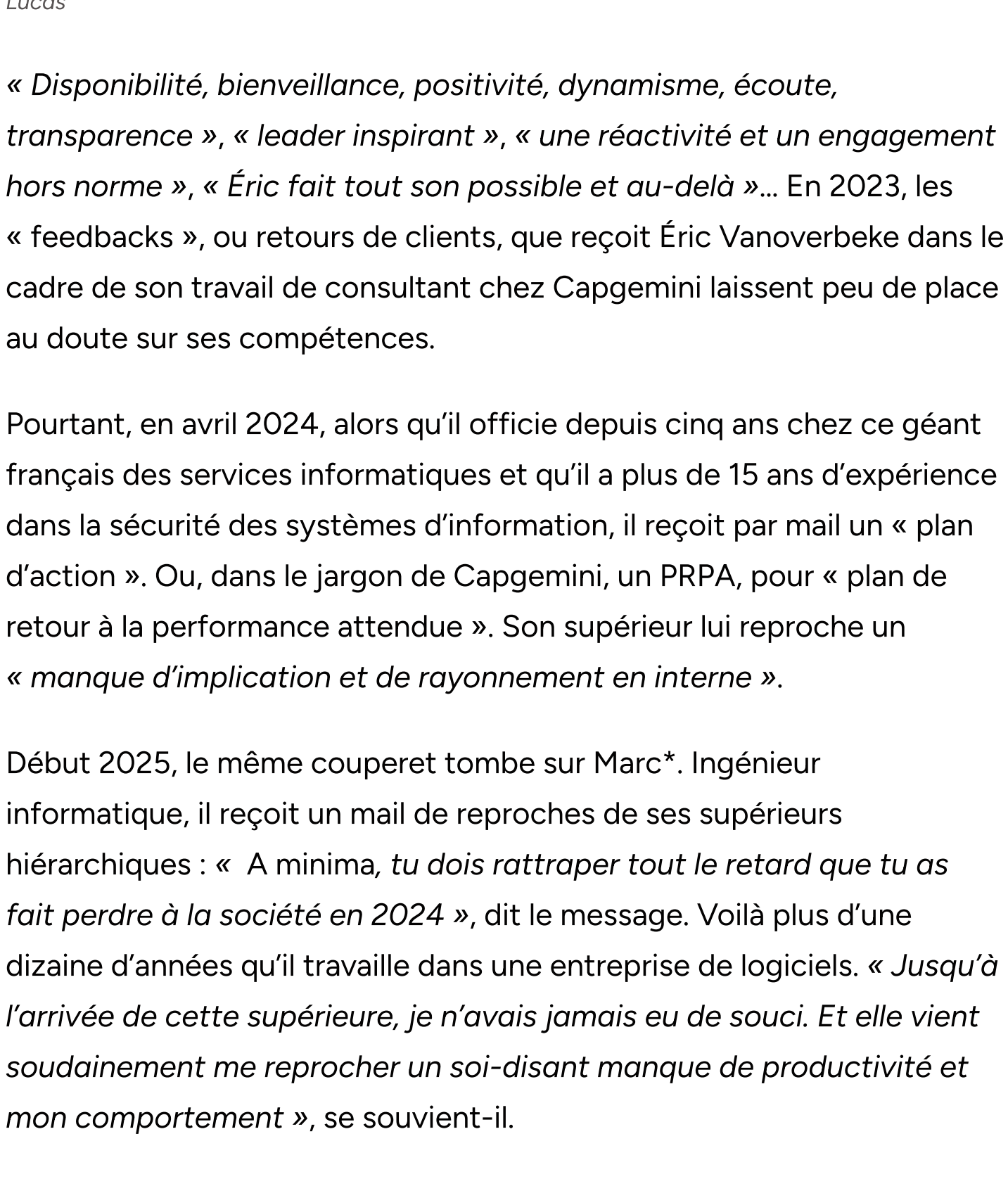


Rapports de force – Travail

« Ça m’a dégoûté de mon métier » : chez Capgemini, Leboncoin ou Amazon, ces plans de performance qui broient les salariés

Importés des États-Unis, les plans de retour à la performance, déclinés sous les acronymes PIP, PRPA ou encore PAP, se multiplient dans les entreprises du numérique. L’outil est détourné de son objectif affiché pour mieux se débarrasser de salariés.

par Guillaume Bernard, Rozenn Le Carboulec
20 mai 2026 à 07h00, modifié à 16h08
🔊 🔖
🕒 10 min.



« Je suis en train de chercher du travail ailleurs, ça m’a complètement dégoûté de mon métier », lâche Lionel, employé chez Capgemini et visé par un plan de performance. © Daniel Perron / Hans Lucas

« Disponibilité, bienveillance, positivité, dynamisme, écoute, transparence », « leader inspirant », « une réactivité et un engagement hors norme », « *Éric fait tout son possible et au-delà* »... En 2023, les « feedbacks », ou retours de clients, que reçoit Éric Vanoverbeke dans le cadre de son travail de consultant chez Capgemini laissent peu de place au doute sur ses compétences.

Pourtant, en avril 2024, alors qu’il officie depuis cinq ans chez ce géant français des services informatiques et qu’il a plus de 15 ans d’expérience dans la sécurité des systèmes d’information, il reçoit par mail un « plan d’action ». Ou, dans le jargon de Capgemini, un PRPA, pour « plan de retour à la performance attendue ». Son supérieur lui reproche un « *manque d’implication et de rayonnement en interne* ».

Début 2025, le même couperet tombe sur Marc*. Ingénieur informatique, il reçoit un mail de reproches de ses supérieurs hiérarchiques : « *A minima, tu dois rattraper tout le retard que tu as fait perdre à la société en 2024* », dit le message. Voilà plus d’une dizaine d’années qu’il travaille dans une entreprise de logiciels. « *Jusqu’à l’arrivée de cette supérieure, je n’avais jamais eu de souci. Et elle vient soudainement me reprocher un soi-disant manque de productivité et mon comportement* », se souvient-il.

Un outil venu des États-Unis

Sa hiérarchie annonce à Marc qu’il fera l’objet d’un plan de retour à la performance « *à prise d’effet immédiat* ». Il a sept semaines pour faire ses preuves. « *Si tu n’arrives pas à rattraper ton retard, je ne pourrai plus te faire confiance au poste d’ingénieur* », menace sa supérieure. Si tel est le cas, elle lui trouverait une autre mission qui ne présente « *plus aucun enjeu stratégique pour la société* ».

Éric comme Marc font face à un outil managérial qui a fait une entrée fracassante dans de nombreuses entreprises du secteur informatique, de la Tech ou encore du conseil, sous les acronymes de PIP, PRPA, PAP ou encore Pivot. « *Cela porte plein de noms différents, mais c’est globalement toujours le même outil, avec la même finalité, et les mêmes risques de détournement* », résume auprès de Bastat! Félix Guinebrière, avocat en droit du travail.

Parmi les usages détournés des plans de performance : la mise sous pression d’un salarié, pouvant le pousser à la démission, ou encore la préparation d’un licenciement pour insuffisance professionnelle.

Les PIP, pour « *performance improvement plan* » (« plan d’amélioration des performances », en français) sont largement utilisés aux États-Unis. Leur principe : un salarié jugé en dessous des attentes se voit imposer un certain nombre d’objectifs à accomplir en 30 à 90 jours. S’ils ne sont pas atteints, il est licencié sans indemnité. Depuis la période post-Covid, durant laquelle elles ont beaucoup recruté, les multinationales du numérique comme Microsoft ou Amazon y ont massivement recourus. Ainsi, dès novembre 2024, le *Wall Street Journal* traitait sur « L’ère du PIP ».

Le déploiement de cet outil semble paradoxal, puisque ces groupes ne souffrent d’aucun problème de performance. Amazon et Microsoft, ont respectivement annoncé 30 et 32 milliards de dollars de bénéfice net au premier trimestre 2026.

En France, la situation légale diffère de celle des États-Unis, mais pas forcément la finalité des plans de performance. Ces derniers ne figurent pas dans le Code du travail et ne donnent pas *stricto sensu* droit aux entreprises de licencier leurs salariés jugés trop peu performants. C’est une méthode d’évaluation dont les managers peuvent se saisir.

Pratiqué chez Capgemini, Amazon, Leboncoin, Red Hat...

C’est le cas chez Capgemini, où les PRPA, pour « plans de retour à la performance attendue » – équivalents locaux du PIP – sont inscrits dans l’accord sur la gestion des emplois et durent entre trois et six mois maximum. Au cours de cette enquête, Bastat! a pu recenser l’utilisation de plans similaires chez Amazon, Leboncoin, ou encore Red Hat. Et, comme aux États-Unis, ils se concluent souvent par des départs de salariés.

Dans la branche française de Red Hat, entreprise dédiée aux logiciels open source appartenant à IBM, qui compte environ 400 salariés en France, « *1 % des salariés sont constamment sous PAP* », estime Haïkel Guémar, délégué syndical de Solidaires-Informatique dans la société. Sur les 1200 salariés français du célèbre site de e-commerce Leboncoin France, 16 PAP ont été réalisés en 2025, et concerneraient déjà 15 personnes depuis janvier 2026, selon Florine M., déléguée syndicale Leboncoin pour la CGT.

À Capgemini, ces chiffres explosent : au sein de la branche « Cloud Infrastructure Services » (soit la gestion de la cybersécurité et du système réseau), qui comprend environ 5000 salariés, 556 personnes ont été concernées par un PRPA en 2024, soit 10 % des effectifs du service... Plus de la moitié de ces personnes, 52 %, ont quitté l’entreprise, volontairement ou non, selon les résultats d’une enquête menée en interne par la CGT, et rendue publique début avril.

Et si les PIP doivent être soumis à la consultation du comité social et économique (CSE), force est de constater que certaines entreprises s’affranchissent de cette obligation. Ainsi, pas de consultation du CSE chez Red Hat. Haïkel Guémar voit depuis plus de dix ans des salariés quitter l’entreprise après des PIP sans aucun accord ni consultation du CSE.

« *Nous avons juste reçu un document de quatre pages à la demande insistante du CSE* », rapporte le délégué syndical. Il s’agissait d’un simple PowerPoint de présentation à destination des managers. Chez Leboncoin non plus, le CSE n’est pas consulté avant la mise en place des PIP. « *Leur fonctionnement détaillé n’est écrit nulle part* », dit la déléguée CGT Florine M.

→ **SUR LE MÊME SUJET**: Renault, Stellantis : comment sortir le secteur automobile de la crise ?

Autant de PIP différents que de managers

En théorie, un plan de performance doit être matérialisé par un document formel qui établit des objectifs clairs, atteignables et mesurables, à réaliser selon un calendrier précis, met en garde la CFDT Capgemini. Mais, dans les faits, il existe autant de plans de performance différents que de directions des ressources humaines, voire de managers.

« *On m’a reproché des choses complètement fausses ou incongrues, comme le fait d’avoir du retard sur mes notes de frais, mais ça n’a rien à voir avec mes objectifs professionnels !* » dénonce Éric Vanoverbeke, dont le PRPA devait s’étendre sur trois mois. Devenu représentant du personnel pour Force ouvrière (FO), il dit accompagner actuellement un salarié qui s’est vu imposer un PRPA pour « *communication non professionnelle* », « *sans faits datés ni traces écrites de ce qu’on lui reproche* ».

Une injustice d’autant plus forte qu’un PRPA peut causer une perte de salaire. « *Chez Red Hat, quand on est sous PAP, on ne touche plus de prime trimestrielle de performance* », soulève Haïkel Guémar. « *À un moment donné, tous les salariés se touchaient, comme moi, une part variable sur objectifs en plus de leur salaire, avaient un PRPA* », met en avant Éric Vanoverbeke. Jugés improductifs, les salariés en « intermission », en attente d’une nouvelle prestation, sont également particulièrement visés, constate le cosecrétaire général de la CGT à Capgemini, Yacine Baghou.

Licenciés pour insuffisance professionnelle

Alors que l’objectif d’un plan de retour à la performance est normalement « *de soutenir le salarié dans sa progression et de lui permettre de maintenir son employabilité* », selon l’accord de gestion des emplois et des parcours professionnels de Capgemini, celui-ci semble régulièrement détourné. Ainsi, « *la mise en PIP sert un peu d’antichambre aux licenciements pour insuffisance professionnelle* », selon l’avocat Félix Guinebrière. Chez Leboncoin, neuf des PIP mis en place en 2025, soit plus de la moitié, se sont conclus par des licenciements. Motif : insuffisance professionnelle.

« *En temps normal, ces licenciements sont plutôt rares, car vous comme un parcours du combattant pour l’employeur. Il faut prouver que le salarié sous-performe, mais aussi qu’il a été suffisamment accompagné et formé avant de pouvoir être licencié. C’est justifié par le fait qu’en droit français, c’est la période d’essai qui doit permettre de savoir si un salarié fait l’affaire ou non* », commente un inspecteur du travail souhaitant rester anonyme.

Ainsi, chez Red Hat, les syndicalistes conseillent aux salariés sous PIP de documenter leurs activités le plus précisément possible. « *Pour ne pas que le flou laisse penser que le salarié ne fait rien* », insiste Haïkel Guémar. Dans les rares cas où un licenciement pour insuffisance est contesté aux prud’hommes, cela permet aussi de « *mettre toutes les chances de son côté* », poursuit le syndicaliste.

« *Évidemment, l’intérêt de l’employeur est de ne pas passer par la case prud’hommes. Un PIP peut permettre d’abuser un salarié sur ce qu’est juridiquement l’insuffisance professionnelle, en le laissant penser que son licenciement est juste car appuyé sur un document plus ou moins bien rédigé* », continue l’inspecteur du travail.

Suppressions d’emplois bon marché

Les PIP permettent également des suppressions d’emplois à moindres frais dans le cadre de grands plans de restructuration. Ainsi, Capgemini a présenté, en janvier 2026, un projet dit « *d’adaptation des compétences et des emplois* » qui se traduirait par la suppression de plus 2400 postes en France. Les suppressions de postes annoncées reposent sur des ruptures conventionnelles collectives. Un dispositif qui permet des départs collectifs de l’entreprise à l’amiable, car supposément basés sur le volontariat des salariés.

Or, ce volontariat n’en est plus vraiment un lorsque les salariés sont placés sous PIP, un dispositif épuisant, qui peut donner d’autant plus envie de quitter une entreprise. « *Pour nous, il est évident que les PRPA sont utilisés dans le cadre de cette restructuration. C’est justement ce qu’on redoutait* », ajoute le cosecrétaire général de la CGT Capgemini, Yacine Baghou.

→ **SUR LE MÊME SUJET**: Les salaires stagnent : comment les syndicats peuvent vous faire gagner plus

L’avocat Félix Guinebrière prend également l’exemple d’Amazon, où le plan de performance est directement accompagné d’une proposition de rupture conventionnelle dans un plan appelé « Pivot ». « *On vous laisse deux choix, détaille-t-il. Soit vous rentrez dans le processus, soit vous pouvez partir immédiatement en acceptant une rupture conventionnelle avec des conditions financières un peu meilleures que ce que prévoit la loi. Si vous décidez d’accepter le plan, vous avez trois mois pour faire vos preuves, et, si ça ne fonctionne pas, on vous redonne la possibilité de partir en rupture conventionnelle, mais avec un peu moins d’argent. Si vous restez, vous repassez en deuxième phase de Pivot, à la suite de laquelle vous pouvez être licencié.* »

Dans tous les cas, les échappatoires sont minces, comme le détaille l’avocat : « *L’employeur peut considérer le refus de mise en PIP comme une faute disciplinaire. Donc l’idée est plutôt de contester l’évaluation en expliquant qu’on ne peut pas les raisons pour lesquelles on est mis en PIP, puis documenter tout ce qui se passe, mais on n’a pas d’autre choix que de s’y plier.* »

Interrogées, les sociétés concernées n’ont pas répondu à nos sollicitations, hormis Amazon. Le service de communication de la multinationale affirme disposer d’un processus de gestion de la performance qui aiderait les managers à identifier les collaborateurs qui performeraient bien et ceux qui auraient besoin d’un accompagnement renforcé. L’entreprise assure aussi qu’une grande majorité des salariés atteignent ou dépassent même les attentes, et qu’elle met en place, pour le petit nombre qui n’y parviendrait pas, du coaching et des « opportunités » pour progresser. Si la « performance » ne s’améliore pas malgré l’accompagnement, Amazon dit travailler avec les salariés pour déterminer si le poste reste adapté. Ce qui peut, dans certains cas, conduire à un départ de l’entreprise, reconnaît aussi le géant du numérique.

Salariés en arrêt maladie et burn-out

Bien sûr, un tel procédé n’est pas sans conséquences sur le moral des salariés. Parmi les employés de Capgemini interrogés par la CGT, 87 % considéraient que le PRPA est un outil de gestion pressurant. « *Subir un PIP, c’est violent. On dit en quelque sorte au salarié qu’il est inutile, on lui enlève son autonomie. C’est aussi humiliant et, souvent, le salarié ne va même pas en parler à ses collègues, il s’isole. Tout est fait pour : dans ma boîte, les ressources humaines refusent systématiquement aux syndicalistes d’accompagner les salariés sous PIP dans leurs entretiens* », observe un représentant du personnel dans une entreprise de services numériques. « *Il y a des cas où la mise en œuvre d’un PIP peut être assimilée à du harcèlement moral, avec des objectifs inatteignables* », illustre également l’avocat Félix Guinebrière.

→ **SUR LE MÊME SUJET**: « Sur la santé au travail, la stratégie patronale a toujours été de nier les souffrances »

Placé en plan de retour à la performance, Marc a par exemple enchaîné les arrêts maladie pendant quatre mois. Tout comme Éric Vanoverbeke, qui dit avoir fait un burn-out à la suite de ces pressions, et a été placé en temps partiel thérapeutique pendant presque un an à la demande du médecin du travail. Si cet employé de Capgemini a choisi de refuser son PRPA et d’attaquer son employeur aux prud’hommes, d’autres finissent par partir d’eux-mêmes, lessivés. À l’image de Lionel : « *Je suis en train de chercher du travail ailleurs, ça m’a complètement dégoûté de mon métier* », finit-il par lâcher.

Cet article est gratuit mais...

...il ne coûte pas rien. Chacune de nos enquêtes ou reportages équivaut à plusieurs jours de travail. Pourtant, nous n’avons ni riche mécène ni publicité. Ce miracle est possible grâce au **soutien de 5000 personnes par an**. Vous aussi, soutenez un média radicalement indépendant et porteur de nouvelles voix.

Faites un don (déductible des impôts) dès maintenant ! ❤️

📧 **BOÎTE NOIRE**

*Prénoms changés à la demande des personnes.

Interrogées, aucune des entreprises citées n’a répondu à nos questions, hormis Amazon.

Rozenn Le Carboulec
Journaliste société à Bastat!, après être passée par L’Obs et la rédaction en chef de Têtu, avec un fort prisme sur les questions de genre et les discriminations. Je suis en parallèle membre du collectif de pigistes Hors Cadre et je continue à collaborer à différents médias, comme Mediapart, La Déferlante ou Arrêt sur images. Créatrice du podcast *Quouin*, j’ai aussi une newsletter nommée

Gendercover. En 2023 est paru mon premier livre, [Les Humiliés](#), aux éditions des Equateurs.

Vous pouvez aussi suivre mon travail sur [LinkedIn](#), [Instagram](#) et [Bluesky](#).



Guillaume Bernard

Journaliste pour Basta! venu de la rédaction de Rapports de force et basé à Toulouse. Je me suis spécialisé dans les questions de travail, de syndicalisme et la couverture des mouvements sociaux. Je garde aussi un œil sur les manœuvres de l'extrême droite. Je suis membre du collectif de journaliste « Sources ».

Mots-clés : [Enquêtes](#) - [Travail](#) - [Ma vie au travail](#) - [Conditions de travail](#)

[Voir les commentaires \(0\)](#)

À lire en ce moment

Rapports de force – [Conditions de travail](#)

Réquisitions, culpabilisation... malgré une grève d'un mois, le groupe de cliniques Elsan ne veut pas céder

Vidéos

Armée à l'école : le risque de dérive des classes de défense globale

Alternatives – [Innovation politique](#)

Les permanences sociales : la recette gagnante du parti de gauche allemand ?

Écologie – [Agro-industrie](#)

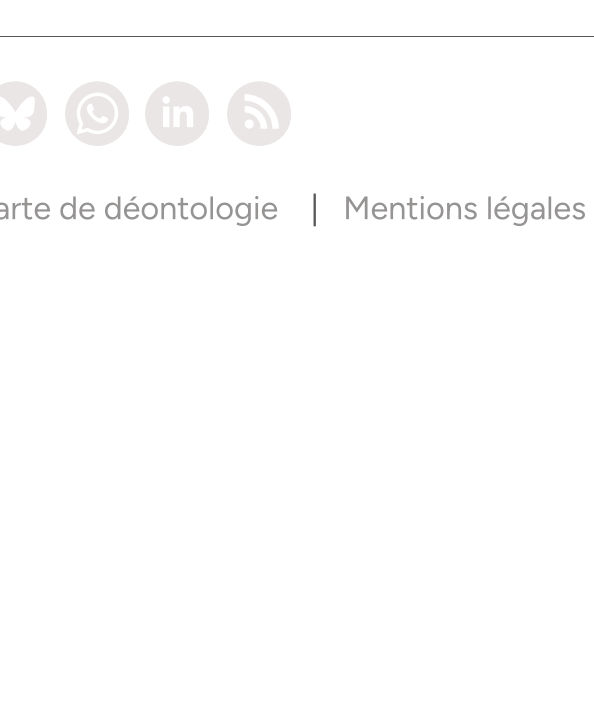
Une « loi d'urgence agricole » pour plus d'élevages industriels et plus de mégabassines

Grands formats

Retrouvez les dernières séries thématiques de Basta!



Fin de vie : une loi sur l'aide à mourir



Armée à l'école : bientôt un bac mention patriote ?



Mort au travail, la part des femmes



Agriculture et alimentation : ce que peuvent faire les communes



Découvrez nos newsletters

L'info libre et engagée dans votre boîte mail !

[Inscrivez-vous maintenant](#)

À propos de *Basta!*

Basta! est un média indépendant dont l'ambition est de croiser les questions sociales et écologiques. Il est piloté par une association à but non lucratif (Alter-médias) et animé par une équipe de 9 salarié-es. Sans publicité ni abonnement, le journal est financé à 85% par les dons des lectrices et lecteurs.

→ [En savoir plus sur Basta!](#)

[Soutenir Basta!](#)

Basta! est 100% indépendant, sans pub, en accès libre, financé par ses lectrices et lecteurs.

[Faites un don](#) ❤️

Les rubriques

[Rapports de force](#)

[Alternatives](#)

[Écologie](#)

[Société](#)

[Démocratie](#)

Les formats

[Débats](#)

[Grands formats](#)

[Enquêtes](#)

[Entretiens](#)

[Vidéos](#)

[Derniers articles](#)

Le journal

[Qui sommes-nous ?](#)

[Comment faire un don ?](#)

[L'équipe](#)

[Nous contacter](#)

[Notre Portail des médias indépendants](#)



[CGU](#) | [Politique de confidentialité](#) | [Charte de déontologie](#) | [Mentions légales](#)