

#2

LANCER LE PROJET
SANS IMPROVISER

RÉORGANISATION

Lundi matin. 9h15. Votre DG vous convoque.

Il vous annonce qu'une réduction d'effectifs doit être lancée d'ici six semaines, mais vous n'avez ni expérience de PSE dans votre CV ni de modèle tout prêt dans votre tiroir. Juste vous, la procédure à respecter... et des centaines de vies à ne pas abîmer.

Ce scénario est vu et revu. Non pas parce que les entreprises manquent de compétences juridiques. Mais parce qu'elles sous-estiment systématiquement une phase invisible, qui conditionne pourtant tout le reste.

Le mot de l'experte



Une restructuration ne se joue pas uniquement dans la qualité du dispositif juridique. Elle se joue d'abord dans la phase amont, souvent invisible, où se construisent l'adhésion, la confiance et la capacité réelle de l'organisation à absorber le changement.

L'expérience terrain montre que les principales fragilités apparaissent lorsque certains fondamentaux ne sont pas sécurisés avant le lancement officiel : alignement réel de la gouvernance, cohérence du narratif stratégique, préparation des managers, anticipation des réactions humaines et pilotage du climat social.

La conformité légale constitue un socle indispensable, mais elle ne protège ni de la perte de confiance, ni du désengagement, ni des tensions sociales si l'organisation n'est pas préparée collectivement.

Dans un contexte de transformation ou de réduction d'effectifs, le rôle du DRH consiste à agir comme chef d'orchestre du dispositif en amont : structurer le récit du projet, aligner les décideurs, outiller les managers, cartographier les parties prenantes, détecter les signaux faibles et mettre en place des dispositifs d'écoute adaptés.

Une restructuration constitue un moment de vérité pour l'organisation. La manière dont elle est anticipée, expliquée et accompagnée détermine durablement la crédibilité du leadership, la confiance des collaborateurs et la solidité du collectif après la transformation.

Le kick-off n'est donc pas une étape formelle : c'est un levier stratégique de sécurisation humaine, organisationnelle et managériale.



Nadia Ghodhban

DRH Groupe de Jennyfer quand l'entreprise a été placée en liquidation judiciaire. Elle a piloté le départ de près de 1 000 salariés. Elle a construit le dispositif, tenu le narratif, préparé les managers jusqu'au bout. Et au bout, il y avait son propre poste. Ce parcours exceptionnel lui a valu le titre de Personnalité RH de l'année 2025. C'est cette expérience, brute et rare, qu'elle a partagée avec les 85 DRH et RRH inscrits à notre webinaire

DÉCRYPTAGE

80% des difficultés naissent avant
la première réunion

C'est le chiffre qui résume tout : 80% des dérapages d'une restructuration se jouent dans les semaines qui précèdent la R1 avant même que la procédure n'existe officiellement.

Une restructuration, qu'il s'agisse d'un PSE, d'un PDV ou d'une RCC, n'échoue pas à cause d'un mauvais plan social. Elle déraile parce que le terrain humain, managérial et organisationnel n'a pas été préparé.

Les 8 dimensions que vous devez piloter

Un kick-off réussi n'est donc pas une réunion de lancement, c'est un dispositif qui repose sur huit dimensions interdépendantes :

Gouvernance & arbitrage	Définir les cercles de décision avant que tout ne démarre
Alignement CODIR	Une voix unique du COMEX aux managers de proximité
Dialogue social	Préparer les IRP en amont, pas dans la précipitation
Communication	Séquencer les messages et anticiper les questions
Continuité d'activité	Ne pas oublier que l'entreprise doit continuer à tourner
Santé mentale / RPS	Cellule d'écoute activée dès le jour J
Calendrier	Synchroniser les jalons juridiques, sociaux et opérationnels
Pilotage du climat social	Mesurer en continu pour prévenir l'escalade

Ces dimensions ont un point commun : elles sont toutes anticipables. À condition de prendre le temps de préparer ce que l'on appelle le kick-off, cette phase invisible que trop d'entreprises sautent, pressées d'entrer dans la procédure.

Avec vs Sans kick-off structuré : ce que l'on observe sur le terrain

AVEC KICK-OFF	SANS PRÉPARATION
✓ Managers briefés	✗ Managers découvrant l'annonce en même temps que leurs équipes
✓ Narratif cohérent dès J1	✗ Discours contradictoire entre DG et RH
✓ Cellule d'écoute opérationnelle	✗ Numéro vert inexistant les premières semaines
✓ IRP dans un dialogue construit	✗ Première réunion CSE en mode crise
✓ Tensions canalisées	✗ Rumeurs incontrôlables dès sortie de la R0
✓ R1 sereine	✗ R1 sous pression

Le kick-off n'élimine pas les difficultés, il les rend gérables et vous permet de garder l'initiative.

ENJEUX

Ce qu'une mauvaise préparation
coûte réellement

Une restructuration mal préparée ne génère pas un seul type de risque. Elle déclenche une cascade d'impacts interdépendants qui s'amplifient mutuellement :

70%

Des projets de transformation n'atteignent pas leurs objectifs. Dans la majorité des cas, ce n'est pas la technique qui pêche, mais le manque d'accompagnement humain et la résistance au changement.

McKinsey
& Company

-25%

D'engagement observé chez les salariés pendant une restructuration, avec impact direct sur la performance

GALLUP

#1

La perception d'injustice : premier facteur de RPS en contexte de restructuration

anact
— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

Ces chiffres ne sont pas des abstractions académiques. Ils décrivent ce que vivent concrètement les organisations qui ne se donnent pas les moyens d'anticiper. Et ce que vivent surtout les collaborateurs restants, souvent plus impactés, sur la durée, que ceux qui partent.

MÉTHODE

Le point que 90% des DRH sous-estiment :
la phase invisible avant la R1

Avant même d'avoir posé un pied dans la salle de négociation, quatre chantiers doivent être bouclés sans exception :

Arbitrages DG / Actionnaires	Mandat clair, scénarios validés, enveloppe budgétaire arrêtée
Stabilisation du narratif	Le « Pourquoi » doit être limpide avant de communiquer le « Comment »
Préparation des managers	Leur fournir la primauté des informations, recueillir leurs besoins, et leur fournir des formations et kits Q&R adaptés
Anticipation des réactions	Identifier les populations sensibles (+55 ans, RQTH, grande ancienneté) et préparer un communiqué écrit destiné à l'ensemble des salariés

Le thermomètre émotionnel

Chaque phase réclame un registre de communication distinct, ne brûlez pas les étapes.



A découvrir également dans notre article spécial : [La courbe d'engagement collectif](#)

La checklist DRH avant R1 : le minimum non-négociable

Si l'un de ces cinq prérequis n'est pas rempli : différez le lancement de la R1.
Le coût du report est toujours inférieur au coût d'un dérapage social ou juridique.

1 **Narratif stabilisé**

Est-ce que le discours est validé par la DG ?

2 **CODIR aligné**

Est-ce que tous les membres portent le même message ?

3 **Managers préparés**

Est-ce que les managers ont reçu tous les supports nécessaires (formations, kits, etc) ?

4 **Cellule d'écoute activée**

Est-ce qu'elle est opérationnelle dès le jour de l'annonce ?

5 **Plan de communication prêt**

Est-ce que le séquençage et les canaux sont validés, et le calendrier synchronisé avec la procédure légale ?

Carte mentale - les notions clés



VOS RESSOURCES EXCLUSIVES POUR ALLER PLUS LOIN

Deux outils opérationnels, directement utilisables sur votre prochain projet :

 Document**Plan de communication et RACI - Template complet**

3 onglets : RACI des 15 étapes clés / Plan de communication global en 3 phases / Résumé par population cible (managers, salariés, CSE). Prêt à personnaliser et partager en équipe projet.

[Télécharger \(.xlsx\)](#) Document**Risques et mesures d'un projet de restructuration 2026**

7 thèmes couverts : gouvernance, narratif, dialogue social, RPS, continuité, données, calendrier. Pour chaque partie prenante : enjeux, typologies de risques (J/H/F/O/R) et moyens d'action concrets. Le document de référence à garder sous la main dès la phase préparatoire

[Télécharger \(.docx\)](#)**Réorganisation : Les grandes étapes d'un PSE**

Mini-série YouTube #réorganisation

[Visionner](#)**Kick-off d'un projet de réduction d'effectifs**

Kick-off d'un projet de réduction d'effectifs : 100% des DRH improvisent tôt. Voici la méthode pour éviter ça

[Visionner le replay](#)

Nos guides sur le PSE, la RCC et le PDV

[Accéder aux guides](#)

Testez votre compréhension des notions abordées dans ce guide.

5 questions · une seule bonne réponse · sans limite de temps

[Commencer le Quiz](#)

30 ans au service des hommes et des femmes en entreprise.



Pour toutes questions, veuillez contacter :

Jérôme Binet
Directeur Développement
jerome.binet@analyse-et-action.com