n'était pas de l'accompagnement, c'était une mise au pilori. » Prouver son travail action par action, client par client, présenter des traces du moindre rendez-vous, mais aussi tenter de répondre à des objectifs flous comme « mieux rédiger », le tout après des années d'expérience et d'évaluations dans le vert... Par deux fois, entre 2024 et 2025, Michel (1), commercial, salarié d'Amazon Web Services, la filiale cloud du groupe américain, s'est

débatu avec un plan de performance. « On présente ces plans comme de l'accompagnement personnalisé, mais on vous donne des objectifs à réaliser dans un temps extrêmement court et dans des conditions ubuesques. Cela a eu un impact très lourd sur moi. J'ai été jusqu'à me demander ce que je faisais sur terre », témoigne Michel, qui a depuis quitté l'entreprise. Jean (1), dix ans de métier dans le groupe, commercial pour Amazon EU, qui regroupe l'activité e-commerce sur le continent européen, a vécu la même expérience en fin d'année dernière : « On m'a fixé des objectifs inatteignables et à très court terme, qui reposaient sur des tâches qui ne dépendaient pas de moi. » Arrêté depuis janvier, il tente de « [se] retaper », mais ne se voit pas retourner travailler dans cette entreprise.

Les plans d'amélioration de la performance (PAP en français, PIP - *Performance Improvement Plan* - en anglais), parfois dits pudiquement plans de « coaching » ou de « progrès », suivent tous un même modèle : un salarié se voit proposer une liste d'objectifs à atteindre, sous haute surveillance managériale et en un temps limité. En cas d'échec - il est presque inéluctable -, c'est la porte.

EFFETS DÉVASTATEURS

Dans la continuité du management par objectif théorisé dès les années 1950, la pratique s'est développée aux Etats-Unis dans les années 1980. Le géant Amazon (1,5 million de salariés dans le monde), adepte du turnover permanent dans ses bureaux comme dans ses entrepôts, en a fait le banal outil d'une gestion du personnel qui repose sur une pression constante. Mais après avoir gagné à bas bruit les filiales françaises de grands groupes anglo-saxons, les PAP se sont multipliés ces deux dernières années dans de nombreuses autres entreprises en France, notamment dans le numérique, le conseil ou la finance. Au point d'inquiéter syndicats et professionnels du droit du travail, qui y voient une méthode de licenciement abusive, aux effets parfois dévastateurs sur les salariés. Car si l'objectif affiché est de les aider à redresser la barre, la finalité est souvent tout autre.

« Ces plans sont souvent l'antichambre du départ : la décision de se séparer du salarié est prise, et il s'agit de constituer un dossier pour insuffisance professionnelle, qui est très difficile à démonter aux prud'hommes, résume Félix Guinebretière, avocat en droit du travail du cabinet Alkemist, à Paris. L'employeur a la preuve qu'il a essayé d'aider le salarié à s'améliorer, et des écrits pour justifier les mauvaises performances. Dans certains cas, on peut même dériver sur du harcèlement moral, avec des salariés à qui l'on impose trois PAP successifs pour les pousser à la démission. » Le message est si violent que ces cadres, habitués à donner toujours plus à des entreprises où ▶



→ En dix ans, les licenciements non économiques (notamment pour insuffisance professionnelle) ont augmenté de 60 %.

► la surperformance est la norme, peuvent finir brisés. « *Ils se sentent trahis, inutiles, perdent confiance en eux et en l'entreprise* », détaille une représentante syndicale de Solidaires Informatique, qui travaille pour une entreprise de services du numérique, où elle a eu à accompagner plusieurs collègues concernés.

“PLAN DE COACHING”

Dans ce genre de plans, des objectifs inatteignables – doubler des ventes au creux de l'été – ou subjectifs viennent accentuer la détresse des salariés, qui ont la sensation de se débattre dans le vide. C'est ce qui est arrivé à Stéphane (1), quinquagénaire, commercial pour la filiale française d'un grand groupe informatique américain, en mars 2025 : « *Cela faisait un moment que la pression s'accroissait, que mes objectifs étaient revus à la hausse. Quand on m'a annoncé qu'on allait me mettre sous plan, j'ai compris tout de suite que la mécanique se mettait en place.* » Il détaille : « *Durant trois mois, je devais faire des points avec mon manager et remonter une série d'indicateurs. On vous demande de vous justifier sur tout.* » Après avoir « *craqué* », il a été mis en arrêt de travail. Judith (1) a aussi fait les frais de ces méthodes chez Vestiaire Collective, « *licorne* » française (sa valorisation dépasse le milliard d'euros) de la seconde main, au printemps 2025. Après quatre ans de surinvestissement et d'évaluations au-delà des attentes, et quelques mois après son retour de congé maternité, la cadre s'est retrouvée sous « *plan de coaching* » à la suite d'un changement de direction. « *J'étais abasourdie, car je connaissais la fin de l'histoire. On me disait que c'était pour m'améliorer, qu'on croyait en moi... Mais autour de moi, tous ceux qui avaient vécu des plans, qu'ils aient atteint leurs objectifs ou non, avaient quitté l'entreprise.* » S'ensuivent « *six semaines d'enfer* » dont elle sortira « *épuisée, moralement et psychologiquement* », au point de se demander si elle pourra un jour retravailler. « *Tous mes faits et gestes, mon comportement en réunion, étaient analysés et notés. Chaque semaine, c'était le tribunal. Et je n'ai eu aucun soutien des ressources humaines.* » Un temps, elle joue le jeu. Puis la colère prend le dessus : « *On a préféré me faire subir cette pression psychologique plutôt que de*



faire les choses dans les règles. » Contactée, l'entreprise n'a pas donné suite à nos sollicitations.

Ces plans permettent de se séparer à bas coût de salariés dans des contextes économiques tendus, ou lors de restructurations. « *Ils surviennent dans des entreprises qui cherchent à faire des économies. Or réduire la masse salariale est une manière de les réaliser rapidement* », décrypte Aurélie Arnaud, avocate en droit du travail à Paris, qui reçoit « *par vagues* » des dossiers concernant des PAP – ils représentent environ 20 % de ceux pour licenciement, une proportion semblable à celle observée par plusieurs de ses confrères joints par « *le Nouvel Obs* ». En passant par un tel plan, l'employeur s'épargne en effet un licenciement économique, plus coûteux, et peut rogner dans ses effectifs sans dépasser le seuil au-delà duquel la loi impose un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Une préférence qui se lit clairement dans les statistiques : en dix ans,

les licenciements pour motif économique ont diminué de 40 %, tandis que les licenciements non économiques (dont l'insuffisance professionnelle) ont augmenté de 60 %, selon la Dares, le département de la statistique du ministère du Travail. Et si la technique est redoutable, c'est, notamment, parce que les indemnités auxquelles un salarié peut prétendre aux prud'hommes en cas de licenciement abusif sont plafonnées depuis la mise en place en 2017 du « barème Macron ». Un employeur a donc peu à craindre d'une condamnation, et un salarié a peu à y gagner, surtout si son ancienneté est faible, ce qui est souvent le cas dans les secteurs où ces plans sont pratiqués. Le second préférera s'orienter vers un départ négocié plutôt que de s'engager dans une procédure longue de plusieurs années.

“ROULEAU COMPRESSEUR”

Dans les filiales d'Amazon, ces plans, normés et routinés, se décomposent en deux temps, qui laissent peu de chances au salarié. D'abord un premier plan, baptisé « Focus », d'une durée de trente à soixante jours. Si les performances ne sont pas au rendez-vous, le salarié peut être inscrit dans le plan « Pivot ». Cynisme de l'innovation managériale, l'entrée dans « Pivot » se décide aussi simplement qu'un abonnement à Amazon Prime. Deux cases s'affichent sur l'écran du salarié : souhaite-t-il quitter l'entreprise avec une indemnité ? Ou rentrer dans le plan, avec de nouveaux objectifs, et une indemnité moindre s'ils ne sont pas atteints ? « Les plans “Focus” et “Pivot” ne sont pas des outils d'amélioration pour le salarié, mais visent à faire partir des gens. Le rouleau compresseur tourne toute l'année », dénonce Guillaume Robin, référent national de l'Ugict-CGT Amazon.

En 2024, la presse américaine révélait que le nombre de PAP avait augmenté dans le groupe au moment où celui-ci procédait à un nombre record de licenciements. En début d'année, ce sont 30 000 suppressions d'emplois partout dans le monde qui ont été annoncées. Comme d'autres employés avec lesquels nous avons pu discuter, Guillaume Robin estime à 10 % le taux de salariés sous plan en permanence. Un chiffre qu'Amazon n'a pas souhaité confirmer. « La grande majorité de nos salariés atteignent ou dépassent régulièrement les attentes, mais pour le petit nombre qui n'y parvient pas, nous mettons en place un coaching et des opportunités pour les aider à progresser », répond un porte-parole d'Amazon France. « 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. »

Les plans de performance vont aussi de pair avec la « notation forcée » mise au point chez General Electric dans les années 1980. Concrètement,

“CELA FAISAIT UN MOMENT QUE LA PRESSION S'ACCENTUAIT [...]. QUAND ON M'A ANNONCÉ QU'ON ALLAIT ME METTRE SOUS PLAN, J'AI COMPRIS TOUT DE SUITE QUE LA MÉCANIQUE SE METTAIT EN PLACE.”

STÉPHANE, COMMERCIAL, EN ARRÊT DE TRAVAIL

il s'agit de faire rentrer les salariés dans des cases – du plus au moins performant – avec un quota préétabli pour chaque catégorie. En France, la pratique est interdite depuis 2013. Cela n'empêche pas que, chez Amazon, il est « attendu » que 5 % des effectifs terminent dans le bas du tableau, selon des documents internes que « le Nouvel Obs » a pu consulter. Pour eux, c'est une mise sous plan qui se profile. « Dans une équipe où tout le monde “performe” correctement, il faudra tout de même désigner des “moins performants” », détaille Fabienne (1), manager. « Chaque année, j'ai un “Focus” à ouvrir à quelqu'un de mon équipe. Si je ne le fais pas, je suis en déloyauté. Je peux mettre en place des objectifs faciles, mais cela ne doit pas se voir. Sachant que je risque moi aussi de me retrouver sous plan. »

C'est souvent dans le silence que les salariés se retrouvent à affronter un plan de performance. Parce qu'ils concernent des secteurs où la présence syndicale est faible, voire inexistante. Qu'il est proposé à des salariés « ambitieux, perfectionnistes, qui ont l'habitude d'être évalués constamment, qui fonctionnent au challenge » et seront donc tentés de jouer le jeu, jusqu'à se convaincre d'être en faute, résume l'avocate en droit social Claire des Bosc. « Dans certains plans, il est même demandé au salarié de ne pas en parler autour de lui », raconte Haïkel Guémar, cosécétaire de Solidaires Informatique et délégué syndical chez Red Hat, filiale d'IBM, qui emploie 400 salariés en France. Il estime à 1 % le taux de PAP dans sa société. Contactée par « le Nouvel Obs », l'entreprise n'a pas souhaité confirmer ce chiffre.

Dans ces entreprises à fort turnover, « l'un des enjeux sera de recréer de la solidarité, du collectif », afin que ces pratiques soient mises au jour, estime le syndicaliste. Les professionnels du droit du travail conseillent aussi de ne pas accepter de plan avant d'avoir renégoциé ses objectifs, afin qu'ils soient atteignables, raisonnables, mesurables. Certains salariés choisissent de se battre. Comme Judith, qui a engagé une procédure aux prud'hommes : peu importe si la somme en jeu n'est pas très élevée, dit-elle. « Je veux que ce que j'ai vécu soit reconnu. » ●

(1) Le prénom a été changé.