

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Stratégies de communication interne lors de restructuration

**Impact sur l'engagement et la motivation des
employés**

Auteur : Clarisse BUREAU
Promoteur(s) : Céline FAIDHERBE

Année académique 2025-2026
Master en communication stratégique des organisations

Remerciements

Je suis fière de vous présenter le résultat de mon travail de fin d'études et je tiens à remercier toutes les personnes qui y ont contribué.

Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à ma promotrice, Madame Céline Faidherbe, pour sa disponibilité et ses précieux conseils qui ont contribué à ce mémoire. Je lui suis particulièrement reconnaissante d'avoir accepté de reprendre ce travail en cours de réalisation et de m'avoir permis de le mener à bien dans les meilleures conditions.

Je remercie chaleureusement l'ASBL la Mirena de m'avoir accueillie afin que je puisse mener à bien cette étude de cas. Merci à Sandrine Everard ainsi qu'à l'ensemble des collaborateurs qui ont accepté de participer à mes entretiens, en partageant avec générosité leur expérience et leur point de vue.

Je souhaite également remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont aidée dans ma recherche d'une entreprise pour la réalisation de cette étude de cas. En particulier Hélène Chevalier, Guillaume Dehousse et Émilie Moermans pour leur investissement. Cette démarche s'est révélée particulièrement exigeante et parfois stressante, notamment en raison du caractère sensible du sujet abordé. Les restructurations et les licenciements collectifs restent en effet des thématiques délicates, souvent perçues comme taboues, ce qui rend les prises de contact et les échanges plus complexes.

Merci à ma famille et à mes amies pour leur soutien tout au long de ces années, leurs encouragements dans les moments de doute et leur présence constante. Vous avez été un moteur essentiel dans cette aventure.

À mes cokoteurs, un merci particulier pour votre soutien constant tout au long de cette dernière année. Engagés, comme moi, dans la rédaction de nos mémoires respectifs, nous avons pu nous entraider au quotidien, échanger nos idées et faire face ensemble aux différentes difficultés rencontrées. Votre présence et ces moments de partage ont été d'un soutien précieux.

Table des matières

Remerciements	II
Table des matières	III
Table des figures	VI
Introduction	1
1.1. Contexte général.....	1
1.2. Problématique.....	2
1.3. Objectif du mémoire.....	4
2. Cadre théorique	6
2.1. La communication interne.....	6
2.1.1. Définitions, typologies et principaux canaux	6
2.1.2. La communication interne comme levier stratégique	9
2.2. La communication interne en période de restructuration et de changement.....	10
2.2.1. Restructuration organisationnelle et enjeux	10
2.2.2. Cadre légal des licenciements collectifs et obligations de communication	14
2.2.3. Communication de crise et communication du changement.....	16
2.2.4. Acteurs et rôles dans la communication de la restructuration.....	18
2.3. Effets psychosociaux des restructurations : motivation, engagement et résistance .	21
2.3.1. Définitions et concepts clés.....	21
2.3.2. Lien entre communication interne, motivation et engagement	27
2.4. Synthèse finale	29
3. Cadre conceptuel et axes d'analyse.....	31
3.1. Clarté	31
3.2. Cohérence.....	31
3.3. Transparence	31
3.4. Acteurs de la communication	32
3.5. Effets sur les employés.....	32
4. Méthodologie	33
4.1. Choix méthodologique	33
4.2. Présentation du terrain.....	33
4.3. Population et échantillon	35
4.4. Collecte des données	36

4.5.	Méthode d'analyse	36
4.6.	Limites.....	37
4.6.1.	Terrain choisi.....	37
4.6.2.	Taille de l'échantillon.....	38
4.6.3.	Recul limité sur les événements	38
4.6.4.	Absence de comparaison	38
5.	Analyse des résultats	40
5.1.	Clarté	40
5.1.1.	Raisons de la restructuration	40
5.1.2.	Critères de sélection	41
5.2.	Cohérence.....	42
5.2.1.	Cohérence globalement perçue	42
5.2.2.	Décalage entre discours et réalité	42
5.3.	Transparence	43
5.3.1.	Raisons financières.....	43
5.3.2.	Indice composite et scénarios alternatifs.....	43
5.3.3.	Menace d'une deuxième vague	44
5.4.	Acteurs de la communication	45
5.4.1.	La direction	45
5.4.2.	L'organe d'administration.....	45
5.4.3.	Le délégué syndical	46
5.4.4.	Les collègues	46
5.5.	Effets sur les employés.....	47
5.5.1.	Motivation	47
5.5.2.	Engagement.....	47
5.5.3.	Sentiment d'insécurité.....	48
5.5.4.	Injustice et culpabilité	48
5.5.5.	Épuisement et incertitude	49
5.5.6.	Évaluation globale de la communication	49
5.6.	Synthèse	50
6.	Discussion des résultats.....	51
6.1.	Retour sur les hypothèses	51
6.2.	Interprétation des résultats	54
6.3.	Lien avec la théorie	55

6.4.	Apports de la recherche	57
6.5.	Limites et perspectives	58
6.6.	Recommandations	59
6.6.1.	Recommandations spécifiques à la Mirena	59
6.6.2.	Recommandations générales	60
7.	Conclusion.....	62
8.	Bibliographie	64
Annexes		69
Annexe 1 : Rapport d'activités 2025 (SPW)		69
Annexe 2 : Guide d'entretien		79
Annexe 3 : Retranscription entretien avec la directrice		84
Annexe 4 : Retranscription entretien avec le délégué syndical.....		95
Annexe 5 : Retranscription entretien avec la présidente de l'organe d'administration		105
Annexe 6 : Résultats du questionnaire		113
Annexe 7 : Déclaration sur l'honneur, mémoires de l'École de communication, UCLouvain		

Table des figures

Figure 1 Comparaison du nombre de procédures de licenciement commencées et clôturées par année entre 2020 et 2025.....	11
Figure 2 Évolution du nombre de travailleurs licenciés entre 2020 et 2025	11
Figure 3 Analyse de l'écart entre les licenciements annoncés et réalisés entre 2020 et 2025	13
Figure 4 Durée moyenne et médiane des procédures de licenciement entre 2020 et 2025..	14
Figure 5 Pyramide des besoins de Maslow	22
Figure 6 Théorie des deux facteurs	23
Figure 7 Les cinq paradigmes de la conduite du changement.....	26
Figure 8 Synthèse du retour sur les hypothèses	54

Introduction

« La communication est une science difficile. Ce n'est pas une science exacte. Ça s'apprend et se cultive. » Jean-Luc Lagardère

1.1.Contexte général

Les entreprises sont confrontées ces dernières années à un environnement économique en constante évolution, ce qui les contraint parfois à se réorganiser afin de rester compétitives et de répondre à des impératifs financiers. Les restructurations organisationnelles auxquelles les entreprises font face peuvent s'exprimer sous forme de fusions, de réorganisations ou de licenciements et représentent des périodes de transition importantes. Mais ces restructurations ne sont pas simplement présentes lorsqu'une entreprise traverse une crise, elles peuvent également toucher les organisations qui performant bien (Dubouloy & Fabre, 2002).

Durant ces évènements, les employés sont marqués par des incertitudes, ce qui donne à la communication interne un rôle central. Elle est confrontée à des défis cruciaux et doit agir comme levier stratégique pour accompagner le changement, maintenir une bonne cohésion entre les employés ainsi qu'entretenir leur motivation et leur engagement.

La communication interne est souvent présentée comme une solution lors de restructurations organisationnelles. Toutefois, lorsqu'elle est perçue comme insuffisante ou incohérente, elle ne permet pas nécessairement de réduire les incertitudes comme espéré, mais peut, au contraire, renforcer la méfiance, les incompréhensions et les tensions (Décaudin, Igalens & Waller, 2017).

À l'inverse, une restructuration mal gérée au niveau de la communication peut mener à la perte de talents, à la démobilisation, à l'apparition de conflits sociaux, ainsi qu'à la détérioration de l'image et de la réputation de l'entreprise (Raveyre, 2005 ; Décaudin & Igalens, 2017).

Dans cette perspective, ce mémoire se concentre plus particulièrement sur les travailleurs restant au sein de l'organisation après une restructuration. Bien qu'ils ne soient pas directement concernés par les licenciements, ils en subissent les effets, notamment en termes d'incertitude, d'augmentation de la charge de travail et de reconfiguration de leur environnement professionnel.

Ce mémoire s'intéresse à la manière dont les entreprises conçoivent et mettent en œuvre leurs stratégies de communication interne en période de restructuration et à l'impact que celle-ci peut avoir sur la motivation et l'engagement des employés. Il s'inscrit plus particulièrement dans le contexte du secteur associatif subside (ASBL), où les restructurations ne découlent pas d'une logique de marché mais d'une dépendance aux financements publics.

1.2.Problématique

Afin de permettre une bonne compréhension, il est nécessaire de définir les différents termes présents dans le titre de ce mémoire, soit : communication interne, restructuration, motivation et engagement.

La communication interne est définie dans l'ouvrage de Benoit-Moreau, F., Delacroix, E., et de Lassus, C. (2011) comme : « L'ensemble des actions de communication destinées aux employés d'une entreprise ou d'une organisation. Elle vise deux grands objectifs : informer les employés sur l'entreprise et leur fonction, les motiver de manière personnelle et en les intégrant à la communauté. Elle met en œuvre de très nombreux outils spécifiques écrits, oraux, audiovisuels ou événementiels (*lettres internes, journaux d'entreprise, intranet, réunions internes, tableau d'affichage, événements internes...*) »

Ce terme est également défini par Décaudin, J-M., Igalens, J. et Waller, S. (2017) dans leur ouvrage comme suit : « *La communication interne se définit comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. De manière large, elle vise deux objectifs complémentaires : informer les salariés sur le plan opérationnel (nature du poste et mission, informations sur l'organisation et les processus), sur la stratégie, les performances et le projet de l'entreprise, sur la vie en entreprise et la relation salarié - employeur (statut du salarié, droits, politiques ressources humaines...) ; motiver les salariés, à titre individuel en développant leur implication, leur appartenance à l'entreprise et plus collectivement en donnant du sens à leur mission.* »

Ces définitions permettent de mettre en évidence le rôle de la communication interne qui est à la fois informationnel et relationnel. Elle participe à la construction du sens et de l'implication des travailleurs, et ne se limite donc pas uniquement à la transmission d'informations.

Pour ce qui est de la restructuration, Bourguignon, R. la définit dans l'ouvrage *La transparence dans la négociation des restructurations* publié en 2012 comme : « *Processus de*

transformation organisationnelle visant à adapter l'entreprise à un nouvel environnement économique, technologique ou stratégique, et pouvant impliquer des modifications structurelles, des réductions d'effectifs, des changements de gouvernance ou de modèle économique »

L'article *Motivation, engagement et sens du travail* par Lemoine, C. (2023) analyse les notions de motivation et d'engagement des employés en les définissant comme ceci :

- « *La motivation désigne l'ensemble des raisons, conscientes ou inconscientes, qui poussent un individu à agir. »*
- « *L'engagement renvoie à l'implication personnelle, affective et comportementale dans une activité ou une organisation. »*

Dans un contexte de restructuration, ces deux concepts deviennent plus sensibles, les repères étant modifiés et les employés évoluant dans un climat d'incertitude.

Ces différentes dimensions (motivation, engagement et communication interne) deviennent étroitement liées lorsqu'on fait face à une restructuration. En effet, cela fragilise la motivation et l'engagement des employés, en raison de l'incertitude générée, mais également en raison des changements dans les conditions de travail et parfois, de la remise en question du contrat psychologique¹ (Coutrot & Perez, 2021 ; Dubouloy & Pihel, 2010). Afin d'améliorer la manière dont ces transformations sont vécues et perçues, il est important de se pencher sur la communication interne qui joue un rôle central.

Pour comprendre les réactions des employés face au changement, il est important de considérer la manière dont l'entreprise construit son message, mais aussi la façon dont celui-ci est interprété par les employés.

Dans ce contexte, les restructurations organisationnelles peuvent s'avérer particulièrement déstabilisantes pour les employés, y compris pour ceux qui restent au sein de l'entreprise. Elles s'accompagnent fréquemment d'un climat d'incertitude, de modifications des conditions de travail et parfois d'un sentiment de rupture dans la relation entre l'employé et l'entreprise, ce

¹ Le contrat psychologique renvoie à l'ensemble des attentes implicites et non écrites qui structurent la relation entre un employé et son organisation, notamment en matière de reconnaissance, de sécurité ou d'évolution professionnelle.

qui peut fragiliser la motivation et l'engagement (Dubouloy & Pihel, 2010 ; Perruchot Garcia, 2016).

Dans ce cadre, la communication interne est généralement mobilisée pour accompagner ces transformations, en apportant des explications, en donnant du sens aux décisions et en tentant de maintenir un certain équilibre au sein de l'organisation (Décaudin & Igalens, 2017). Cependant, son rôle ne peut pas être considéré comme automatiquement positif. En fonction de la manière dont elle est mise en place et perçue par les employés, elle peut soit contribuer à apaiser les tensions et à soutenir l'engagement, soit, au contraire, renforcer les incompréhensions et accentuer la méfiance (Perruchot Garcia, 2016).

Il apparaît donc nécessaire de s'interroger sur la place réelle de la communication interne dans ces contextes de changement, ainsi que sur les conditions dans lesquelles elle peut influencer, positivement ou négativement, la motivation et l'engagement des employés.

C'est à partir de ce constat que la question de recherche a été formulée : « Dans quelle mesure la communication interne mise en œuvre lors d'une restructuration organisationnelle influence-t-elle la motivation et l'engagement des employés restants ? »

1.3.Objectif du mémoire

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser la manière dont les stratégies de communication interne mises en place lors d'une restructuration organisationnelle influencent la motivation et l'engagement des employés. Plus précisément, il s'agit d'identifier comment la communication interne influence ces dynamiques, en particulier en situation d'incertitude.

Il faut comprendre dans quelle mesure la communication peut soutenir le processus de changement, favoriser la cohésion des équipes et limiter les tensions en interne. Par ailleurs, il s'agit d'analyser la façon dont ces dispositifs sont perçus par les employés, ainsi que l'expérience qu'ils en font au quotidien.

Cette étude identifie les bonnes pratiques de communication en contexte de crise. Elle relève également les erreurs à éviter afin de mieux comprendre le rôle que joue la communication dans la réduction du turnover, le renforcement de la fidélisation et l'instauration d'un climat de confiance. L'objectif pratique est de proposer des pistes d'amélioration en ce qui concerne les stratégies de communication interne à adopter lors de futures restructurations éventuelles.

Concernant la méthodologie, cette recherche s'appuie sur une étude de cas menée au sein de l'ASBL la Mirena, qui a récemment connu une restructuration marquée par un licenciement économique multiple, qui peut s'apparenter à un licenciement collectif en termes d'impact sur les employés (Parlement wallon, 2023 ; S. Everard, communication personnelle, 2026). L'analyse repose sur une collecte de données via des entretiens auprès de la directrice, de la présidente de l'organe d'administration ainsi que le délégué syndical. De plus, un questionnaire en ligne a également été diffusé auprès de tous les collaborateurs de l'ASBL. Enfin, des documents internes tels des présentations stratégiques, rapports d'activités, textes légaux sont mobilisés afin d'enrichir l'analyse par une approche de triangulation des sources.

Cette approche permet de confronter les points de vue et de mieux comprendre les perceptions des stratégies de communication interne mises en place durant cette période. L'objectif est d'observer concrètement les effets des stratégies sur la motivation et l'engagement des employés. Elle permet aussi de comparer leurs perceptions quant à l'efficacité des dispositifs de communication mis en place durant cette période de transition.

Ce travail se divise en plusieurs parties complémentaires. La première partie s'intéresse au cadre théorique qui encadre cette étude en explorant les concepts de communication interne, de restructuration organisationnelle et des effets psychosociaux sur les employés. La deuxième partie concerne le cadre conceptuel et les axes d'analyse, qui serviront de fil conducteur pour la construction des entretiens, du questionnaire et l'interprétation des résultats. La troisième partie présente la méthodologie, avec notamment les choix méthodologiques, la présentation du terrain et les détails sur la collecte de données. La quatrième partie est consacrée à l'analyse des résultats issus des entretiens et du questionnaire. La cinquième partie est dédiée à la discussion des résultats avec le retour sur les hypothèses, l'interprétation des résultats, le lien avec la théorie, les apports de cette recherche, les perspectives d'avenir ainsi que les recommandations. Enfin, la conclusion permet de résumer l'ensemble de cette recherche portée sur les stratégies de communication interne lors de restructuration, et l'impact sur la motivation et l'engagement des employés.

2. Cadre théorique

2.1. La communication interne

2.1.1. Définitions, typologies et principaux canaux

La communication interne occupe une place centrale dans le fonctionnement des organisations contemporaines. Elle est généralement définie comme l'ensemble des actions de communication destinées aux membres d'une organisation, visant à la fois à informer et à mobiliser les employés. Dans cette perspective, Benoit-Moreau, Delacroix et de Lassus (2011) soulignent que la communication interne permet non seulement de diffuser des informations relatives à l'entreprise, mais également de renforcer l'intégration des individus au sein du collectif de travail. De manière complémentaire, Décaudin, Igalens et Waller (2017) insistent sur sa double fonction : une fonction informationnelle via la transmission des données opérationnelles, stratégiques et organisationnelles, et une fonction motivationnelle en favorisant l'implication, le sentiment d'appartenance et la compréhension du projet d'entreprise.

Dans cette perspective, la communication ne joue pas qu'un rôle informationnel puisqu'elle participe aussi à la manière dont les travailleurs perçoivent la situation. Elle n'est donc pas considérée comme un outil neutre, mais plutôt comme un outil de gestion permettant de guider la manière dont le changement est perçu.

Au-delà de cette définition, la communication interne ne peut être réduite à une simple transmission d'informations. Elle participe également à un processus plus large de construction de sens au sein de l'organisation. Comme le soulignent Décaudin et Igalens (2017), elle contribue à structurer les représentations des employés, à favoriser leur adhésion et à renforcer la cohésion organisationnelle. Dans cette optique, la communication interne apparaît comme un espace d'interprétation des décisions organisationnelles, dans lequel les employés donnent du sens aux transformations qu'ils vivent (Andry, 2016).

Typologies de la communication interne

Dans la littérature, on distingue généralement trois formes de communication interne selon la manière dont l'information circule au sein de l'entreprise : verticale, horizontale et transversale.

La communication verticale correspond aux échanges entre différents niveaux hiérarchiques et se décline en deux formes principales : descendante et ascendante. La communication descendante part de la direction vers les employés et permet de transmettre les objectifs, les orientations stratégiques, les décisions organisationnelles, etc. À l'inverse, la communication ascendante part des employés vers la direction et permet aux employés de faire remonter des informations, comme leurs attentes et leurs difficultés (Granger, 2025 ; Ratouis, 2025). Ce type de communication est particulièrement important en entreprise, car il favorise l'expression des employés et permet à la direction de bien prendre en compte la réalité du terrain. Cependant, lors d'une restructuration, c'est généralement la communication descendante qui prend le dessus, ce qui limite alors l'expression des employés et renforce un sentiment de mise à l'écart.

La communication horizontale désigne les échanges entre employés de même niveau hiérarchique. Elle joue un rôle essentiel dans la coordination des activités et le partage d'informations opérationnelles. Elle contribue également à renforcer la coopération et les dynamiques collectives au sein des équipes (Meier & Schier, 2005 ; Granger, 2025). Dans un contexte de restructuration où plane l'incertitude, les employés ne se fient pas seulement aux messages officiels et parlent entre eux pour essayer de comprendre ce qui se passe. Ils font donc appel à la communication horizontale.

La communication transversale s'intéresse aux interactions entre différents services ou métiers et est souvent utilisée dans le cadre de projets. Elle permet de décroiser l'organisation et ainsi de favoriser une circulation plus fluide de l'information entre les différentes unités (Granger, 2025). Les organisations contemporaines étant de plus en plus complexes, cette dimension transversale devient de plus en plus importante (D'Almeida & Libaert, 2019).

Ces différentes formes de communication ne s'opposent pas mais se complètent. Ensemble, elles permettent de structurer les échanges internes et d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Outils et canaux de communication interne

En complément de l'utilisation de la bonne forme de communication, il est essentiel de bien choisir ses supports de communication en fonction du contexte et des besoins. La communication interne repose sur une grande variété de supports et de canaux.

Parmi les plus couramment utilisés, on retrouve notamment les courriels, les réunions, les intranets, les affichages internes, mais aussi les échanges informels entre collègues (Granger,

2025). Ces différents outils permettent bien sûr de transmettre des informations, mais ils jouent aussi un rôle dans la manière dont les interactions s'organisent au sein de l'entreprise.

Cependant, il faut faire attention au fait de multiplier les outils parce qu'avoir de nombreux outils ne signifie pas pour autant que la communication est plus efficace. Plusieurs travaux montrent en effet que les employés peuvent rester insatisfaits de la communication interne malgré le développement des technologies numériques comme les réseaux sociaux d'entreprise et l'intranet. Cette insatisfaction peut notamment s'expliquer par un décalage entre les dispositifs proposés par l'entreprise et les attentes réelles des employés (Perruchot Garcia, 2016 ; Décaudin & Igalens, 2017).

La communication interne doit répondre simultanément à plusieurs besoins : un besoin d'information ainsi qu'un besoin de compréhension, de reconnaissance et d'appartenance (Perruchot Garcia, 2016). Lorsque ces dimensions ne sont pas prises en compte, on peut observer des phénomènes de « résistance à la communication », qui se caractérisent par un désintérêt ou une défiance des employés à l'égard des messages diffusés.

Par ailleurs, la question de la gestion de l'information représente un enjeu important. Une communication insuffisante peut être responsable d'incertitudes et favoriser l'apparition de rumeurs. À l'inverse, une situation de surinformation ou de l'« infobésité ² » peut conduire à une surcharge informationnelle et donc nuire à la compréhension des messages (Perruchot Garcia, 2016). Le rôle de la communication interne consiste alors à sélectionner, hiérarchiser et donner du sens à l'information.

Enfin, il est important de souligner que les différents supports ont chacun leur propre fonction. Par exemple, les supports écrits permettent de formaliser et de conserver l'information. Les outils numériques, quant à eux, favorisent la rapidité de diffusion, tandis que les échanges oraux (réunions et discussions) permettent d'incarner les messages et de répondre aux interrogations des employés (D'Almeida & Libaert, 2019).

² Le terme « infobésité » désigne une surcharge d'informations à laquelle les individus sont exposés, rendant difficile le traitement, la compréhension et la hiérarchisation des messages.

2.1.2. La communication interne comme levier stratégique

Aujourd'hui, la communication interne est considérée comme un véritable levier stratégique, alors qu'elle a longtemps occupé une place secondaire au sein des organisations. Dans cette optique, plusieurs travaux montrent qu'elle joue aussi un rôle dans la construction du sens, la cohésion organisationnelle et l'engagement des employés (Décaudin & Igalens, 2017). Elle participe ainsi à la manière dont les employés perçoivent leur environnement de travail, leur place dans l'organisation ainsi que les transformations en cours.

La question de la confiance apparaît également étroitement liée à la communication interne. Lorsque les messages sont perçus comme transparents et honnêtes, ils peuvent renforcer le lien entre l'employeur et les employés. À l'inverse, un décalage entre les discours et la réalité, ou encore une communication jugée floue, peut fragiliser le climat social et susciter de la méfiance (Perruchot Garcia, 2016). La cohérence des messages constitue dès lors un élément central dans la construction de cette confiance.

D'Almeida et Libaert (2019) insistent sur le rôle essentiel de la communication interne en expliquant que les rumeurs apparaissent souvent lorsque les canaux de communication sont insuffisants et pas assez crédibles. Ces rumeurs sont alors responsables de l'incertitude qui plane chez les employés, mais aussi de la dégradation du climat social de l'entreprise. Ils rappellent également que le message ne suffit pas à lui seul et qu'il est aussi important de s'intéresser à la personne qui le transmet. En effet, la confiance accordée au message dépend en partie de l'émetteur.

Enfin, il convient de rappeler que la communication interne ne dépend pas uniquement du service communication ou des ressources humaines. Les managers de proximité occupent également une place importante dans la diffusion et l'appropriation des messages. En tant qu'intermédiaires entre la direction et les équipes, ils adaptent les messages au contexte du terrain et en facilitent la compréhension. Leur rôle est d'autant plus déterminant que ce sont souvent eux qui incarnent concrètement la communication aux yeux des employés (Décaudin & Igalens, 2017 ; Andry, 2016).

En conclusion, au regard de ses dimensions informationnelle (à travers la transmission d'informations), relationnelle (par l'entretien des relations) et organisationnelle (en influençant le fonctionnement de l'entreprise), la communication interne peut être considérée comme un

véritable levier stratégique. Lorsqu'elle est claire, crédible et cohérente, elle est susceptible d'influencer la manière dont les employés pensent et réagissent.

2.2. La communication interne en période de restructuration et de changement

2.2.1. Restructuration organisationnelle et enjeux

Les restructurations organisationnelles constituent aujourd'hui un phénomène récurrent dans la vie des entreprises. Elles s'inscrivent dans un contexte économique marqué par la concurrence accrue, les transformations technologiques et les impératifs de performance, ce qui conduit les organisations à adapter régulièrement leurs structures et leurs modes de fonctionnement. Cependant, il est important de rappeler qu'une restructuration ne signifie pas nécessairement que l'organisation est en difficulté. Certaines organisations qui atteignent, voire dépassent leurs objectifs, peuvent être amenées à se restructurer sous l'effet de contraintes externes qui sont indépendantes de leur performance (Soparnot, 2013).

D'un point de vue général, la restructuration peut être définie comme un processus visant à modifier l'organisation d'une entreprise afin de l'adapter à un environnement devenu instable ou à de nouvelles exigences stratégiques (Beaujolin & Schmidt, 2012). Elle peut prendre des formes variées, telles que des fusions acquisitions, des réorganisations internes, des externalisations ou encore des suppressions d'emplois. Si historiquement les restructurations concernaient principalement des entreprises en difficulté, elles s'inscrivent aujourd'hui également dans des logiques offensives, visant à améliorer la compétitivité, y compris dans des entreprises en bonne santé économique (Dubouloy & Fabre, 2002 ; Beaujolin & Schmidt, 2012).

Pour illustrer au mieux l'ampleur des restructurations, voici les données relatives aux licenciements collectifs en Belgique. Ces deux graphiques permettent de mettre en évidence le nombre de travailleurs licenciés ces dernières années ainsi que le nombre de procédures commencées et terminées. Les licenciements collectifs s'inscrivent dans une dynamique évolutive qui est influencée par des facteurs économiques et sectoriels. L'importance des transformations se remarque également dans le nombre de procédures commencées et terminées durant ces dernières années.

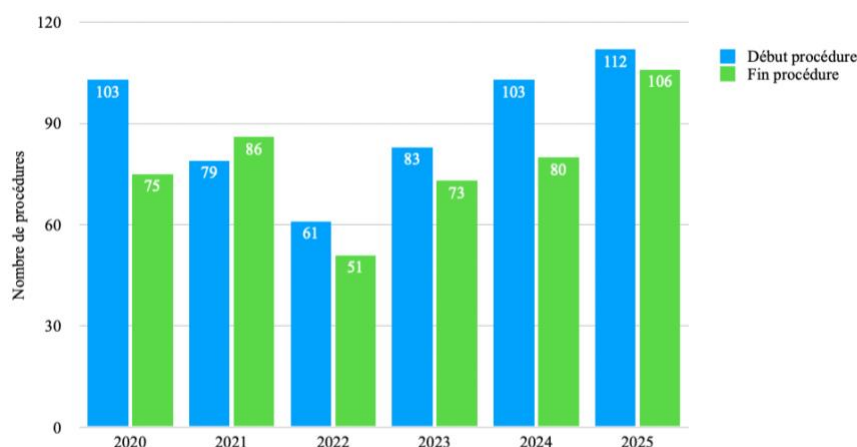


Figure 1 Comparaison du nombre de procédures de licenciement commencées et clôturées par année entre 2020 et 2025

Note. Graphique élaboré par l'auteur sur base des données de SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (s.d.).

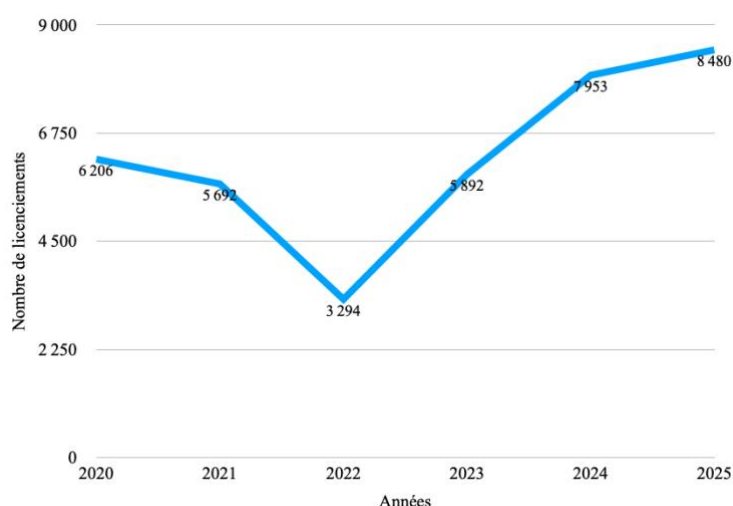


Figure 2 Évolution du nombre de travailleurs licenciés entre 2020 et 2025

Note. Graphique élaboré par l'auteur sur base des données de SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (s.d.).

Lors d'une restructuration, on pense souvent que cela impacte uniquement les personnes qui sont licenciées ou amenées à changer de poste/ fonction. Cependant, il ne faut pas oublier que cette transformation concerne également les employés qui restent. Raveyre (2005) montre ainsi que la restructuration entraîne des répercussions à la fois individuelles et collectives, notamment en fragilisant l'estime de soi et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les employés restants, souvent qualifiés de « survivants », peuvent développer ce que la littérature désigne comme un « syndrome du survivant », caractérisé par un sentiment d'insécurité, une perception d'injustice ainsi qu'une perte de confiance envers l'organisation. Cette injustice ressentie renvoie à la notion de justice organisationnelle, c'est-à-dire à la manière dont les décisions sont perçues comme équitables ou non par les employés. Lorsque les employés ressentent une injustice dans les décisions prises ou les procédures utilisées, leurs réactions

négligatives peuvent être renforcées, et, par un effet de chaîne, fragiliser leur engagement ainsi que leur motivation.

La restructuration a également des conséquences sur l'organisation concrète du travail car les postes supprimés ne correspondent pas nécessairement à une disparition des tâches. Ces tâches sont souvent redistribuées entre les différents employés restants. Cela peut entraîner une augmentation de la charge de travail et donc une pression plus importante chez les employés, qui s'ajoute à la pression existante liée au contexte incertain (Raveyre, 2005). Dans le même sens, Perez (2014) met en évidence des situations de surcharge, de fatigue accrue ou encore une diminution de la satisfaction au travail à la suite d'une restructuration.

Lors de ces transformations, les employés éprouvent des inquiétudes quant à leur avenir professionnel, ce qui alimente un climat d'incertitude et contribue à installer une forme d'instabilité durable au sein de l'organisation (Lomba, 2017). Cette incertitude ne provient pas uniquement du changement en lui-même, mais est également renforcée par le manque de repères leur permettant de comprendre les implications concrètes. Cela engendre chez les employés une baisse de l'engagement, voire des formes de désengagement ou de retrait. Cette incertitude peut être d'autant plus marquée lorsque la décision de restructurer est déclenchée par une décision externe comme une réforme législative ou une modification des financements publics. C'est le cas pour le secteur associatif subsidié qui dépend directement du financement public et qui l'expose à devoir subir des restructurations bien que l'ASBL performe bien (Bingen, Hégalé & Layon, 2006).

Un autre graphique pertinent à analyser porte sur l'écart entre le nombre de licenciements annoncés au début de la procédure et le nombre réel de licenciements effectués. Cet indicateur met en évidence la différence entre l'intention initiale de l'entreprise et la décision finale. Cette différence peut notamment s'expliquer par la phase de consultation qui est obligatoire lors de licenciements collectifs. L'entreprise consulte les représentants des travailleurs (conseil d'entreprise, délégation syndicale, travailleurs) sur les possibilités d'éviter ou de réduire les licenciements collectifs ainsi que sur les possibilités d'en atténuer les conséquences. Les

décisions finales ne se construisent pas de manière isolée, mais sont le résultat des échanges et des interactions entre les différents acteurs de l'organisation.

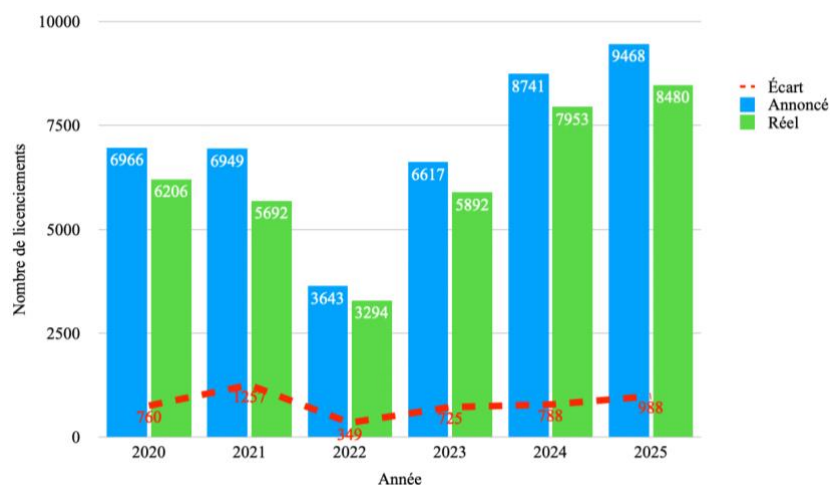


Figure 1 Analyse de l'écart entre les licenciements annoncés et réalisés entre 2020 et 2025

Note. Graphique élaboré par l'auteure sur base des données de SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (s.d.).

Les employés vivant la restructuration parlent généralement de la présence d'un déséquilibre au niveau individuel mais également collectif. Par conséquent, on relève une transformation du rapport au travail, une fragilisation de l'identité professionnelle, une remise en question, voire une forme de distance dans la relation avec l'employeur. Ces restructurations sont également susceptibles d'altérer le contrat psychologique, défini par Ajzen et Antoine (2024) comme « *les croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui et l'entreprise* ». S'il n'est pas respecté, cela peut renforcer le sentiment d'injustice et de désengagement.

Ce dernier graphique met en évidence que les procédures de licenciement s'étendent généralement sur plusieurs semaines. En effet, les moyennes de ces six dernières années se situent entre 72 et 105 jours, soit entre deux mois et demi à trois mois et demi. Cela démontre bien que les restructurations ne sont pas des événements ponctuels, mais des procédures qui s'inscrivent dans le temps. Le climat d'incertitude déjà présent lors des restructurations et des licenciements est alimenté par cette temporalité prolongée chez les employés et montre l'importance d'une bonne communication continue auprès d'eux tout au long du processus.

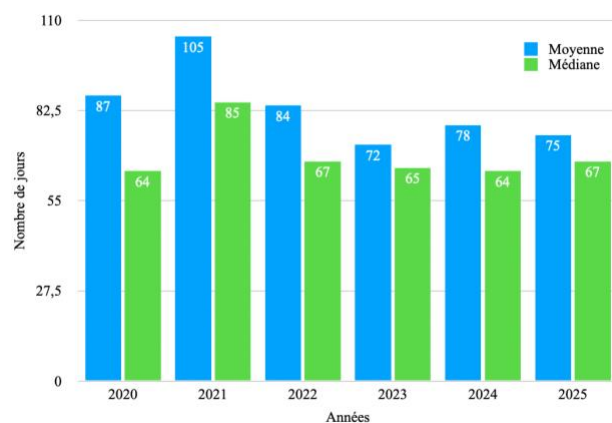


Figure 4 *Durée moyenne et médiane des procédures de licenciement entre 2020 et 2025*

Note. Graphique élaboré par l'auteure sur base des données de SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (s.d.).

2.2.2. Cadre légal des licenciements collectifs et obligations de communication

En Belgique, les pouvoirs publics interviennent de plus en plus dans le processus de licenciements collectifs afin de les encadrer. Leur objectif est à la fois de réguler les processus de restructuration et d'en limiter les conséquences sociales (Bingen, Hégale & Layon, 2006). C'est dans cette perspective que la loi Renault de 1998 a vu le jour afin d'imposer un cadre strict aux employeurs avec des obligations en matière d'information et de consultation des représentants des travailleurs avant toute décision de licenciement collectif. La communication interne devient ainsi non seulement un outil stratégique, mais également une exigence légale structurante du processus de restructuration. Ce cadre légal structure la communication en imposant des moments précis d'échange et de diffusion de l'information. Concrètement, cette loi impose une procédure en trois phases bien distinctes : l'information aux représentants des travailleurs, la consultation des représentants des travailleurs et la notification du projet de licenciement collectif (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale).

La première étape prévue par la loi Renault consiste à informer les représentants des travailleurs lorsqu'un licenciement collectif est envisagé. Cette information doit être communiquée par écrit et préciser notamment les raisons du projet, le nombre et les catégories de travailleurs concernés, la période prévue, ainsi que les critères retenus et les modalités d'indemnisation. Ce document est transmis non seulement aux représentants du personnel, mais aussi aux services régionaux de l'emploi et au SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, afin d'assurer le suivi de la procédure et, le cas échéant, la mise en place de mesures d'accompagnement (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale). Si cette étape formalise une communication officielle et se

veut transparente, elle ne garantit pas pour autant que les employés comprennent pleinement les informations ni qu'ils les interprètent de la même manière.

La deuxième phase est une phase de consultation qui permet une rencontre entre employeur et représentants des travailleurs. L'objectif de cet échange est de laisser la possibilité aux représentants des travailleurs de formuler leurs questions, d'éventuelles remarques ou propositions. Ensemble, ils examineront les possibilités pour réduire ou éviter les licenciements, mais également tenter d'en atténuer les conséquences en prévoyant des mesures d'accompagnement des travailleurs via des reclassements ou reconversions professionnelles. Néanmoins, l'employeur n'est pas dans l'obligation de trouver un accord avec les représentants (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale). Cette phase est considérée comme un élément clé car elle peut jouer sur la perception de la justice des employés, selon qu'ils estiment que leurs représentants ont réellement été écoutés ou non.

La troisième et dernière phase est la notification officielle et finale du projet de licenciement collectif aux autorités compétentes. Celle-ci doit contenir des informations détaillées sur l'entreprise, les travailleurs concernés et le déroulement prévu des licenciements. Elle doit également attester que les obligations d'information et de consultation ont bien été respectées. De plus, cette étape comporte des obligations en termes de communication interne comme l'affichage de la notification dans l'entreprise et sa transmission aux représentants et travailleurs concernés par le licenciement. L'objectif de cette étape est de garantir une certaine transparence tout au long du processus (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale). Cette étape est importante, car elle rend les décisions officielles, ce qui peut provoquer des réactions fortes chez les employés.

La loi Renault constitue ainsi un cadre légal destiné à encadrer les licenciements collectifs dans les contextes de restructuration, tout en accordant une place importante à la communication dans ce processus. Elle instaure un espace d'échange entre les différents acteurs, avec pour objectif de favoriser le dialogue et d'en atténuer les effets sociaux. Dans ce cadre, la communication interne peut être envisagée à la fois comme une exigence juridique, un outil de gestion et un levier stratégique dans la conduite des restructurations (Bingen, Hégalé & Layon, 2006).

Pour qu'un licenciement collectif soit identifié et que la loi Renault s'applique, il est nécessaire que le licenciement concerne au minimum 10 travailleurs licenciés sur une période de 60 jours dans une entreprise de 20 à 100 personnes. Si ce seuil n'est pas atteint, le principe de la loi

Renault ne s'applique pas. On parle alors de licenciement multiple qui est défini comme plusieurs licenciements simultanés ou répartis sur une courte période. Dans ce cas, bien que le cadre légal soit différent, les effets psychosociaux sur les travailleurs restants peuvent être comparables à ceux observés lors d'un licenciement collectif au sens strict. (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale).

2.2.3. Communication de crise et communication du changement

Dans un contexte marqué par des transformations et une certaine incertitude au sein des organisations, la communication interne occupe une place de plus en plus importante. Lors de ces transformations, elle accompagne le changement et sert d'appui afin de faciliter la compréhension, de limiter les tensions et de favoriser l'adhésion des employés. Elle peut être appréhendée à travers plusieurs dimensions complémentaires telles que la dimension informationnelle, la dimension émotionnelle ainsi que celle liée à la construction de sens.

La dimension informationnelle occupe une place centrale dans ce processus. Elle consiste à informer les employés des transformations en cours, à en expliciter les raisons et à les aider à mieux comprendre les décisions prises. Dans cette perspective, elle vise à fournir des informations claires et structurées afin de réduire l'incertitude (Décaudin & Igalens, 2017). Un manque d'information peut en effet entraîner des interprétations négatives de la situation, favoriser l'apparition de rumeurs ou encore alimenter une certaine méfiance. À l'inverse, une communication perçue comme claire et cohérente peut contribuer à instaurer un climat de confiance et faciliter l'acceptation du changement. Comme le soulignent Donjean et Lambotte (2015), la manière dont les employés sont informés influence directement la réussite ou l'échec du changement organisationnel. Autrement dit, la simple mise en place d'un changement ne suffit pas, il faut encore qu'il soit compris et accepté par les employés.

La communication du changement comporte également une dimension émotionnelle. Plusieurs travaux montrent en effet l'importance de prendre en compte cette dimension dans les processus de transformation organisationnelle. Ainsi, Dubouloy et Pihel (2010) montrent que lorsque la communication interne se limite à des arguments uniquement rationnels, un décalage peut apparaître avec le vécu des employés. Ce décalage peut alors avoir un impact négatif sur la confiance envers la direction et accentuer certaines tensions entre les employés et la direction. Il apparaît dès lors nécessaire de trouver un équilibre entre une explication factuelle du changement et la prise en compte du ressenti des employés. Dans cette perspective, il apparaît

nécessaire d'intégrer davantage les dimensions émotionnelles et symboliques du changement dans les pratiques de communication.

Au-delà des dimensions informationnelle et émotionnelle, les restructurations perturbent également les repères et les habitudes au sein de l'entreprise, ce qui soulève une troisième dimension : celle de la construction du sens. Karl Weick (1988) parle alors d'épisode cosmologique pour désigner ces moments de crise brutale où le sens s'effondre. Les employés perdent leur capacité à donner un sens rationnel à ce qui se passe, au point de ne plus savoir comment agir ni comment se positionner au sein de l'organisation. Face à cette situation, la communication interne joue un rôle central car c'est par l'échange et l'interaction que les employés parviennent à reconstruire un récit plausible de ce qu'ils vivent. On parle alors de sensemaking, un processus par lequel les individus et les groupes tentent de comprendre des situations nouvelles et déstabilisantes (Weick et al., 2005 ; Maitlis & Christianson, 2014). Ce processus n'est pas purement rationnel, il est à la fois social, rétrospectif et continu. C'est-à-dire que le sens se construit collectivement, souvent après coup, et ne s'arrête jamais vraiment. Sans communication, il ne peut donc pas y avoir de sensemaking.

Par ailleurs, la communication peut aussi être utilisée comme un outil de régulation sociale, c'est-à-dire pour encadrer et orienter les comportements. Guyonvarch (2008) montre qu'en contexte de restructuration, certaines entreprises privilégient des formulations plus positives, en parlant par exemple d'« adaptation » ou d'« opportunités ». Ce choix de vocabulaire qui est moins négatif peut contribuer à atténuer les tensions et à influencer la manière dont les employés perçoivent la situation. La communication n'est donc pas neutre, car elle participe activement à orienter la compréhension du changement par les employés.

La communication de crise se distingue de la communication du changement par son caractère urgent. Elle intervient dans des situations critiques comme une restructuration, un conflit social ou une crise médiatique, et suppose la diffusion de messages à la fois rapides, cohérents et transparents (Ionos, 2023).

La transparence joue d'ailleurs un rôle central dans ces situations. Elle peut favoriser le dialogue entre les différentes parties prenantes et faciliter la construction d'accords. Toutefois, une communication perçue comme trop complexe ou éloignée du vécu des employés peut perdre en crédibilité. De plus, cette communication transparente doit également être adaptée à son public cible (Bourguignon, 2012). Néanmoins, les organisations peuvent ainsi se trouver en contradiction entre la volonté d'être transparent et la nécessité de rester prudent face à des

informations encore incertaines, ce qui peut limiter la transparence de la direction sans pour autant être un manque de volonté de leur part (Weick, 1988).

Il est toutefois important de souligner que l'adhésion des employés ne peut pas être garantie seulement par une bonne communication interne. Perruchot Garcia (2016) rappelle qu'il existe une limite intrinsèque à cette communication parce qu'elle ne permet pas de transformer une décision contestée en décision acceptée. Elle reste néanmoins un levier essentiel pour accompagner le changement et en atténuer les effets négatifs.

2.2.4. Acteurs et rôles dans la communication de la restructuration

La communication en période de restructuration ne repose pas sur un seul acteur, mais sur un ensemble d'acteurs aux rôles complémentaires. Elle s'inscrit dans une logique de coresponsabilité entre les différentes parties prenantes de l'organisation (Lemasle & Tixier, 2000). De plus, elle ne suit pas un processus simple et linéaire car la communication se construit à travers des ajustements et des échanges entre les acteurs. Elle est plutôt vue comme un processus négocié.

La direction

La direction d'une entreprise occupe une place importante dans la définition et la diffusion de la communication stratégique, mais elle ne fait pas que transmettre les informations. C'est elle qui construit le discours officiel et qui est à l'origine des décisions et des orientations stratégiques de l'organisation (Donjean & Lambotte, 2015). Son rôle, en période de changement, consiste à être l'émetteur principal des messages, à communiquer sur la situation, à réduire les incertitudes et à essayer de favoriser l'adhésion aux décisions prises (Décaudin & Igalens, 2017). Néanmoins, la diffusion de cette communication ne repose pas uniquement sur elle.

Les ressources humaines sont considérées comme ayant une fonction centrale dans le processus de restructuration. Avec la communication interne, elles participent activement à la conception et à la mise en œuvre des actions de communication en élaborant les messages, en choisissant les bons supports ainsi que les canaux à utiliser. Plus précisément, les ressources humaines jouent un rôle dans l'accompagnement des employés en apportant du soutien et en donnant du sens aux changements. Leur objectif est de garder un climat de travail le plus favorable possible

(Donjean & Lambotte, 2015). Elles se situent entre les attentes de la direction et celles des employés, ce qui peut les placer dans des situations parfois délicates à gérer.

Les managers intermédiaires

Les managers intermédiaires occupent une position clé entre la direction et les équipes, en assurant la traduction et la mise en œuvre des décisions stratégiques sur le terrain. Cette position centrale leur permet de jouer un rôle de relais au sein de l'organisation. Ils traduisent les décisions prises par la direction en messages plus accessibles et adaptés aux réalités du terrain, afin d'en faciliter la compréhension par les employés. Décaudin et Igalens (2017) soulignent le rôle déterminant des managers intermédiaires dans l'adhésion des employés face aux changements. Leur proximité avec le terrain leur permet également d'assurer un rôle de médiation. En étant en contact direct avec les équipes, ils peuvent faciliter la compréhension des transformations et encourager les échanges autour de celles-ci.

Par ailleurs, ils assurent une communication bidirectionnelle. Au-delà de la diffusion des informations, ils font également remonter vers la direction les préoccupations, les réactions et les besoins des employés (Décaudin & Igalens, 2017). Leur position en fait ainsi des acteurs clés dans l'appropriation du changement par les équipes. À ce titre, ils participent directement à la manière dont les employés perçoivent et interprètent ces transformations (Donjean & Lambotte, 2015).

Les représentants syndicaux

Dans les périodes de restructuration, les délégués syndicaux occupent une place importante au sein de l'organisation. Ils interviennent dans le cadre du dialogue social et assurent la défense des intérêts des employés. À ce titre, ils peuvent également jouer un rôle de relais de l'information, en la reprenant, en l'interprétant et en la diffusant auprès des travailleurs (Décaudin & Igalens, 2017).

Cependant, leur position n'est pas toujours simple à tenir dans ce type de contexte. Comme le souligne Trotzier (2006), ils peuvent parfois être perçus de manière négative par les employés, notamment lors de licenciements collectifs, où ils peuvent être associés aux décisions prises ou devenir des cibles de mécontentement. Leur rôle s'inscrit donc dans des dynamiques parfois ambivalentes. Par ailleurs, Lemasle et Tixier (2000) mettent en évidence les difficultés qu'ils rencontrent pour proposer des réponses adaptées face à des transformations organisationnelles souvent complexes et incertaines. De plus, dans les petites entreprises, le délégué syndical est

à la fois relais d'information, mais également collègue de travail, ce qui peut mener à des tensions.

Malgré ces tensions, leur présence reste essentielle. Ils contribuent à réguler les relations sociales et à maintenir un espace de dialogue entre les différentes parties prenantes. Ils participent également à la construction des perceptions collectives et peuvent influencer la manière dont les employés comprennent et interprètent la restructuration. La communication dans ce type de contexte apparaît ainsi comme un processus de négociation, dans lequel les représentants syndicaux constituent des acteurs incontournables (Donjean & Lambotte, 2015).

Le département de communication interne

Le département de la communication interne constitue également un acteur important dans les périodes de restructuration. S'il ne peut pas porter seul l'ensemble de la communication, il intervient néanmoins dans l'organisation et la coordination des dispositifs mis en place. À ce titre, il peut être envisagé comme un « chef d'orchestre », dans la mesure où il structure les actions de communication et contribue à créer des espaces d'échange favorisant le dialogue et la participation des employés (Décaudin & Igalens, 2017).

Par ailleurs, ce département joue un rôle dans la cohérence des messages diffusés au sein de l'organisation. Il veille à une certaine continuité dans les discours et participe ainsi à limiter les incohérences ou contradictions susceptibles de renforcer les incertitudes en période de changement. Il contribue donc à encadrer la communication, même si celle-ci lui échappe en partie (Donjean & Lambotte, 2015).

Enfin, même s'il occupe une place importante dans le dispositif communicationnel, il ne peut être considéré comme seul responsable en cas d'échec, dans la mesure où la communication repose sur l'action conjointe de plusieurs acteurs au sein de l'organisation.

La presse

La presse constitue également un acteur à prendre en compte dans les périodes de restructuration, car elle diffuse des informations qui ne dépendent pas directement de la volonté de l'entreprise et échappent en partie à son contrôle (Décaudin & Igalens, 2017). La presse participe ainsi à la construction des représentations liées à la restructuration, en proposant des interprétations qui ne correspondent pas toujours à celles de l'organisation. Autrement dit, lorsque l'entreprise se restructure, les médias en rendent compte à leur manière et peuvent ainsi

proposer une lecture des faits qui nuance, voire remet en question, la communication de l'entreprise.

Le personnel impacté

Les employés concernés par la restructuration ne se limitent pas à un rôle de simples récepteurs des messages. Ils occupent en réalité plusieurs positions à la fois, puisqu'ils sont à la fois destinataires, relais et participants au processus de communication. Ils interprètent les informations qui leur sont transmises et leur attribuent un sens en fonction de leur propre perception de la situation.

En outre, ils prennent part à la circulation de l'information au sein de l'organisation, notamment par le biais d'échanges informels comme le bouche-à-oreille ou les rumeurs. Dans ce contexte, il apparaît important de ne pas les considérer comme passifs, mais bien comme des acteurs impliqués dans la dynamique communicationnelle. Ils participent également à faire évoluer les messages, ce qui montre que la communication ne suit pas un processus linéaire (Décaudin & Igalens, 2017).

2.3.Effets psychosociaux des restructurations : motivation, engagement et résistance

2.3.1. Définitions et concepts clés

Les effets économiques et structurels ne sont pas les seules répercussions des restructurations organisationnelles parce qu'elles ont également des effets sur l'individu et plus particulièrement sur sa motivation, son engagement et ses réactions face aux changements. Ces dimensions psychosociales permettent ainsi de mieux comprendre les dynamiques internes des organisations lorsqu'elles traversent des périodes de transformation.

La motivation au travail

La motivation constitue un concept central en psychologie du travail. Elle est souvent définie comme l'ensemble des forces internes et externes qui déclenchent, orientent et maintiennent le comportement d'un individu (Zedini et al., 2020 ; Maugeri, 2013). Elle renvoie donc aux raisons qui poussent un individu à s'investir dans son activité professionnelle.

La théorie des besoins de Maslow (1943) propose une échelle des besoins humains sur cinq niveaux : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime et besoins d'accomplissement. Selon Maslow, ces cinq besoins expliquent comment les facteurs internes et externes influencent l'individu, en agissant comme des stimuli qui le motivent à s'investir et à fournir des efforts (Fall & Roussel, 2024).

Dans un contexte de restructuration, cette théorie permet de mettre en évidence certains effets déstabilisateurs du changement. En effet, les besoins de sécurité, d'appartenance et d'estime peuvent être fortement fragilisés. L'insécurité liée à l'emploi, la dégradation du collectif de travail ou encore la perte de reconnaissance peuvent empêcher les individus d'accéder à des niveaux supérieurs de motivation (Zedini et al., 2020).

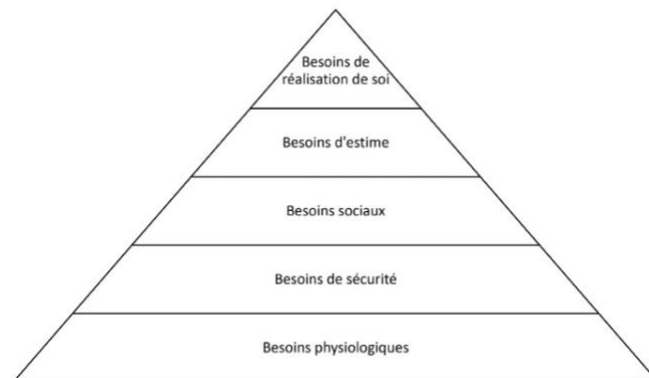


Figure 5 *Pyramide des besoins de Maslow*

Note. Tiré de Fall, A., & Roussel, P. (2024). Abraham Maslow - La théorie des besoins : origines, critiques et succès en GRH. Dans F. Chevalier, C. Coron, H. Gaillard & E. Oiry (dir.), *Les grands auteurs en gestion des ressources humaines* (pp. 54–67). EMS Éditions.

La théorie des deux facteurs de Herzberg (motivation-hygiène), publiée dans les années 1950, apporte un éclairage complémentaire sur les facteurs de la motivation. Il distingue deux catégories de facteurs : les facteurs d'hygiène, qui concernent l'environnement de travail (salaire, conditions matérielles, relations hiérarchiques) et les facteurs de motivation, liés au contenu même du travail (responsabilités, reconnaissance, accomplissement personnel). Alors que l'absence de facteurs d'hygiène peut générer de l'insatisfaction, leur présence ne suffit pas à motiver durablement. À l'inverse, seuls les facteurs de motivation permettent de susciter un engagement profond et une réelle satisfaction professionnelle (Aguilar, 2016).

Facteurs d'hygiène	Facteurs de motivation
Salaire et rémunération	Accomplissement personnel
Conditions de travail	Reconnaissance
Sécurité de l'emploi	Responsabilités
Relations interpersonnelles	Progression de carrière
Politique et administration de l'entreprise	Le travail en lui-même
Supervision	Avancement
↓ Préviennent l'insatisfaction	↑ Génèrent de la satisfaction

Figure 6 Théorie des deux facteurs

Note. Figure élaborée par l'auteure sur base de Aguilar, M. (2016) et Maugeri, S. (2013).

Lors d'une restructuration, ces deux types de facteurs peuvent être affectés simultanément. D'une part, les facteurs d'hygiène ont tendance à se détériorer, notamment en raison de l'incertitude ou d'une charge de travail plus importante. D'autre part, les facteurs de motivation peuvent également être affectés, par exemple à travers une perte de sens, une diminution de l'autonomie ou un manque de reconnaissance (Maugeri, 2013). L'ensemble de ces éléments peut ainsi contribuer à fragiliser la motivation des employés.

Contrairement aux approches centrées sur les besoins ou les facteurs externes, Vroom s'intéresse à la manière dont les individus évaluent subjectivement leurs efforts et les résultats attendus. Cette approche repose sur l'idée que la motivation d'un individu dépend de trois facteurs :

- La valence (V) : correspond à la valeur que l'individu accorde à la récompense attendue
- L'instrumentalité (I) : correspond à la croyance que la performance permet d'obtenir la récompense
- L'expectative (E) : correspond à la perception de la probabilité que l'effort fourni permette d'atteindre la performance attendue.

Ces trois facteurs s'articulent selon la formule suivante : $motivation = V \times I \times E$. Si l'un de ces facteurs est absent ou nul, la motivation disparaît. À l'inverse, plus ces facteurs sont élevés et plus la motivation l'est aussi. Ce modèle permet de comprendre les comportements dans les environnements professionnels complexes où les travailleurs évaluent constamment le rapport entre les efforts fournis et les bénéfices/récompenses attendues (Aguilar, 2016).

Dans l'ensemble, ces différentes approches mettent en évidence le lien entre restructuration et motivation. Dans ce type de contexte, les employés peuvent être amenés à s'interroger sur le sens de leurs efforts, à douter de la reconnaissance associée à leur travail ou encore à percevoir

une incertitude quant aux résultats attendus. Ces éléments peuvent fragiliser leur implication, et dans certains cas, conduire à des formes de désengagement.

L'engagement des employés

L'engagement des employés peut être défini comme l'implication, à la fois psychologique et comportementale, des individus dans leur travail et au sein de leur organisation (Lemoine, 2023). Il se traduit notamment par une volonté de s'investir dans les objectifs de l'entreprise, par un certain attachement à celle-ci ainsi que par un engagement personnel dans les activités professionnelles.

Dans la littérature, on distingue généralement trois formes d'engagement professionnel : l'affectif, qui renvoie à un attachement émotionnel à l'organisation ; le normatif, lié à un sentiment d'obligation envers celle-ci, et le calculé, fondé sur une évaluation des coûts et des bénéfices (Cézanne et al., 2019). Parmi ces différentes formes, l'engagement affectif semble particulièrement sensible lors de changements organisationnels parce que ceux-ci touchent directement la relation émotionnelle que l'employé entretient avec son organisation.

L'engagement peut également être appréhendé à partir de plusieurs indicateurs. Il peut, par exemple, être observé à travers le taux de turnover, l'absentéisme ou encore les résultats d'enquêtes internes. Il se manifeste aussi dans certains comportements concrets, comme la prise d'initiative ou l'implication dans les projets (Jegat, 2023).

Plusieurs travaux montrent que les périodes de restructuration peuvent fragiliser l'engagement des employés. Dans ce contexte, certains peuvent avoir le sentiment que le contrat psychologique est remis en cause, notamment lorsque les attentes implicites vis-à-vis de l'organisation ne sont plus respectées. Cette situation peut alors entraîner une perte de confiance ainsi qu'un moindre investissement dans le travail, ce qui se répercute sur l'attachement à l'organisation (Dubouloy & Pihel, 2010).

Par ailleurs, les restructurations peuvent également entraîner une perte de sens du travail. Coutrot et Perez (2021) soulignent que les transformations organisationnelles peuvent accentuer un décalage entre les valeurs des employés et les orientations que prend l'entreprise, ce qui peut progressivement conduire à un désengagement des employés.

Enfin, le phénomène de « syndrome du survivant » met en évidence que les employés restant dans l'organisation peuvent eux aussi voir leur engagement diminuer, en raison d'un sentiment

d'injustice vis-à-vis de ceux qui ont quitté l'entreprise, d'insécurité et d'incertitude quant à leur avenir au sein de l'organisation (Raveyre, 2005). Ces réactions sont en partie liées à la manière dont la restructuration est expliquée et vécue.

La résistance au changement

La résistance au changement est généralement présentée comme une réaction fréquente dans les processus de transformation organisationnelle. Elle ne doit pas être considérée uniquement comme un frein, mais plutôt comme une réponse plus complexe aux transformations vécues par les individus parce que c'est un phénomène complexe et multiforme (Soparnot, 2013).

Le changement organisationnel peut être défini comme un processus qui touche à la fois les structures, les pratiques et les comportements au sein d'une organisation (Foudriat, 2015). Il ne s'agit pas d'un processus toujours linéaire ou parfaitement planifié. Il dépend en grande partie des interactions entre les acteurs, des rapports de pouvoir et des interprétations individuelles.

Le changement est un phénomène plutôt difficile à étudier, et il est intéressant de s'appuyer sur différents travaux : les paradigmes de la conduite du changement et le modèle en trois étapes.

Premièrement, il existe les paradigmes de la conduite du changement et ils sont au nombre de cinq. Ils mettent en avant l'idée que les changements organisationnels ne doivent pas être de simples mises en œuvre technique et qu'il faut prendre en compte les dimensions humaines, sociales et symboliques. Le premier paradigme est le paradigme sociologique, qui d'après les travaux de Lewin dans les années 50, considère que le changement est freiné par des résistances individuelles mais qui peuvent être levées grâce à l'évolution de normes collectives au sein des groupes d'appartenance. Dans les années 1985, on a le paradigme instrumental qui arrive avec les travaux de Kanter et la naissance de la roue du changement qui permet d'identifier les leviers pour accompagner le changement. En 1995, Pettigrew et Kotter mettent en avant le rôle du leadership et les relais managériaux, mais également les limites de la roue du changement de Kanter. C'est la naissance du paradigme managérial. Ils disent que le changement ne se fait pas uniquement en mode projet avec des outils prédéfinis, mais dans une alternance de changements continus et de rupture permis par le travail de traduction et de leadership des managers. Ensuite, on a le paradigme stratégique-organisationnel amené par Pettigrew, Rondeau, Bareil et Autissier en 2005 qui soulignent que la conduite du changement n'est plus uniquement pensée comme un outil, mais comme une compétence interne à l'organisation. Chaque changement doit être traité en tenant compte de ses spécificités, il n'y a pas de solution universelle applicable à toutes

les restructurations. La conduite du changement devient ainsi un métier à part entière. On termine avec le paradigme expérientiel qui est le 5^{ème} paradigme. Il est issu des travaux d'Armenakis, Autissier et Giraud et représente une rupture par rapport aux autres paradigmes. D'après ces auteurs, il est intéressant de développer la capacité individuelle à changer par l'expérience pour favoriser l'apprentissage et la transformation des comportements. Le changement n'est plus un obstacle à surmonter mais une capacité à développer. On n'accompagne donc plus un changement ponctuel, mais on développe durablement la capacité des personnes et des groupes à changer (Autissier, Johnson, Moutot, 2015).

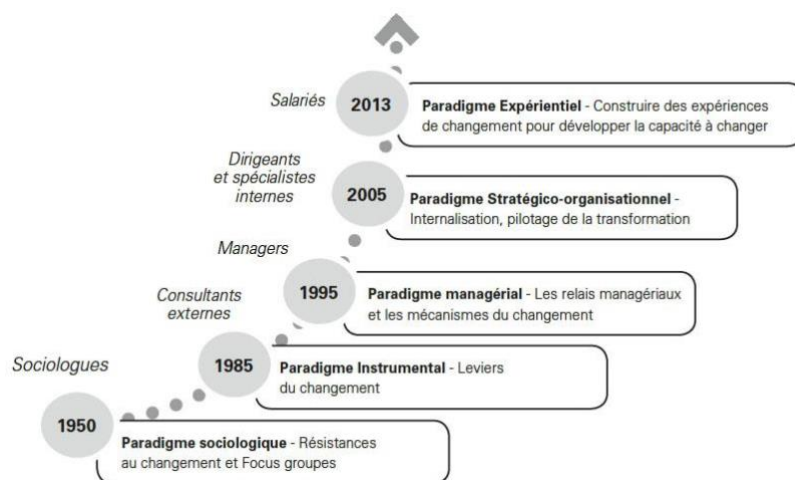


Figure 7 Les cinq paradigmes de la conduite du changement

Note. Tiré de Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de management*, 10(2), 37–44.

Deuxièmement, le modèle en trois étapes, également connu sous le nom de démarche Lewinienne ou théorie du changement, démontre que le changement suit trois étapes prédéfinies. Tout d'abord le dégel qui correspond à la prise de conscience et à la préparation au changement. Ensuite, on a le mouvement qui est la transition vers un nouvel état. Enfin, on a le regel qui stabilise le changement et réintègre de nouvelles pratiques. Cette approche met notamment en avant l'importance des phases de préparation, de transition et de stabilisation des nouvelles pratiques (Agadame, Agbovoedo & Houunkou, 2025).

L'expression de la résistance au changement peut prendre de nombreuses formes comme le souligne Soparnot (2013) : déni, indifférence, rejet, rumeur, désobéissance, refus, contestation, opposition, répression, grève, sabotage, etc. Elle peut s'exprimer à différents niveaux tels qu'au niveau psychologique, identitaire, politique, collectif ou culturel. Ces formes peuvent varier d'un individu à l'autre et coexister, rendant le phénomène difficile à appréhender de manière uniforme.

Dans un contexte de restructuration, la résistance des employés s'explique souvent par les pertes ou les contraintes qu'ils perçoivent. Lorsque certaines dimensions, comme l'emploi, l'identité professionnelle ou les conditions de travail, semblent menacées, des réactions de résistance peuvent émerger. Celle-ci peut alors être interprétée comme une manière pour les individus de faire face à une situation vécue comme contraignante ou injuste, plutôt que comme une réaction irrationnelle. Elle traduit également, dans certains cas, une volonté de préserver des repères, des ressources ou une certaine stabilité (Foudriat, 2015).

Les travaux de Watzlawick (1974) permettent par ailleurs de distinguer deux types de changement, ce qui aide à mieux comprendre pourquoi certaines transformations suscitent davantage de résistances que d'autres.

D'une part, on a le changement de type 1 qui correspond à une évolution interne au système qui ne remet pas en cause sa structure fondamentale, c'est-à-dire son homéostasie³, et qui est souvent ponctuelle. L'objectif est de maintenir l'équilibre du système via des ajustements, des adaptations ou des améliorations afin d'éviter des transformations en profondeur du système (Watzlawick, 1974).

D'autre part, pour les transformations plus profondes du système et de ses modes de fonctionnement, on parle de changement de type 2. Il suppose une remise en question des règles existantes et conduit vers une évolution durable des comportements et des interactions entre les acteurs. Néanmoins, cette transformation suscite plus de résistances dans la mesure où elle bouleverse l'organisation et son équilibre. La résistance apparaît ici comme une conséquence normale de la remise en cause des habitudes, des rôles et des repères (Watzlawick, 1974).

Les restructurations s'inscrivent généralement dans ce second type, ce qui peut expliquer des résistances plus marquées, dans la mesure où elles remettent en question les repères et les modes de fonctionnement existants (Watzlawick, 1974).

2.3.2. Lien entre communication interne, motivation et engagement

Dans un contexte de transformation organisationnelle, la communication interne apparaît comme un élément important dans la manière dont les employés appréhendent les changements. Elle ne se limite pas à transmettre des informations, mais elle participe aussi à la manière dont

³ L'homéostasie désigne la capacité d'un système à maintenir son équilibre interne malgré les perturbations, grâce à des mécanismes de régulation et d'ajustement.

ces décisions sont comprises et vécues, en influençant notamment les réactions des salariés, que ce soit en termes de motivation ou d'engagement. On peut considérer que la communication agit en trois étapes distinctes : elle aide à comprendre, elle influence la perception et elle impacte les comportements.

Cézanne et al. (2019) mettent en évidence l'existence d'un lien entre la qualité de la communication interne de l'entreprise et le niveau d'engagement et de motivation des employés. Selon leurs recherches, une communication identifiée comme claire et accessible peut jouer un rôle dans l'attachement organisationnel des employés. De plus, si elle est bien comprise, elle peut également renforcer le sentiment d'appartenance et soutenir l'implication au travail.

Plus largement, la communication interne contribue à donner du sens aux transformations au sein de l'organisation. En rendant les objectifs et les changements plus compréhensibles, elle aide les employés à mieux situer leur rôle dans ce contexte. Cette dimension devient particulièrement importante en période d'incertitude, où le besoin de repères est plus marqué et peut soutenir la motivation. À l'inverse, lorsque les messages manquent de clarté, cela peut générer des incompréhensions et fragiliser à la fois l'engagement et la perception qu'ont les employés de la situation.

On observe que la communication intervient également dans la construction de la confiance. Lorsqu'elle est perçue comme claire et honnête, elle peut favoriser un climat plus serein et renforcer la confiance des employés envers l'organisation. À l'inverse, une communication jugée floue ou contradictoire risque d'entraîner une perte de crédibilité et, à terme, un certain désengagement des employés (Perruchot Garcia, 2016).

Dans les contextes de restructuration, le rôle de la communication devient particulièrement central. Lorsqu'elle est adaptée, elle peut contribuer à atténuer certains effets négatifs du changement, notamment en aidant à réduire l'incertitude et à rendre les décisions plus compréhensibles. Elle permet également de mieux prendre en compte les réactions et les émotions des employés, ce qui peut, dans certains cas, faciliter leur adhésion. Autrement dit, la communication ne se limite pas à informer puisqu'elle participe aussi à la manière dont la situation est comprise et vécue par les employés.

Il est toutefois nécessaire de rappeler que la communication ne suffit pas à elle seule. Elle ne permet pas de garantir l'acceptation des décisions organisationnelles. Son efficacité dépend

notamment de la cohérence entre les discours et les pratiques, mais aussi de la crédibilité des acteurs qui les portent (Perruchot Garcia, 2016).

Enfin, la communication interne s'inscrit dans une dynamique plus large de régulation des relations sociales. En influençant la manière dont les transformations sont interprétées, elle peut orienter les réactions des employés, qu'il s'agisse d'une mobilisation ou, au contraire, de formes de résistance. Elle constitue dès lors un élément important pour comprendre les effets psychosociaux associés aux restructurations.

2.4.Synthèse finale

En conclusion de cette partie théorique, on retient que la communication interne occupe une place centrale, surtout en période de restructuration. Elle ne se limite pas à la diffusion d'informations, mais également à la manière dont le changement est compris, interprété et vécu par les travailleurs.

Les restructurations organisationnelles sont reconnues pour être des moments sensibles, y compris pour les personnes qui ne sont pas directement concernées par le licenciement et qui restent dans l'entreprise. En effet, un licenciement génère de l'incertitude, mais également une charge de travail supplémentaire pour « les survivants », un sentiment d'injustice et une rupture du contrat psychologique. Les répercussions de ce changement ont un impact sur la motivation et l'engagement des employés et peuvent entraîner de la résistance face au changement.

Pour que la communication soit un levier stratégique durant la restructuration, il est nécessaire qu'elle soit claire, cohérente et adaptée au public cible. Si cela n'est pas le cas, elle peut être à l'origine de rumeurs, d'incompréhensions et de désengagement des employés.

La communication n'est pas un simple processus linéaire, mais elle implique une pluralité d'acteurs, où chacun participe à la diffusion, à l'interprétation et à la transformation des messages. On peut plutôt la considérer comme un processus négocié.

Pour comprendre le lien entre la communication, la motivation et l'engagement, il ne faut pas simplement regarder l'entreprise, mais plutôt analyser comment celle-ci communique, dans quelles conditions les messages sont transmis, comment les employés les reçoivent et comment ils les interprètent. L'objectif est d'identifier si la manière de communiquer pendant la restructuration peut avoir un impact sur la motivation et l'engagement des employés qui restent dans l'entreprise.

Ce mémoire s'intéresse concrètement à la manière dont les stratégies de communication interne mises en place lors d'une restructuration peuvent influencer la motivation et l'engagement des employés qui restent au sein de l'organisation après ce changement. À partir des éléments développés dans le cadre théorique, plusieurs hypothèses ont été formulées :

Hypothèse 1 : Une communication perçue comme claire sur les raisons de la restructuration contribue à maintenir la motivation et l'engagement des travailleurs restants.

Hypothèse 2 : Un manque de transparence dans la communication interne favorise la circulation d'informations informelles entre collègues et amplifie le sentiment d'incertitude, fragilisant ainsi la motivation et l'engagement des travailleurs.

Hypothèse 3 : Des incohérences perçues entre les discours officiels et la réalité vécue au quotidien entraînent une perte de confiance envers l'organisation, susceptible d'affecter durablement l'engagement des travailleurs restants.

Hypothèse 4 : Un manque de coordination entre les différents acteurs de la communication génère des asymétries d'information parmi les travailleurs, ce qui fragilise la confiance envers l'organisation.

Hypothèse 5 : Même lorsque la communication interne est perçue comme satisfaisante, elle ne suffit pas à préserver la motivation et l'engagement des travailleurs restants face aux effets psychosociaux d'une restructuration.

3. Cadre conceptuel et axes d'analyse

Après avoir présenté les concepts théoriques, cette recherche vise à analyser concrètement comment les stratégies de communication interne sont mises en place lors d'une restructuration. Mais également, les effets qu'elle peut avoir sur l'engagement et la motivation des employés. Pour cela, cinq axes d'analyse ont été définis et serviront à organiser les entretiens, le questionnaire et l'interprétation des résultats.

3.1. Clarté

Le premier axe concerne la clarté des informations transmises aux travailleurs durant la période de restructuration. Il s'agit d'examiner si les employés ont bien compris la situation, les raisons des licenciements et les perspectives de l'organisation pour la suite. On s'intéresse aussi à la lisibilité et la compréhension des messages diffusés.

Cet axe est lié à l'idée théorique qu'une communication claire en période de changement aide à maintenir la motivation et l'engagement.

3.2. Cohérence

Le deuxième axe porte sur la cohérence. Même si la communication peut paraître bonne, les employés vont comparer ce qui est dit/ les informations qu'ils reçoivent avec ce qu'ils vivent réellement. Il s'agit donc d'analyser si les messages correspondaient à la réalité du terrain, mais également s'il y avait des contradictions et voir comment cela a été perçu.

Cet axe est lié à l'idée qu'une incohérence peut diminuer la confiance et l'engagement des travailleurs.

3.3. Transparence

Le troisième axe concerne la transparence. Il s'agit de voir si les travailleurs ont eu l'impression que l'organisation communiquait honnêtement, donnait suffisamment d'informations et ne cachait pas certains éléments. Dans une période de changement, le manque d'information peut créer du stress et des rumeurs.

Cet axe permet donc d'analyser si la communication a renforcé ou non la confiance envers l'organisation.

3.4. Acteurs de la communication

Le quatrième axe concerne les acteurs de la communication. On ne s'intéresse pas seulement au message, mais aussi à la personne qui le transmet comme la direction, les ressources humaines, les managers de proximité, etc.

Cet axe permet de voir si la personne qui communique influence la manière dont le message est perçu.

3.5. Effets sur les employés

Enfin, le dernier axe concerne les effets de la communication sur les employés. On va analyser le niveau d'inquiétude, la motivation, l'engagement, la confiance envers l'organisation et l'ambiance de travail.

Cet axe a pour objectif de voir si la communication a aidé à stabiliser la situation ou si elle a, au contraire, créé des tensions.

4. Méthodologie

4.1. Choix méthodologique

Pour cette recherche, l'idée initiale était de réaliser une étude comparative en analysant deux organisations actives dans le même secteur et ayant toutes deux connu une restructuration accompagnée de licenciements collectifs. Dans ce cadre, plusieurs démarches ont été entreprises afin d'identifier des terrains d'étude pertinents, notamment en mobilisant des contacts personnels et en diffusant des appels via différents réseaux sociaux tels que LinkedIn et Facebook.

Cependant, ces recherches n'ont pas permis d'identifier deux organisations répondant à ces critères. Dès lors, le choix s'est orienté vers une étude de cas unique.

L'ASBL la Mirena s'est progressivement imposée comme un terrain pertinent pour cette recherche. En effet, cette organisation a connu en 2025 une restructuration marquée par un licenciement économique multiple. Bien que cette situation ne corresponde pas strictement à un licenciement collectif au sens légal, le nombre de travailleurs concernés n'ayant pas atteint le seuil requis, les effets sur l'organisation et sur les employés restent significatifs (S. Everard, communication personnelle, 2026).

Cette restructuration a constitué un moment important pour l'ASBL, largement reconnue dans la région, et offre un cadre d'analyse pertinent pour étudier la communication interne en période de changement ainsi que ses effets sur les employés.

4.2. Présentation du terrain

La Mission régionale pour l'Emploi des Arrondissements de Namur et Dinant, plus connue sous le nom de la Mirena, est une ASBL active depuis plus de 30 ans dans le domaine de l'insertion socio-professionnelle. Composée d'environ 40 travailleurs, elle fait partie des 11 Missions régionales pour l'emploi (MIRE) présentes en Wallonie, dont l'objectif est l'accompagnement et l'insertion des demandeurs d'emploi (S. Everard, communication personnelle, 2026).

Les travailleurs, appelés jobcoachs, sont répartis sur le territoire à travers plusieurs antennes situées notamment à Fosses-la-Ville, Dinant, Ciney, Andenne, Sambreville, Gembloux et Namur. Cette organisation décentralisée vise à assurer une présence de proximité, afin de

faciliter l'accès des demandeurs d'emploi aux services proposés, notamment pour ceux qui rencontrent des difficultés de déplacement (S. Everard, communication personnelle, 2026).

Le fonctionnement de l'ASBL repose principalement sur des financements publics, issus du gouvernement wallon ainsi que du Fonds social européen. Elle dispose d'une part fixe équivalente à 70 %, et d'une part variable à hauteur de 30 % au prorata des objectifs atteints sur 3 ans. Pour l'année 2025, le Fonds Social Européen (FSE) et le Plan de Relance pour la Wallonie (PRW) représentaient environ 30 % des recettes de l'ASBL (Parlement wallon, 2023 ; Mirena, 2025).

En 2023, la Mirena a appris par l'article 15 du décret du 13 décembre 2023 qu'une nouvelle répartition des subventions serait d'application selon les demandeurs d'emploi cibles du territoire. L'article 28 de ce même décret, relatif au Plan de relance wallon (PRW), stipule qu'aucune MIRE n'aurait une subvention inférieure à celle de 2023 pendant un délai de 7 ans. Cet article a été supprimé par le décret budgétaire 2025 du ministre Jeholet et mettant fin au Plan de Relance Wallon (PRW) le 31 décembre 2025 avec un manque à gagner pour l'ASBL de près de 400 000€ pour 2026. De plus, il faut ajouter à cela les incertitudes concernant la prolongation du Fonds Social Européen (FSE) en 2026 et 2027, soit environ 600 000 € par an, menant à une potentielle absence de près de 30 %. Parmi les 11 MIRE de Wallonie, la Mirena était celle avec la situation la plus incertaine, tant en valeur absolue (€) qu'en valeur relative (%) (S. Everard, communication personnelle, 2026). En l'absence de décision rapide, la pérennité de l'ASBL était menacée à court terme, avec un risque de fermeture dès janvier 2026. Cette situation apparaît d'autant plus marquante que la Mirena atteignait, voire dépassait, les objectifs qui lui étaient fixés (Parlement wallon, 2023 ; Mirena, 2025 ; S. Everard, communication personnelle, 2026).

Dans un premier temps, l'organisation a connu plusieurs départs naturels. Toutefois, ces ajustements n'ont pas été suffisants pour faire face à la baisse des financements. Une décision plus difficile a donc été prise en procédant au licenciement de cinq travailleurs en juin 2025 (S. Everard, communication personnelle, 2026).

Le choix des personnes concernées ne s'est pas basé sur l'ancienneté, mais sur un indice composite lié à la productivité et à l'adhésion à la vision stratégique de l'ASBL. Ce mode de sélection a suscité des réactions au sein de l'ASBL, dans la mesure où certains travailleurs présents depuis de nombreuses années pouvaient se retrouver concernés par ces décisions (S. Everard, communication personnelle, 2026).

En 2025, la Mirena a réussi à dépasser les objectifs fixés en atteignant 120 % des objectifs d'accompagnement et 148 % des objectifs de stabilisation dans l'emploi (Mirena, 2025 ; voir annexe 1). Malgré ces bons résultats, ce licenciement multiple a mené à une surcharge importante pour les jobcoachs restants, qui ont dû reprendre les portefeuilles des travailleurs licenciés (Raveyre, 2005), conduisant à la suspension de la liste d'attente pour les chercheurs d'emploi dès septembre 2025 (Mirena, 2025). Cette situation paradoxale, où performance organisationnelle et fragilisation des équipes coexistent, constitue un contexte particulièrement pertinent pour analyser le rôle de la communication interne lors d'une restructuration.

4.3. Population et échantillon

Pour les entretiens, trois personnes ont été interrogées : la directrice de l'ASBL, le délégué syndical ainsi que la présidente de l'organe d'administration. Initialement, il était envisagé d'interroger davantage de membres du comité de direction. Toutefois, celui-ci étant composé de seulement quatre personnes, la directrice a estimé que cela n'apporterait pas nécessairement d'éléments supplémentaires pertinents.

En revanche, le choix d'inclure le délégué syndical et la présidente de l'organe d'administration se justifie par leur position particulière au sein de l'ASBL et par leur regard complémentaire sur la situation. Le délégué syndical, en tant que représentant des travailleurs, permet de comprendre comment la restructuration a été perçue et vécue par l'équipe. La présidente de l'organe d'administration, quant à elle, apporte un regard distinct de celui de la directrice, ancré dans la gouvernance stratégique de l'ASBL.

L'objectif de ces entretiens est principalement de recueillir des informations sur la manière dont la communication interne s'est déroulée durant la restructuration, ainsi que sur les stratégies mises en place. L'entretien avec le délégué syndical vise davantage à comprendre comment les événements ont été perçus et relayés du point de vue des travailleurs.

Concernant le questionnaire, celui-ci a été diffusé à l'ensemble des collaborateurs, soit environ 40 personnes. Le délégué syndical y a également participé, mais en tant que travailleur, en exprimant son ressenti personnel et non dans son rôle de représentant syndical. La directrice, quant à elle, n'a pas répondu au questionnaire, celui-ci ayant pour objectif de mesurer la perception des travailleurs.

4.4. Collecte des données

Pour la collecte des données, j'ai fait le choix de m'appuyer sur deux outils principaux : des entretiens semi-directifs (approche qualitative) et un questionnaire (approche quantitative).

Concernant les entretiens, ils ont été réalisés en présentiel et ont été enregistrés, avec l'accord des participants, afin de permettre une retranscription fidèle des échanges. Ils ont duré en moyenne entre 45 minutes et une heure. Il s'agissait d'entretiens semi-directifs pour permettre de structurer les échanges, mais également de laisser la possibilité aux participants de développer leur point de vue. Les questions ont été construites sur base des axes d'analyse présentés dans le point 3 « Cadre conceptuel et axes d'analyse » afin d'assurer une cohérence entre les objectifs de ce travail et les données collectées (voir annexe 2).

Pour ce qui est du questionnaire, il a été publié en ligne afin de faciliter la diffusion, sachant que tous les profils avaient les moyens d'y répondre. Il était composé principalement de questions fermées afin de faciliter l'analyse des résultats et d'obtenir des chiffres précis. Quelques questions ouvertes sont également présentes afin de laisser la parole aux employés et de leur permettre d'exprimer librement leurs opinions et proposer d'éventuelles suggestions (voir annexe 6).

4.5. Méthode d'analyse

Une fois les entretiens réalisés, je les ai retranscrits afin de pouvoir en analyser le contenu de manière approfondie. J'ai ensuite procédé à une analyse thématique, qui consiste à repérer les idées qui reviennent dans les discours des personnes interrogées et à les regrouper par catégories (voir annexe 3, 4 et 5).

Cette analyse s'est appuyée sur les axes définis dans mon cadre d'analyse (point 3), soit la clarté, la cohérence, la transparence, les acteurs de la communication et les effets sur les employés. Les propos recueillis ont donc été organisés autour de ces thématiques, tout en restant ouverte à l'apparition d'éléments nouveaux qui n'avaient pas été anticipés au départ.

Dans un second temps, j'ai traité les données issues du questionnaire de façon descriptive. Les réponses aux questions fermées m'ont permis de dégager des tendances générales, notamment en termes de fréquences et de pourcentages. Ces résultats ont ensuite été mis en lien avec ce qui était ressorti des entretiens.

Ce croisement entre les deux types de données permet d'avoir une vision plus complète et nuancée de la situation. Les entretiens donnent accès aux perceptions détaillées de chaque acteur, tandis que le questionnaire permet de voir si ces perceptions se retrouvent à l'échelle de l'ensemble des travailleurs de la Mirena.

4.6.Limites

Cette étude de cas présente plusieurs limites qu'il est important de prendre en compte pour l'interprétation des résultats. Celles-ci sont liées au terrain choisi, aux conditions de collecte des données ainsi qu'à la singularité du cas étudié.

4.6.1. Terrain choisi

Cette étude de cas porte sur l'ASBL la Mirena, une organisation du secteur associatif dont le fonctionnement diffère d'une entreprise classique. Sa restructuration est la conséquence directe d'une réduction des subsides qui lui étaient octroyés. Elle n'est donc pas à l'origine des licenciements survenus, à la différence des entreprises traditionnelles, qui peuvent choisir de se restructurer pour gagner en compétitivité, améliorer leur rentabilité ou faire face aux conséquences d'une mauvaise gestion. Paradoxalement, la Mirena affichait de bons résultats et a malgré tout été obligée de procéder au licenciement de cinq personnes. C'est une décision gouvernementale de diminuer les financements publics qui l'a contrainte à licencier, sans qu'elle ait eu son mot à dire.

Il est également important de souligner qu'environ six mois après la phase de licenciement, la Mirena a récupéré les subsides nécessaires pour pouvoir réengager les cinq personnes concernées. Cette évolution rapide illustre l'instabilité de la situation et confirme le caractère particulier de ce cas. Cependant, il est important de souligner que cette situation était indépendante de la volonté de l'ASBL. En effet, fin 2025, le ministre a identifié des financements d'un montant quasi similaire au Plan de Relance de Wallonie (PRW) pour l'année 2026, et la Mirena a été informée le 15 décembre 2025 que les montants du Fonds Social Européen (FSE) continueraient à être octroyés jusqu'à la fin 2027. Les préavis ayant été délivrés à titre conservatoire, la direction a proposé aux deux travailleuses encore en poste de déchirer leur préavis, ce que toutes deux ont refusé pour diverses raisons. Notons qu'un des travailleurs licenciés, ayant retrouvé un autre emploi dès le mois d'octobre 2025, a souhaité réintégrer la Mirena et a été réengagé en contrat à durée déterminée (CDD) conformément aux décisions de l'organe d'administration (OA).

Enfin, la littérature scientifique couvre peu le secteur associatif de manière spécifique, ce qui a parfois rendu les mises en perspective théoriques plus complexes.

4.6.2. Taille de l'échantillon

Cette étude de cas étant menée au sein d'une petite ASBL, la taille de l'échantillon est naturellement limitée. La Mirena compte en effet une quarantaine de travailleurs, ce qui constitue le périmètre maximal atteignable pour la diffusion du questionnaire.

Bien que l'objectif initial fût d'obtenir un maximum de réponses, le taux de participation s'est révélé plus faible qu'espéré. Au moment de la diffusion du questionnaire, une partie des travailleurs était en arrêt maladie, une autre en congé, et certains ont simplement choisi de ne pas y répondre. Le questionnaire ne pouvant pas être rendu obligatoire, 17 réponses ont finalement pu être collectées. La directrice, Sandrine Everard, a néanmoins validé ces données en estimant qu'elles étaient suffisantes pour évaluer l'impact de la restructuration sur les employés.

4.6.3. Recul limité sur les événements

La troisième limite concerne le recul limité dont disposent les travailleurs par rapport aux événements vécus. La restructuration ayant eu lieu il y a moins d'un an, la situation est encore récente au moment de la collecte des données. De plus, l'ASBL a connu un retournement de situation fin de l'année 2025, soit il y a à peine cinq mois, en apprenant la récupération des subsides, et donc l'annonce de réengagement possible des personnes licenciées. Finalement, quatre nouvelles personnes intégreront la Mirena dans les semaines à venir, ce qui montre que la situation au moment de la collecte des données n'était pas totalement stabilisée. L'ensemble de ces éléments peut avoir influencé les perceptions des répondants, qui se trouvaient peut-être encore dans une phase émotionnelle trop proche des événements vécus.

4.6.4. Absence de comparaison

L'absence de comparaison est également une limite à prendre en compte. L'idée de départ était d'analyser et de mettre en parallèle deux entreprises du même secteur afin de pouvoir les comparer. Malheureusement, la complexité de trouver des organisations acceptant de prendre part à ce projet a été sous-estimée. La restructuration et les licenciements restent des sujets tabous, ce qui a rendu les prises de contact difficiles et a engendré de nombreux refus, malgré

une recherche active et des contacts auprès de personnes clés. La Mirena est finalement la seule organisation à avoir répondu favorablement, orientant ainsi ce travail vers une étude de cas unique.

Il est donc important de ne pas prendre ce cas pour une généralité. Cette recherche porte sur une ASBL ayant dû restructurer par manque de subsides et non par choix de rentabilité ou suite à une mauvaise gestion, ce qui en fait un cas particulier dont les conclusions doivent être lues comme des pistes de réflexion plutôt que comme des vérités universelles.

5. Analyse des résultats

Cette partie présente les résultats obtenus à partir des données collectées : les entretiens semi-directifs menés auprès de la directrice Sandrine Everard, de la présidente de l'organe d'administration Anne Dombrecht, et du délégué syndical Éric Dehoubert (voir annexes 3, 4 et 5), mais également les réponses au questionnaire diffusé à l'ensemble des travailleurs de la Mirena (n=17) (voir annexe 6). L'analyse s'organise autour des cinq axes du cadre conceptuel : la clarté, la cohérence, la transparence, les acteurs de la communication et les effets sur les employés.

5.1. Clarté

Le premier axe d'analyse porte sur la clarté des informations transmises aux travailleurs lors de la restructuration. L'objectif est d'analyser si les messages reçus par les employés sont compréhensibles en ce qui concerne les licenciements, les critères utilisés et les implications concrètes de l'impact sur le quotidien de travail.

5.1.1. Raisons de la restructuration

Les données issues du questionnaire révèlent que la grande majorité des répondants a bien compris les raisons ayant conduit à la restructuration. En effet, 88,2 % des travailleurs (soit 15 sur 17) se déclarent « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » avec l'affirmation selon laquelle ils ont reçu des informations claires sur les raisons de la restructuration. Seuls deux répondants se montrent peu convaincus et un s'y oppose clairement.

Ce résultat globalement positif s'explique en partie par la préparation en amont de la direction. Sandrine Everard souligne : « On a une stratégie de communication qui a été définie en amont, avec un planning qui avait comme objectif d'informer collectivement les travailleurs, que les travailleurs qui souhaitaient spontanément se faire licencier puissent se positionner. »

La présidente de l'OA Anne Dombrecht confirme que cette pratique est ancrée dans la culture de l'organisation : la direction a l'habitude de transmettre l'information progressivement, bien avant que les décisions ne soient finalisées. Cela a fait que l'annonce n'est pas tombée comme une surprise pour la plupart des travailleurs, ce que confirme le délégué syndical : « L'action n'était pas surprenante. Je veux dire qu'on était au fait aussi que les financements de la mission régionale de Namur allaient être revus à la baisse. »

5.1.2. Critères de sélection

Si la clarté sur les raisons générales de la restructuration est jugée satisfaisante, les données révèlent une perception bien plus nuancée concernant la compréhension des critères utilisés pour désigner les personnes licenciées. En effet, 76,5 % des répondants (13 sur 17) indiquent avoir compris ces critères, tandis que les 23,5 % restants expriment des réserves ou une incompréhension.

Le choix de recourir à un indicateur composite plutôt qu'au principe du « dernier arrivé, premier parti » répond à une logique stratégique réfléchie par l'organe d'administration. En effet, le ministre chargé de tutelle avait annoncé sa volonté d'augmenter les objectifs assignés aux MIRE en passant de 50 % à 65 % de stabilisation. Une hausse est également attendue à partir de 2027. Toutefois, une part des subventions de l'ASBL est obtenue au prorata de l'atteinte de ces objectifs. Dans ce contexte, licencier les personnes les plus récemment arrivées, indépendamment de leur contribution réelle aux résultats, aurait pu fragiliser la capacité de l'ASBL à atteindre ses nouveaux objectifs, et donc à obtenir l'intégralité de ses subventions. L'organe d'administration a donc estimé que l'intérêt collectif de la structure était de conserver les personnes contribuant le plus significativement aux résultats, afin de préserver l'emploi à moyen terme.

L'utilisation d'un « indice composite » basé sur la performance individuelle des jobcoachs est l'élément principal de cette incompréhension. Si la direction en a expliqué le principe lors de l'assemblée collective, plusieurs travailleurs auraient souhaité disposer du détail plus précis sur les calculs. Éric Dehoubert, délégué syndical : « On avait demandé de pouvoir avoir l'arrondissement et les calculs, mais je n'en ai pas eu. J'avais surtout demandé que l'instance syndicale, la CNE, puisse vérifier aussi que les calculs étaient bien justes. Et ça, on n'a pas forcément eu accès. Donc, en termes de transparence, il y a quand même des choses qui étaient moins limpides que d'autres. ». Cependant, la directrice contredit cela en expliquant que les employés ont demandé explicitement de réduire autant que possible le délai d'attente pour l'information des personnes affectées par la restructuration, et donc à entraîner l'annulation de la demande d'analyse (S. Everard, communication personnelle, 2026).

Un répondant au questionnaire relève également cette tension entre la logique de l'indice composite et les pratiques d'encodage au sein de l'ASBL : « Les critères présentés étaient objectifs à l'instant T sauf que les critères et obligations d'encodages ne sont pas vraiment bien définies dans l'ASBL. La sélection était donc encore aléatoire sur la période de référence étant

donné que chaque Job Coach encode selon ce qui lui semble juste. » (Répondant au questionnaire).

En outre, plusieurs travailleurs auraient souhaité disposer d'une meilleure visibilité sur leur propre position dans ce classement, et de critères connus et travaillés en amont, comme l'indique une réponse ouverte : « J'aurais aimé que ces critères soient clairs dès le départ. Nous avons été classés selon des critères sans avoir pu en amont travailler dessus. Ils n'étaient pas tous répertoriés dans nos entretiens annuels de fonctionnement par exemple. ».

Concernant la compréhension des implications concrètes sur leur travail quotidien, les résultats sont également partagés : 64,7 % des répondants se déclarent satisfaits de l'information reçue sur ce point, tandis que 35,3 % estiment ne pas avoir eu de réponse suffisante sur ce que le changement allait concrètement signifier pour eux en termes de charge de travail, de missions ou d'équipe.

5.2. Cohérence

Le deuxième axe concerne la cohérence des messages diffusés tout au long du processus. Il s'agit d'analyser si les informations reçues par les travailleurs étaient exemptes de contradictions entre elles, et si les discours officiels correspondaient à la réalité vécue sur le terrain.

5.2.1. Cohérence globalement perçue

Les 88,2 % des répondants estiment ne pas avoir reçu des messages contradictoires de la part de la direction. Le délégué syndical va dans le même sens en confirmant que la communication a été « généralement assez claire et bonne ». Ce résultat s'explique en bonne partie par le fait qu'un plan de communication avait été défini en amont, ce qui a limité les risques d'incohérences au fil du processus. La présidente de l'OA le souligne : « Sinon, le plan a vraiment servi de base et a permis de le faire. Ils l'ont modifié... mais le plan a vraiment servi de base. »

5.2.2. Décalage entre discours et réalité

Toutefois, 23,5 % des répondants ne se montrent pas entièrement convaincus de la correspondance entre ce qui était annoncé officiellement et ce qu'ils vivaient au quotidien. Un répondant soulève une incohérence structurelle qui a nourri un sentiment d'injustice : « Comme d'autres MIRE l'ont fait... attendre les subsides de l'Europe avant de prendre une telle décision

», en référence au fait que d'autres organisations comparables avaient choisi d'attendre les confirmations de financement avant de licencier, et n'avaient finalement pas eu à le faire.

Le point de friction le plus concret concerne la période qui a suivi les licenciements, et plus précisément la proposition faite aux travailleurs concernés de revenir. Un répondant note que « les conditions proposées aux collègues licenciés pour revenir n'étaient plus les mêmes que celles de leur contrat initial », créant un décalage entre le discours d'ouverture de la direction et ce qui a été concrètement proposé.

5.3. Transparence

Le troisième axe porte sur la transparence, c'est-à-dire la perception qu'ont eu les travailleurs de l'honnêteté et de l'exhaustivité des informations transmises par la direction. Il s'agit également d'examiner si les travailleurs ont eu l'impression que certaines informations leur étaient dissimulées.

5.3.1. Raisons financières

Les entretiens et les données du questionnaire s'accordent pour reconnaître une transparence réelle sur les raisons financières ayant conduit aux licenciements. La direction a clairement communiqué le risque de faillite lié à la réduction des subsides, en s'appuyant sur des projections financières documentées. La présidente de l'OA témoigne de cette approche : « Et il y a toujours plusieurs hypothèses. Voilà. Je ne vois pas comment on aurait pu faire mieux. »

Dans le questionnaire, 76,5 % estiment que les décisions prises ont été suffisamment expliquées et justifiées. De même, 88,2 % réfutent avoir eu le sentiment que la direction leur cachait des informations. Ces résultats témoignent d'une confiance relative dans les intentions de la direction.

5.3.2. Indice composite et scénarios alternatifs

Toutefois, la transparence rencontre ses limites sur deux points précis : l'indice composite et les scénarios alternatifs aux licenciements. Comme évoqué dans l'axe de la clarté, les détails des calculs de l'indice composite n'ont pas été accessibles aux représentants syndicaux, ce qui a suscité une méfiance quant à l'objectivité réelle de la sélection. Cependant, l'étape de l'analyse de l'indice composite était prévue par la direction mais annulée en raison de la

demande de réduire le délai d'attente auprès des employé (S. Everard, communication personnelle, 2026).

Par ailleurs, certains travailleurs questionnent rétrospectivement la nécessité de la décision de licencier aussi rapidement, eu égard au fait que d'autres MIRE ont adopté une posture plus prudente qui s'est avérée plus protectrice. Ce sentiment est exprimé dans plusieurs réponses ouvertes du questionnaire : « Nous avons dû poser un choix immédiat et dans l'urgence, nous avons été mis sous pression. Il a manqué aussi une proposition d'alternatives aux licenciements. Sachant que d'autres Mires ont fait autrement (elles ont attendu et au final n'ont pas dû licencier), nous ne comprenons toujours pas aujourd'hui pourquoi ce n'était pas possible à la Mirena. C'était peut-être le cas, mais il y a eu un manque de communication à ce sujet. » (Répondant au questionnaire). Cependant, la directrice interpelle sur le fait que seule la Mirena risquait de devoir faire face à une telle faillite. Elle se demande comment le personnel aurait réagi s'il avait après par la suite que l'ASBL faisait faillite faute d'anticipation (S. Everard, communication personnelle, 2026).

5.3.3. Menace d'une deuxième vague

Un point particulièrement intéressant émerge des entretiens concernant la décision de la directrice d'informer les travailleurs de la possibilité d'une deuxième vague de licenciements si les subsides n'étaient pas débloqués. Bien que voulant faire les choses correctement, Sandrine Everard s'interroge elle-même sur ce choix : « Je me questionne sur la transparence. Est-ce que finalement le fait d'être transparent, ce qui m'a été demandé, est toujours vertueux ? Je ne sais pas. En fait, c'était surtout sur la phase entre les deux, la crainte de la deuxième vague. Le fait d'être transparent, je crois, a maintenu une angoisse qui n'aurait pas été là de base. »

Le délégué syndical confirme cette analyse : « Pour l'équipe, c'est quand même un contexte de travail qui n'est pas forcément évident. On demandait à chacun de retourner bosser, avec finalement cette épée de Damoclès en disant que s'il y a une deuxième vague, c'est peut-être mon tour. »

Cela pose une question difficile à laquelle la direction a dû faire face : communiquer sur une incertitude réelle risquait d'entretenir l'anxiété, mais ne pas le faire aurait pu être perçu comme une dissimulation. Certains travailleurs ont d'ailleurs exprimé des préférences opposées à ce sujet, certains souhaitant tout savoir, d'autres préférant ne pas être informés de scénarios incertains.

5.4. Acteurs de la communication

Le quatrième axe examine le rôle joué par chacun des acteurs, soit la direction, l'organe d'administration, le délégué syndical et les collègues, dans la circulation de l'information lors de la restructuration.

5.4.1. La direction

L'analyse des données confirme que la direction, et plus particulièrement la directrice Sandrine Everard, a constitué l'acteur central de la communication tout au long de la restructuration. Elle a pris en charge la quasi-totalité des communications, des annonces collectives aux entretiens individuels, en passant par les échanges avec le délégué syndical et l'organe d'administration.

Dans le questionnaire, 88,2 % des répondants estiment que le staff de direction a communiqué de façon suffisante avec les équipes pendant cette période. Les canaux privilégiés ont été la réunion collective (citée par 100 % des répondants), l'e-mail, et l'entretien individuel. Quelques travailleurs pointent néanmoins la concentration excessive de la communication sur une seule personne, souhaitant davantage de diversification des canaux et des interlocuteurs.

5.4.2. L'organe d'administration

L'organe d'administration (OA) a joué un rôle institutionnel lors des annonces, notamment grâce à la présence de la présidente Anne Dombrecht lors des réunions collectives. Celle-ci a pris la parole pour expliquer les raisons des licenciements et justifier le choix du critère de l'indice composite plutôt que celui de l'ancienneté. Lors de notre entretien, elle cite : « Pour que le personnel ressente que pour nous, c'était un moment grave. Et voilà, je me souviens par exemple d'avoir essayé d'expliquer pourquoi on n'avait pas fonctionné uniquement par ancienneté. Expliquer les critères. »

Pourtant, du côté des travailleurs, l'OA est perçue comme peu présente : seuls 29,4 % estiment qu'elle a joué un rôle visible dans la communication, et plusieurs répondants le disent clairement : « L'organe d'administration complètement absent » ou encore « L'OA aurait dû être davantage présente pour ne pas tout laisser sur les épaules du staff ». Ce paradoxe entre l'implication réelle de l'OA dans les décisions et sa faible visibilité perçue s'explique en partie par la structuration de la communication, qui a placé la directrice comme interface quasi exclusive entre l'organisation et les employés.

5.4.3. Le délégué syndical

Le délégué syndical a joué un rôle de relais entre les travailleurs et la direction. Il a participé à la validation du calendrier de communication, fait remonter les inquiétudes des travailleurs, notamment leur besoin urgent de connaître les noms des personnes licenciées, et organisé une assemblée syndicale dans la foulée de l'annonce collective.

Cependant, sa perception par les travailleurs est ambivalente. Dans le questionnaire, 64,7 % des répondants estiment que le délégué syndical a joué un rôle utile dans la communication, tandis qu'un tiers reste peu convaincu. La directrice souligne de son côté une complication liée au suppléant syndical, dont la communication non canalisée a complexifié le processus : « Le suppléant n'a pas du tout canalisé sa communication et ça a au moins complexifié très fort la situation. Voilà, ma perception, c'est que la délégation syndicale n'a pas du tout été un élément facile. »

Dans une petite organisation comme la Mirena, où le délégué est également collègue de travail, ce type de décalage au sein même de la délégation peut rapidement créer des versions différentes de la même information au sein de l'équipe.

5.4.4. Les collègues

Les échanges informels entre collègues ont constitué une source d'information importante pour 82,4 % des répondants, ce qui en fait un canal particulièrement actif pendant cette période. Ce phénomène s'est notamment manifesté lors de la communication des noms des personnes licenciées, qui n'a jamais été communiquée officiellement mais qui a circulé par le bouche-à-oreille : « Les noms des personnes licenciées n'ont jamais été communiqués officiellement mais l'information a circulé entre collègues. » (Répondant au questionnaire).

Le délégué syndical lui-même confirme avoir appris les noms des personnes concernées de cette manière, « en même temps que tout le monde ». Si la direction a fait le choix de ne pas communiquer officiellement ces noms, cette décision a eu pour effet de renforcer le recours à la communication informelle, avec les risques de rumeurs et de distorsions qu'elle comporte.

5.5.Effets sur les employés

Le cinquième et dernier axe porte sur les effets de la restructuration et de sa communication sur les travailleurs restants. Il s'agit d'analyser l'évolution de leur motivation, de leur engagement, de leur sentiment de sécurité et de l'ambiance générale de travail depuis les licenciements.

5.5.1. Motivation

Les données du questionnaire montrent un impact négatif significatif sur la motivation des travailleurs restants. Aucun répondant n'indique que sa motivation a augmenté. À l'inverse, 64,7 % déclarent que leur motivation a diminué, dont 23,5 % qui notent une diminution importante, et 35,3 % font état d'une stabilité.

Ces résultats font le lien direct avec les entretiens. La directrice signale avoir remarqué un impact négatif sur le moral et l'engagement des équipes : « Eux vont dire que non. Enfin, je ne sais pas ce qu'ils vont dire. Après, je ne sais pas si c'est une question d'engagement. Il y a moins d'entrain. En fait, le climat n'est plus insouciant. Et donc du coup, mon sentiment, c'est quand même que l'engagement a diminué. »

Le délégué syndical observe de son côté une tendance à l'individualisation des pratiques, avec des comportements qui n'existaient pas avant la restructuration : « Maintenant, tout le monde est en train de calculer ses propres chiffres au fur et à mesure où ça se passe pour être certain d'être dans les clous. Et ça, c'est des choses qui n'existaient pas du tout avant. »

5.5.2. Engagement

Sur la question de l'engagement, les données révèlent une tendance similaire à celle observée pour la motivation. Un peu plus de 50 % des répondants (9 sur 17) font état d'une diminution de leur engagement envers la Mirena depuis la restructuration, avec une disparité notable selon les profils : 11,8 % font état d'une diminution importante et 41,2 % d'une diminution légère, tandis que 35,3 % estiment leur engagement stable et 11,8 % en hausse.

Les réponses ouvertes permettent de distinguer plusieurs façons de vivre cette période parmi les travailleurs restants :

Certains témoignent d'un engagement maintenu malgré la situation : « Je suis toujours motivé(e) et engagé(e) malgré la situation. » Ces répondants semblent avoir intégré la

dimension structurelle et politique de la crise, et reportent leur sentiment d'injustice davantage sur le politique que sur la direction de la Mirena.

D'autres expriment une forte anxiété et un retrait progressif : « Je me sens épuisée et très inquiète, je me sens en retrait et j'ai du mal à me projeter » ou encore « Je n'ai plus d'énergie et n'ai plus envie de m'investir. » Ces travailleurs semblent avoir développé un syndrome du survivant, marqué par la fatigue et l'incertitude.

Enfin, un troisième groupe fait état de doutes sur les orientations prises, tout en maintenant une activité professionnelle : « J'ai des doutes sur la direction prise mais je reste actif(ve). »

5.5.3. Sentiment d'insécurité

Le sentiment de sécurité dans l'emploi a été affecté par la restructuration. 52,9 % des répondants se sentent « tout à fait » ou « plutôt » en sécurité dans leur emploi à la Mirena, tandis que 47,1 % expriment une insécurité persistante. Cette insécurité est alimentée en grande partie par l'utilisation des critères de performance comme base de sélection : « Le fait que les critères de productivité ont été utilisés impactent mon sentiment de sécurité au travail. Si une nouvelle vague arrive et qu'à ce moment-là, mes chiffres ne sont pas bons, je pourrais y passer moi aussi. Cela met une pression supplémentaire. » (Répondant au questionnaire).

Cette insécurité se manifeste également dans les intentions de quitter l'organisation. Au total, 23,5 % des répondants déclarent avoir sérieusement envisagé de quitter la Mirena depuis la restructuration, et 29,4 % l'ont envisagé brièvement. Seuls 47,1 % (8 travailleurs sur 17) n'ont pas envisagé de départ. Ces chiffres témoignent d'un risque réel de turnover, même dans une organisation perçue comme bienveillante.

5.5.4. Injustice et culpabilité

Un indicateur important du vécu des survivants concerne la culpabilité et le sentiment d'injustice à l'égard des collègues licenciés. Les données montrent que 41,2 % des répondants déclarent avoir éprouvé ce sentiment : 23,5 % « tout à fait » et 17,6 % « plutôt ». Bien que cette proportion reste minoritaire, elle témoigne de l'existence d'un syndrome du survivant chez une partie des travailleurs restants, qui ont intégré la souffrance de leurs collègues licenciés et développé un sentiment de culpabilité. Ce sentiment est d'autant plus présent que les personnes licenciées l'ont été sur base de leur performance, ce qui a pu être mal vécu, tant pour elles que pour leurs collègues restants. La directrice nuance toutefois ceci : « *J'ai l'impression que le fait*

d'avoir choisi ces critères a fait prendre conscience aux collègues que la Mirena optait pour une stratégie préservant l'intérêt collectif et non l'intérêt individuel, notamment lié à l'ancienneté. Pour les plus anciens, ça a été ressenti comme une espèce de trahison. Certains m'ont dit : « Vu mon ancienneté, je considère que vous aviez le devoir, par reconnaissance, de ne pas me mettre dans la liste des personnes à licencier. » Je pense que c'est essentiellement cela qui a impacté la motivation, même si la communication autour de l'indice était certainement perfectible. » (S. Everard, communication personnelle, 2026).

La proposition de retour a, elle, eu un effet plutôt positif : 52,9 % des répondants estiment qu'elle a renforcé leur confiance envers l'organisation, même si près de la moitié reste ambivalente sur ce point. Pour certains, la démarche a confirmé la « bonne foi » de la direction. Pour d'autres, les conditions proposées pour le retour ont alimenté un sentiment d'injustice supplémentaire, comme évoqué précédemment.

5.5.5. Épuisement et incertitude

L'état général au travail des répondants traduit une situation émotionnelle fragilisée. 41,2 % se décrivent comme « toujours motivés et engagés malgré la situation », mais ce même nombre se sent épuisés et également inquiets, 11,8 % disent être en retrait et avoir du mal à se projeter, et autant font état de doutes sur la direction prise par l'organisation. Sur la question de l'avenir, 8 travailleurs sur 17 disent ne pas avoir une vision claire des orientations de la Mirena depuis la restructuration.

5.5.6. Évaluation globale de la communication

Interrogés sur leur évaluation globale de la qualité de la communication interne lors de la restructuration, 82,4 % des répondants la qualifient de « bonne » ou « très bonne ». Cependant, trois travailleurs la qualifient de « mauvaise ». Ce résultat, bien qu'encourageant, laisse tout de même plus d'un tiers des répondants insatisfaits de la communication de la direction. Les canaux privilégiés par la direction ont été la réunion collective (citée par 100 % des répondants), l'e-mail, et l'entretien individuel.

Un témoignage précise qu'il entend par là non pas une absence de communication, mais la douleur intrinsèque liée à cette période : « J'ai choisi mauvaise parce qu'il n'y a pas d'entre deux et que cette période reste un sale moment. Le terme est plutôt douloureux. Nous avons eu de la

communication au fur et à mesure, de l'écoute, de l'empathie, de la bienveillance, des espaces d'échange entre nous et avec le staff. » (Répondant au questionnaire).

Ce témoignage illustre bien que même une communication jugée globalement satisfaisante ne suffit pas à effacer la difficulté vécue. La majorité des répondants semble avoir fait cette distinction, en reconnaissant les efforts de la direction tout en exprimant un vécu difficile.

5.6.Synthèse

En croisant les données des entretiens et du questionnaire, plusieurs éléments ressortent sur la façon dont la communication interne s'est déroulée à la Mirena lors de la restructuration, et sur ce qu'elle a produit chez les travailleurs restants.

Premièrement, la communication a été perçue comme globalement claire sur les raisons financières de la restructuration, ce qui s'explique par la culture de transparence préventive développée par la direction et par l'existence d'un plan de communication structuré. Cette clarté rencontre néanmoins ses limites sur les critères de sélection, en particulier sur le détail des calculs de l'indice composite, dont l'accès n'a pas été accordé aux représentants syndicaux.

Deuxièmement, les messages ont globalement été cohérents, mais un décalage a été ressenti par une partie des travailleurs, notamment sur l'augmentation de la charge de travail et les conditions proposées aux collègues licenciés pour revenir.

Troisièmement, la transparence a été appréciée dans l'ensemble, mais la communication autour d'une possible deuxième vague de licenciements a entretenu une anxiété durable dans l'équipe, illustrant la difficulté d'être honnête sur une incertitude sans alimenter l'inquiétude.

Quatrièmement, la communication a largement reposé sur la directrice. L'OA a été peu visible aux yeux des travailleurs, et le rôle du délégué syndical a été compliqué par la communication non maîtrisée du suppléant. C'est finalement entre collègues que beaucoup d'informations ont circulé, notamment les noms des personnes licenciées.

Cinquièmement, les effets sur les travailleurs restants sont réels : la motivation a baissé chez 64,7 % des répondants, l'engagement chez 52,9 %, et plus de la moitié a envisagé de quitter l'organisation. Ces résultats montrent que même une communication jugée globalement satisfaisante ne suffit pas à absorber les effets d'une restructuration, surtout quand les licenciements reposent sur des critères de performance.

6. Discussion des résultats

6.1. Retour sur les hypothèses

Maintenant que les résultats ont été analysés, nous pouvons les confronter aux hypothèses émises avant la recherche afin de voir si elles sont confirmées, partiellement confirmées ou infirmées.

Hypothèse 1 : Une communication perçue comme claire sur les raisons de la restructuration contribue à maintenir la motivation et l'engagement des travailleurs restants.

Le questionnaire a révélé que 88,2 % des répondants affirment avoir reçu des informations claires concernant la perte des subsides et donc de la situation financière préoccupante de l'ASBL. Cependant, les informations étaient moins claires en ce qui concernait le critère de sélection pour procéder aux licenciements d'employés. Ce qui a engendré des doutes et une baisse de l'engagement de la part des employés. Cette hypothèse n'est donc que partiellement confirmée et montre que la clarté seule ne suffit pas si elle est incomplète.

Hypothèse 2 : Un manque de transparence dans la communication interne favorise la circulation d'informations informelles entre collègues et amplifie le sentiment d'incertitude, fragilisant ainsi la motivation et l'engagement des travailleurs.

Lors du partage d'informations concernant la situation de la Mirena, la direction a fait preuve de transparence. Cependant, cette transparence s'est peut-être avérée excessive, notamment concernant le risque d'une potentielle deuxième vague de licenciements. Cette éventualité planait en raison de l'incertitude quant à l'avenir de l'ASBL, et la directrice souhaitait être totalement transparente avec ses employés. Le problème est qu'elle ne disposait pas d'informations supplémentaires, ce qui a alimenté des discussions informelles entre collègues et a impacté négativement leur motivation et leur engagement. Avec du recul, la directrice n'est plus certaine que miser entièrement sur la transparence soit la meilleure approche.

À l'inverse, la transparence a peut-être manqué lors de l'annonce des personnes licenciées. En effet, seuls les employés directement concernés ont été informés de leur départ de l'ASBL. Les personnes restantes n'ont quant à elles reçu aucune communication officielle à ce sujet, les noms n'ayant circulé que de manière informelle entre collègues. Cette hypothèse est donc elle aussi partiellement confirmée.

Hypothèse 3 : Des incohérences perçues entre les discours officiels et la réalité vécue au quotidien entraînent une perte de confiance envers l'organisation, susceptible d'affecter durablement l'engagement des travailleurs restants.

Des incohérences entre les discours officiels et la réalité vécue au quotidien ont effectivement été relevées dans la collecte de données. Par exemple, en ce qui concerne la situation des MIRE, la Mirena a bien expliqué que si des décisions n'étaient pas prises rapidement, elle serait en faillite dès janvier 2026 et a donc choisi de licencier rapidement. À l'inverse, la Mirec, MIRE de Charleroi, a attendu plusieurs mois afin d'avoir des clarifications sur les subsides, et a malgré tout dû procéder à des licenciements. Certains travailleurs ont reproché cette précipitation à la direction, même si la présidente de l'organe d'administration nuance ce point en soulignant qu'une attente plus longue aurait peut-être conduit à devoir licencier encore davantage de personnes. Cependant, cette hypothèse n'est que partiellement confirmée parce que le reste de la communication était tout à fait cohérent.

Hypothèse 4 : Un manque de coordination entre les différents acteurs de la communication génère des asymétries d'information parmi les travailleurs, ce qui fragilise la confiance envers l'organisation.

Lors de l'entretien, la directrice a soulevé un problème lié au suppléant syndical. Contrairement au délégué syndical, avec qui elle s'accordait systématiquement sur les messages à transmettre et la manière de le faire, le suppléant n'a pas canalisé sa communication comme son rôle l'y oblige, ce qui a considérablement complexifié la situation et alimenté des discussions informelles au sein de l'équipe. Cette hypothèse est donc confirmée.

Hypothèse 5 : Même lorsque la communication interne est perçue comme satisfaisante, elle ne suffit pas à préserver la motivation et l'engagement des travailleurs restants face aux effets psychosociaux d'une restructuration.

Cette hypothèse a pu être totalement confirmée et est d'ailleurs assez surprenante. Pour rappel, via le questionnaire, 82,4 % des répondants jugent la qualité de la communication interne lors de la restructuration de « bonne » voire « très bonne », seuls 3 répondants ont dit le contraire. Cependant, malgré cela, plus de 50 % d'entre eux ont fait état d'une baisse d'engagement envers leur emploi. La situation est similaire pour la motivation, qui s'en trouve encore plus affectée, puisque 64,7 % ont relevé une baisse. Ces chiffres montrent bien que malgré une

communication jugée bonne durant cette période, la motivation et l'engagement sont tout de même impactés négativement. C'est probablement le résultat le plus frappant de cette recherche.

L'ensemble de ces hypothèses tentent de répondre à la question de recherche qui était la suivante : « Dans quelle mesure la communication interne mise en œuvre lors d'une restructuration organisationnelle influence-t-elle la motivation et l'engagement des employés restants ? »

Tout d'abord, on peut dire que la communication influence bien la motivation et l'engagement, mais de façon partielle, que ce soit positivement ou négativement. Elle n'est donc pas une solution miracle, mais plutôt un levier qui, selon la manière dont elle est utilisée, peut soit aider durant la restructuration, soit complexifier la situation et alimenter les tensions.

Elle joue un rôle positif lorsqu'elle est claire sur les raisons du licenciement, qu'un plan de communication a été pensé en amont et que les employés ont le sentiment d'être informés tout au long du processus. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé à la Mirena, où la grande majorité des travailleurs a bien compris les raisons financières de la restructuration, ce qui a permis de maintenir une certaine confiance envers la direction. Dans ce cas, la communication a contribué à réduire l'incertitude et à donner du sens aux décisions prises.

Au contraire, la communication peut fragiliser la motivation et l'engagement lorsqu'elle n'est pas bien contrôlée. À la Mirena, plusieurs points ont posé problème durant la restructuration. La transparence autour des critères de sélection a été perçue comme insuffisante, et la communication a largement reposé sur une seule personne qui était la directrice. Pour ce qui est du suppléant syndical, il a fait circuler des informations non maîtrisées. Ces éléments ont créé des asymétries d'information entre les travailleurs et ont alimenté des échanges informels, voire des rumeurs. Par ailleurs, le choix de communiquer sur une possible deuxième vague de licenciements illustre bien que la transparence peut être une arme à double tranchant. Vouloir faire preuve d'une totale transparence paraissait une bonne solution mais cela a entretenu une anxiété durable auprès des travailleurs.

En conclusion, la communication interne a bien un impact réel sur la façon dont les travailleurs perçoivent et vivent la restructuration. Elle permet de limiter les effets négatifs sur la motivation et l'engagement, mais elle n'est pas à elle seule la solution. La restructuration génère des effets psychosociaux profonds qui lui échappent en partie. Ce qu'il faut retenir, c'est que la communication atténue, mais elle ne guérit pas.

	Hypothèse	Statut	Éléments clés issus du terrain
N°1	Une communication claire sur les raisons de la restructuration contribue à maintenir la motivation et l'engagement des travailleurs restants.	Partiellement confirmée	88,2 % ont compris les raisons financières. Mais la clarté sur les critères de sélection (indice composite) reste insuffisante et génère des doutes malgré l'engagement de la direction.
N°2	Un manque de transparence favorise la circulation d'informations informelles et amplifie le sentiment d'incertitude, fragilisant motivation et engagement.	Partiellement confirmée	Les noms des personnes licenciées n'ont pas été communiqués officiellement et ont circulé via le bouche-à-oreille (82,4 %). La menace d'une 2e vague a entretenu une anxiété durable.
N°3	Des incohérences perçues entre discours officiels et réalité vécue entraînent une perte de confiance, susceptible d'affecter durablement l'engagement.	Partiellement confirmée	88,2 % n'ont pas perçu de contradictions majeures. Mais des décalages ponctuels (décision de licencié vs d'autres MIRE, conditions de retour) ont généré un sentiment d'injustice chez 23,5 %.
N°4	Un manque de coordination entre les acteurs de la communication génère des asymétries d'information parmi les travailleurs, fragilisant la confiance.	Confirmée	OA peu visible pour 70,6 % des travailleurs. Suppléant syndical non maîtrisé. Communication largement centralisée sur la directrice. Ces asymétries ont alimenté des perceptions divergentes.
N°5	Même lorsque la communication est perçue comme satisfaisante, elle ne suffit pas à préserver la motivation et l'engagement face aux effets psychosociaux d'une restructuration.	Totalement confirmée	82,4 % jugent la communication globalement bonne. Pourtant, 64,7 % notent une baisse de motivation et 52,9 % une baisse d'engagement. Résultat le plus marquant de la recherche.

Figure 10 Synthèse du retour sur les hypothèses

Note. Tableau élaboré par l'auteure.

6.2. Interprétation des résultats

En plus de l'analyse des hypothèses, il est intéressant de prendre du recul sur les résultats obtenus afin de tenter de mieux les comprendre.

Le premier élément marquant dans cette étude de cas est le paradoxe dans lequel se trouve l'ASBL la Mirena. En effet, l'organisation a atteint de très bons résultats ces dernières années, avec 120 % des objectifs d'accompagnement et 148 % des objectifs de stabilisation dans l'emploi (Mirena, 2025), et a pourtant dû licencier cinq travailleurs en raison de la fin du Plan de Relance Wallon, avec un manque à gagner de près de 400 000 € pour 2026. La communication a beau être la meilleure possible, pour les travailleurs il est compliqué d'accepter cette situation et de ne pas ressentir de sentiment d'injustice.

Comme relevé plusieurs fois dans ce mémoire, la question de la transparence occupe une place centrale. La direction a cherché à être la plus transparente possible envers ses employés en leur communiquant l'ensemble des informations dont elle disposait, que ce soit concernant la perte de subsides ou l'éventualité d'une deuxième vague de licenciements. Mais avec du recul, on

comprend que cette démarche a été plus anxiogène qu'autre chose. Cela dit, ce constat ne s'applique pas à tous les travailleurs, et c'est précisément là que se trouve la difficulté parce qu'il n'existe pas de manière de faire universelle, chaque travailleur ayant ses propres attentes et sa propre tolérance face à l'incertitude.

Le critère de sélection constitue également un élément qui a eu un impact sur les résultats de cette recherche. Pour rappel, l'ASBL a fait le choix de recourir à un indice composite, se basant ainsi sur les performances plutôt que sur l'ancienneté pour désigner les personnes licenciées. Depuis, cela a engendré une logique de surveillance individuelle qui n'existait pas auparavant : chaque travailleur calcule désormais ses propres chiffres pour se rassurer à l'idée de ne pas être licencié si une situation similaire venait à se reproduire. Ce comportement est directement né de la restructuration.

Enfin, suite à l'amélioration de la situation financière, la direction a proposé à certains travailleurs licenciés de revenir, ce qui a eu un effet positif sur la confiance des travailleurs toujours présents. Cependant, cet effet n'a pas été total, en raison des conditions différentes proposées par rapport aux contrats initiaux. En effet, les nouveaux contrats étaient à durée déterminée et non plus indéterminée, et le temps de travail était plus important, ce qui n'a pas facilité le retour pour certains d'entre eux.

6.3. Lien avec la théorie

Les résultats récoltés lors de l'étude de cas et exposés ne sont pas des résultats isolés, ils sont confirmés par les auteurs et leur concept présenté dans le cadre théorique.

Pour ce qui est de la clarté de la communication, elle est identifiée dans la littérature comme l'un des premiers leviers pour accompagner les employés en période de restructuration. Décaudin et Igalens (2017) relèvent qu'il est possible de réduire l'incertitude via une communication claire et structurée, et Perruchot Garcia (2016) souligne qu'une communication perçue comme claire et honnête peut contribuer à instaurer un climat de confiance. Les résultats du questionnaire réalisés auprès des employés de la Mirena confirment en grande partie cette idée. 88,2 % des répondants ont bien compris la raison des licenciements, ce qui est directement lié à la mise en place d'un plan de communication structuré en amont et à la diffusion claire des projections financières. Toutefois, la direction a manqué de clarté par rapport aux critères de sélection des personnes licenciées, et cela a été source de tensions. Le délégué syndical avait formulé une demande de clarification sur le calcul de l'indice composite, mais n'a pas eu de

réponse, ce qui a alimenté des doutes sur l'objectivité réelle de celui-ci. Par ailleurs, les employés ont reproché à la direction de ne pas avoir été informés au préalable que ce critère de performance pouvait être utilisé pour procéder aux licenciements, ce qu'ils ont perçu comme un manque de clarté dès le départ. Ces éléments rejoignent l'idée de Décaudin et Igalens (2017), selon laquelle une communication perçue comme incomplète peut produire des effets contraires à ceux recherchés.

La question de la transparence illustre également une tension que la littérature évoque mais développe rarement de manière aussi concrète. Perruchot Garcia (2016) et Décaudin & Igalens (2017) la présentent généralement comme un facteur positif renforçant la confiance. Pourtant, à la Mirena, la décision de communiquer sur la possibilité d'une deuxième vague de licenciements, bien qu'honnête, a entretenu un climat anxiogène durable. La directrice elle-même s'interroge rétrospectivement sur ce choix, reconnaissant que la transparence n'est pas toujours vertueuse dans ses effets. Ce cas résonne avec le concept de *sensemaking* de Weick (1988) qui dit que lorsque l'information transmise est elle-même incertaine, les employés doivent donner du sens à une situation dont l'organisation ne connaît pas encore l'issue, ce qui peut s'avérer plus déstabilisant qu'aidant.

Enfin, on peut faire un lien direct entre le cadre théorique et les effets sur la motivation et l'engagement. Le syndrome du survivant décrit par Raveyre (2005) se manifeste clairement via le sentiment d'insécurité, de culpabilité et de rupture du contrat psychologique (Ajzen & Antoine, 2024). La théorie bifactorielle d'Herzberg intervient également avec les facteurs d'hygiène (sécurité de l'emploi, charge de travail) qui ont été directement fragilisés. Le modèle de Vroom permet d'aller plus loin avec son équation qui permet d'expliquer la baisse de motivation observée chez 64,7 % des répondants.

En résumé, ces résultats confirment que la communication interne est un levier réel mais limité. Elle peut réduire l'incertitude et donner du sens aux décisions, mais lorsque la restructuration touche aux besoins fondamentaux des travailleurs et remet en cause le contrat psychologique, elle ne peut pas en effacer les effets psychosociaux. La communication atténuée, mais elle ne guérit pas.

6.4. Apports de la recherche

Ce mémoire a permis d'apporter des éléments tant sur le plan théorique, empirique que pratique.

Pour ce qui est du plan théorique, il a permis de relever que la communication interne est bien un levier stratégique en période de restructuration, comme le soulignent Décaudin et Igalens (2017) ainsi que Perruchot Garcia (2016). Cependant, la littérature ne parle pas suffisamment des limites de ce levier, qui sont pourtant bien réelles. En effet, une bonne communication ne certifie pas de maintenir la motivation et l'engagement des employés. On a également pu confirmer qu'il existe bien le syndrome du survivant parmi les employés qui restent dans l'entreprise, comme en parle Raveyre (2005), et qu'il peut aussi y avoir une rupture du contrat psychologique, comme l'expliquent Ajzen et Antoine (2024).

Sur le plan empirique, cette étude de cas est assez intéressante par le fait qu'elle est menée au sein d'une ASBL, c'est-à-dire dans le secteur associatif subventionné, et que la littérature ne couvre pas réellement ce secteur. Mais également parce qu'on parle ici d'une restructuration avec licenciements alors que l'ASBL atteint, voire même dépasse ses objectifs. C'est donc une situation un peu paradoxale qui n'a peut-être pas encore été étudiée. Et encore plus paradoxale du fait que quelques mois seulement après, l'ASBL a pu de nouveau recruter, amenant un retournement de situation en peu de temps. Toutes ces raisons rendent les effets sur les employés d'autant plus difficiles à accepter, car la situation est perçue comme injuste.

Enfin, sur le plan pratique, deux choses concrètes peuvent être mises en évidence. La première concerne la transparence dans la communication. La directrice a choisi d'être la plus transparente possible durant la restructuration, et surtout concernant la potentielle deuxième vague de licenciements. Cependant, cette transparence a amené un climat anxieux et les employés ne l'ont pas vraiment apprécié, malgré le fait que cette réalité était bien là. Cet élément vient questionner la littérature qui présente la transparence comme toujours bénéfique, alors que le cas de la Mirena montre que ce n'est pas systématiquement le cas. La deuxième concerne le choix de licencier sur base de la performance et non de l'ancienneté, qui a encore un impact réel au sein de l'ASBL. Depuis la restructuration, les employés accordent beaucoup, voire trop d'importance à leurs chiffres en les calculant eux-mêmes afin de savoir où ils se situent, alors que ce comportement n'existait pas avant. Ce mémoire montre donc que le critère de sélection a des effets concrets et durables sur les employés.

6.5.Limites et perspectives

Comme évoqué en section 4.6, cette étude de cas comporte différentes limites liées au terrain choisi, à la taille de l'échantillon, au recul limité sur les événements ainsi qu'à l'absence de comparaison. Ces limites ouvrent néanmoins des pistes de recherche futures qui méritent d'être explorées afin d'approfondir la compréhension du rôle de la communication interne en période de restructuration, en particulier dans le secteur associatif subsidié.

Premièrement, la restructuration ayant eu lieu il y a moins d'un an lorsque la collecte des données a été faite, ce qui veut dire que les travailleurs pouvaient encore se trouver dans une phase émotionnellement chargée. Par ailleurs, de nouveaux collaborateurs intègrent actuellement l'organisation, ce qui contribue à modifier progressivement la dynamique interne. Il pourrait donc pertinent de refaire cette recherche dans un an, une fois la situation pleinement stabilisée, afin d'observer si les effets sur la motivation et l'engagement persistent ou non.

Deuxièmement, cette étude de cas se concentre uniquement sur l'ASBL la Mirena, faute d'avoir trouvé d'autres entreprises favorables à leur participation. Il est clair qu'une comparaison entre différentes entreprises du même secteur aurait constitué une plus-value pour ce travail et aurait permis d'aller plus loin dans les conclusions. Une piste particulièrement intéressante aurait été de comparer les différentes Missions régionales pour l'emploi (MIRE) wallonnes, dans la mesure où celles-ci sont toutes soumises au même décret et ont vraisemblablement dû faire face à des restructurations similaires. Une telle comparaison aurait permis d'analyser comment chaque MIRE a pris ses décisions et, surtout, quelles stratégies de communication interne ont été mises en place durant cette période. C'est une idée que des recherches futures pourraient explorer de manière plus approfondie.

Troisièmement, ce mémoire a volontairement choisi de se concentrer sur les employés restés au sein de l'organisation, également appelés les « survivants », afin de mesurer l'impact de la restructuration sur leur motivation et leur engagement. Cependant, pour obtenir une vision plus complète du processus, il pourrait être pertinent d'inclure également le point de vue des personnes licenciées. Leur perception de la stratégie de communication mise en place, les effets qu'elle a eu sur elles ainsi que leur trajectoire depuis les licenciements constitueraient un éclairage complémentaire et enrichissant pour de futures recherches.

6.6.Recommandations

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser les stratégies de communication interne utilisées lors de restructurations et l'impact de celles-ci sur la motivation et l'engagement des employés. Maintenant que cette analyse est réalisée et qu'il a été mis en évidence que la communication joue un rôle important dans ces situations, il est pertinent de proposer des recommandations afin d'aider les organisations qui seraient amenées à traverser une telle période. Ayant mené mon étude de cas dans le secteur associatif subsidié, je proposerai dans un premier temps des recommandations spécifiques à l'ASBL la Mirena, acteur principal de cette étude de cas, avant de formuler des recommandations plus générales destinées à toute organisation amenée à traverser une période de restructuration, qu'elle soit marchande ou non marchande.

6.6.1. Recommandations spécifiques à la Mirena

Les recommandations formulées pour l'ASBL la Mirena découlent directement des données collectées et des résultats de cette recherche, principalement des réponses aux questions ouvertes du questionnaire.

Premièrement, comme évoqué précédemment, il ressort du questionnaire que les critères de sélection utilisés pour désigner les personnes licenciées manquaient de clarté. Les employés étaient certes au courant de l'existence de critères de performance (KPI), mais n'y accordaient pas vraiment d'importance au quotidien. Lorsqu'il a été annoncé officiellement que les licenciements se feraient sur base de l'indice composite et non de l'ancienneté, cela n'a pas été bien accepté par l'ensemble des employés. Si une telle situation venait à se reproduire, il serait intéressant que la direction communique plus clairement sur l'importance de cet indice en amont. Néanmoins, il convient de préciser que les nouveaux employés arrivés après la restructuration sont engagés sous contrats à durée déterminée, ce qui implique que ce seraient ces personnes qui partiraient en priorité en cas de nouveau licenciement.

Deuxièmement, comme plusieurs répondants l'ont souligné dans le questionnaire, il serait pertinent de mettre en place un canal de communication unique permettant à l'ensemble des travailleurs de recevoir les mêmes informations au même moment, limitant ainsi la circulation de rumeurs. Ce canal aurait également pour objectif de permettre aux employés de s'exprimer et de poser leurs questions facilement et rapidement. Étant donné qu'il s'agit d'une petite

structure ne comptant pas des centaines de travailleurs, cette mise en place reste tout à fait envisageable.

Troisièmement, la Mirena avait fait les démarches à la suite de l'annonce des licenciements pour organiser une journée animée par un facilitateur externe dans le but de soutenir psychologiquement les employés et leur laisser du temps de parole. C'était une bonne initiative de la part de la direction. Cependant, une seule journée était insuffisante. Pour rester dans le même esprit, elle pourrait mettre en place des espaces de parole et des moments d'échange réguliers. Mais également des moments plus informels, dans un esprit de team building, pourraient suffire à offrir des espaces de rassemblement et d'expression tout en renforçant la cohésion d'équipe.

Quatrièmement, il serait intéressant de désigner une personne de confiance au sein de l'organisation. Dans les entreprises de plus de 50 travailleurs, ce rôle est obligatoire. Il recouvre des missions d'écoute, d'information et de conseil, mais également une participation à l'élaboration des procédures internes et à la politique de prévention. Cette personne est également chargée de transmettre au Conseiller en Prévention Aspects Psychosociaux (CPAP) les données relatives aux incidents répétés qu'elle a traités. Dans le cas de la Mirena, ce rôle n'étant pas une obligation légale compte tenu de sa taille, l'organisation pourrait néanmoins s'en inspirer et en adapter les missions à son contexte, en désignant une personne vers qui les travailleurs pourraient se tourner librement en période de crise (CESI, s.d.).

6.6.2. Recommandations générales

Ces recommandations s'adressent à un public plus large, à savoir les organisations en général, qu'elles soient marchandes ou non marchandes, amenées à traverser une période de restructuration. Les recommandations formulées pour la Mirena peuvent tout à fait s'appliquer à d'autres organisations. Voici cependant quelques pistes complémentaires.

Premièrement, il serait intéressant de prévoir un protocole de restructuration en dehors de toute crise, c'est-à-dire bien avant que celle-ci n'arrive. Il est important de prendre le temps de bien faire les choses et d'identifier les meilleures solutions possibles. Il peut également être intéressant de s'inspirer d'autres organisations ayant déjà été confrontées à une restructuration ou à une situation de crise, afin de voir ce qui a fonctionné ou pas. Cette recommandation est particulièrement pertinente dans le secteur associatif subventionné, comme la Mirena, qui

dépend de financements publics et doit donc composer avec un avenir incertain qui ne dépend pas d'elle.

Deuxièmement, il serait utile de désigner des personnes au sein de l'organisation qui seraient chargées de gérer la communication en cas de crise. Pour cela, il est important qu'elles soient formées, car cela requiert des compétences spécifiques. Des organismes proposent ce type de formation en Belgique, notamment l'IHECS Academy à Bruxelles, qui organise une formation de deux journées ayant pour objectifs d'aider à détecter les facteurs de crise potentiels inhérents à toute organisation, de constituer une équipe de crise en précisant le rôle de chaque partie prenante, de choisir la bonne stratégie de communication en fonction de la situation et de prendre en compte le rôle des médias et l'impact des réseaux sociaux (IHECS Academy, s.d.). Une autre formation pourrait également être intéressante et concerne l'analyse et le traitement des dilemmes éthiques des organisations. En effet, la directrice de la Mirena s'est questionnée à la suite de la restructuration de l'ASBL sur l'utilisation de la transparence durant celle-ci et se demande si avoir été totalement transparente était réellement la bonne solution. Cette nouvelle formation proposée par l'UCLouvain qui comprend un cursus de 48 heures, un stage de 12 heures, un weekend en résidentiel ainsi qu'un travail de fin de formation. Elle a pour objectif de former à la méthode EDICO (identifier et gérer les dilemmes éthiques et conflits de valeurs en organisation), de comprendre les fondements théoriques de cette approche et de savoir les mettre concrètement en œuvre. (UCLouvain, s.d.)

Troisièmement, il serait pertinent de s'intéresser à la confiance et au bien-être des employés tout au long de la restructuration. Les entreprises oublient souvent de prendre le pouls de leurs travailleurs durant cette période, et constater les effets négatifs une fois la restructuration terminée, c'est souvent trop tard pour agir. Pour pallier cela, des courtes enquêtes anonymes pourraient être envoyées régulièrement, posant aux employés quelques questions simples : se sentent-ils suffisamment informés ? Quel est leur niveau d'inquiétude face à la situation ? Ont-ils confiance dans les décisions prises ? Trois ou quatre questions de ce type permettraient de prendre la température et d'ajuster la communication en temps réel. C'est une approche facile à mettre en place via des outils comme Google Forms, et qui présente également l'avantage de valoriser la communication ascendante en offrant aux travailleurs un espace d'expression structuré.

7. Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif d'analyser les stratégies de communication interne mises en place lors de restructuration, et voir l'impact de celles-ci sur la motivation et l'engagement des employés. Pour y parvenir, une question de recherche a été formulée : « Dans quelle mesure la communication interne mise en œuvre lors d'une restructuration organisationnelle influence-t-elle la motivation et l'engagement des employés restants ? »

Cette recherche s'est d'abord appuyée sur un cadre théorique afin de tenter de répondre à cette question, en s'intéressant principalement à la communication interne, aux restructurations et aux effets psychosociaux. La littérature a pu relever que la communication interne ne correspond pas à une simple transmission d'information car elle joue également un rôle dans la construction du sens, dans le maintien de la confiance, et dans la manière dont les employés perçoivent et vivent les transformations. Pour ce qui est des restructurations, la littérature exprime bien que ce sont des moments sensibles qui impactent la motivation, l'engagement, mais également le contrat psychologique des employés qui restent dans l'entreprise, aussi appelés « survivants ».

Ensuite, cinq hypothèses ont été formulées afin de les confirmer ou les infirmer. Pour y répondre, une étude de cas a été menée au sein de l'ASBL la Mirena, active dans le domaine de l'insertion socio-professionnelle. Cette ASBL a connu une restructuration en juin 2025 avec le licenciement de cinq employés à la suite d'une diminution des subsides octroyés par le gouvernement. Pour la collecte de données, deux approches ont été mises en place. D'un côté, une approche quantitative avec un questionnaire publié en ligne et partagé à l'ensemble des employés afin d'obtenir leur avis sur ce qu'ils ont vécu. D'un autre, une approche qualitative avec trois entretiens semi-directifs afin de comprendre comment la communication de cette restructuration avait été gérée. Pour cadrer tout cela et avoir un fil conducteur, cinq axes d'analyse ont été définis et ont servi dans la construction du questionnaire et des entretiens. Ces mêmes axes sont utilisés pour l'analyse des résultats.

Cette analyse des résultats montre que les employés affirment avoir eu une communication claire et cohérente en ce qui concerne le contexte et les raisons financières de cette restructuration, et cela grâce au plan de communication construit par la direction. Cependant, cette communication a parfois manqué de clarté à des moments ponctuels. La transparence a également été un élément clé dans la communication de cette restructuration. La direction avait fait le choix d'être totalement transparente avec ses employés, mais cela a peut-être fait défaut

en ce qui concerne la possibilité d'une deuxième vague de licenciements. En effet, certains travailleurs ont révélé qu'ils auraient préféré ne pas être informés d'un scénario incertain. Ce cas illustre qu'il n'existe pas de manière de communiquer universelle, chaque travailleur ayant ses propres attentes.

En ce qui concerne les acteurs de cette restructuration, c'est la directrice qui a principalement porté la communication, l'organe d'administration n'a pas été perçu comme visible par les employés. La coordination entre ces différents acteurs s'est bien déroulée, si ce n'est avec le suppléant syndical qui a eu une communication non maîtrisée, générant des asymétries d'information au sein de l'équipe. On comprend bien avec ces éléments que la communication n'est pas un processus linéaire mais plutôt un processus négocié. Le rôle et les comportements des acteurs qui communiquent influencent la manière dont le message est reçu et interprété par les employés.

Enfin, les résultats du questionnaire sont clairs sur le fait que la communication interne faite durant la restructuration était satisfaisante. Toutefois, plus de la moitié des répondants informent avoir eu une baisse de motivation et d'engagement malgré tout. Ce sont ces données qui permettent de confirmer l'hypothèse 5 et montrent clairement que la communication interne est un levier, mais comporte également des limites. Elle ne suffit pas à elle seule, elle atténue mais ne guérit pas.

En conclusion, ce mémoire a permis de mettre en avant le rôle de levier de la communication interne en période de restructuration. Elle accompagne les employés qui traversent cette période de changements et essaie de limiter les effets négatifs de celle-ci. Il convient toutefois de souligner que certaines décisions, comme le choix de l'indicateur composite ou la gestion du réengagement pour le cas de la Mirena, ont des effets qui échappent à la communication et qui persistent bien au-delà de la résolution de la crise. En résumé, la communication interne comporte des limites et son efficacité dépend directement de la manière dont elle est mise en œuvre et des acteurs qui la portent.

8. Bibliographie

- Agadame, J., Agbovoedo, J., & Hounkou, E. (2025). Changement organisationnel et la satisfaction au travail dans les entreprises publiques au Bénin : Rôle de la résilience. *Revue africaine de management public*, 4(4), 35-46. <https://doi.org/10.3917/ramap.004.0035>
- Aguilar, M. (2016). Les théories incontournables de la motivation. Dans M. Aguilar, *L'art de motiver : Les secrets pour booster son équipe* (pp. 9-57). Dunod. <https://shs.cairn.info/l-art-de-motiver--9782100746040-page-9>
- Ajzen, M., & Antoine, M. (2024). *Personnel et organisation* [Support de cours]. UCLouvain.
- Andry, T. (2016). Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle. *Communication & Organisation*, 50, 179-202. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5418>
- Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). Du changement à la transformation. *Question(s) de management*, 21(2), 45-54. <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0045>
- Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de management*, 10(2), 37-44. <https://doi.org/10.3917/qdm.152.0037>
- Beaujolin-Bellet, R., & Schmidt, G. (2012). *Les restructurations d'entreprises*. La Découverte. <https://shs.cairn.info/les-restructurations-d-entreprises--9782707158246>
- Benoit-Moreau, F., Delacroix, E., & De Lassus, C. (2011). La communication interne. Dans F. Benoit-Moreau, E. Delacroix & C. De Lassus, *Maxi fiches de communication marketing* (pp. 110–113). Dunod. <https://shs.cairn.info/maxi-fiches-de-communication-marketing--9782100548675-page-110>
- Bingen, A., Hégale, M., & Layon, É. (2006). L'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1943–1944(38), 5-70. <https://doi.org/10.3917/cris.1943.0005>

- Bourguignon, R. (2012). La transparence dans la négociation des restructurations : Une analyse stratégique. *Revue française de gestion*, 220(1), 75-86. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-1-page-75>
- CESI. (s.d.). *Personne de confiance*. Consulté le 19 mai 2026, sur <https://www.cesi.be/services/personne-de-confiance/>
- Cézanne, C., Loufrani-Fedida, S., Luu, P., & Saglietto, L. (2019). L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse 2011. *Revue de gestion des ressources humaines*, 114, 31-51. <https://shs.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2019-4-page-31>
- Coutrot, T., & Perez, C. (2021). *Quand le travail perd son sens : L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie. Une analyse longitudinale avec l'enquête Conditions de travail 2013–2016* (Document de travail n° 249). Centre d'Économie de la Sorbonne, Université Paris 1. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quand-le-travail-perd-son-sens>
- D'Almeida, N., & Libaert, T. (2019). *La communication interne des entreprises* (8e éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.almei.2019.01>
- Décaudin, J.-M., Igalens, J., & Waller, S. (2017). *La communication interne : Stratégies et techniques* (4e éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.decau.2017.01>
- Donjean, F., & Lambotte, F. (2015). *Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration*. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. <https://emploi.belgique.be/fr/publications/vers-une-politique-de-communication-interne-socialement-responsable-en-periode-de>
- Dubouloy, M., & Fabre, C. (2002). Les restructurations d'entreprises : de la rationalité économique à la souffrance des hommes. *Gérer et comprendre*, 67, 43-55. <https://www.annales.org/edit/gc/2002/gc67-2002/dubouloy043-055.pdf>
- Dubouloy, M., & Pihel, L. (2010). Restructurer l'entreprise : Analyse polysémique des enjeux pour les salariés amenés à vivre les transformations. *Revue internationale de psychosociologie*, XVI(40), 73-94.

- Fall, A., & Roussel, P. (2024). Abraham Maslow – La théorie des besoins : origines, critiques et succès en GRH. Dans F. Chevalier, C. Coron, H. Gaillard & E. Oiry (dir.), *Les grands auteurs en gestion des ressources humaines* (pp. 54-67). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2024.01.0054>
- Foudriat, M. (2015). Le changement organisationnel : Réflexions sur les conceptions méthodologiques. Dans J.-P. Girard, I. Méry & H. Mounir (dir.), *Les chefs de service à l'épreuve du changement* (pp. 5-30). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.girar.2015.01.0005>
- Granger, L. (2025). *Communication managériale : Savoir transmettre un message*. Manager GO. <https://www.manager-go.com/management/la-communication-managériale.htm>
- Guyonvarch, M. (2008). La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels : Déstabilisation ou recomposition des identités au travail ? *Terrains & travaux*, 14(1), 149-170. <https://shs.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2008-1-page-149>
- IONOS. (2023). *Communication de crise : le bon moyen de gérer les situations critiques*. IONOS Startup Guide. <https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/communication-de-crise/>
- Jegat, N. (2023, 23 mai). *Engagement des collaborateurs : un levier de performance indispensable en 2024*. Civitime. <https://www.civitime.com/qvct/engagement-collaborateur>
- IHECS Academy. (s.d.). *Communication de crise*. Consulté le 19 mai 2026, sur <https://www.ihecs-academy.be/formations/communication-de-crise/>
- La Mirena. (2025). *Rapport d'activités 2025 (SPW)* [Document interne]. La Mirena.
- Lemasle, T., & Tixier, P.-E. (dir.). (2000). *Des restructurations et des hommes : Accompagnement social et gestion du changement*. Dunod. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1002588v>
- Lemoine, C. (2023). Motivation, engagement et sens du travail. *Le Journal des psychologues*, 402(1), 30-34. <https://doi.org/10.3917/jdp.402.0030>

- Lomba, C. (2017). Des univers ouvriers bousculés par les restructurations répétées. *Savoir/Agir*, 39(1), 58-64. <https://shs.cairn.info/revue-savoir-agir-2017-1-page-58>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail* (pp. 57-86). Dunod. <https://shs.cairn.info/theories-de-la-motivation-au-travail--9782100589296>
- Meier, O., & Schier, G. (2005). La communication interne dans le cas des restructurations post-acquisition. *Vie & sciences de l'entreprise*, 168-169(3), 108-120. <https://doi.org/10.3917/vse.168.0108>
- Parlement wallon. (2023). *Décret relatif aux missions régionales pour l'emploi du 13 décembre 2023*. Moniteur belge. <https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/decret/2023/12/13/2024000783/justel>
- Perez, C. (2014). La déstabilisation des stables : restructuration financière et travail insoutenable. *Travail et Emploi*, 138, 37-52. <https://shs.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2014-2>
- Perruchot Garcia, V. (2016). *Dynamiser sa communication interne : Les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise* (2e éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.perru.2016.01>
- Ratouis, C. (2025). *Les 12 piliers de la communication interne en entreprise*. LumApps. <https://www.lumapps.com/fr/communication-interne/types-communication-interne-entreprise>
- Raveyre, M. (2005). Le travail dans le management des restructurations : entre déni et omission. *La Revue de l'IRES*, 47(1), 95-115. <https://shs.cairn.info/revue-de-l-ires-2005-1-page-95>
- Soparnot, R. (2013). Les enjeux de la gestion du changement : vers une approche polyphonique. *Recherches en sciences de gestion*, 97(4), 23-41. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). *Obligations d'information et de consultation*. Consulté le 18 mars 2026, sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/restructuration/obligations-dinformation-et-de-consultation>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). *Statistiques relatives aux restructurations*. Consulté le 17 mars 2026, sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/restructuration/licenciement-collectif/statistiques-relatives-aux-restructurations>

Stern, P., & Schoettl, J.-M. (2019). La motivation selon Vroom. Dans P. Stern & J.-M. Schoettl, *La boîte à outils du management* (pp. 52-53). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-du-management--9782100795789-page-52>

Trotzler, C. (2006). Le choc du licenciement : femmes et hommes dans la tourmente. *Travail, genre et sociétés*, 16(2), 19-37. <https://shs.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2006-2-page-19>

UCLouvain. (2025). *Catalogue des formations 2025-2026*. Consulté le 21 mai 2026, sur https://uclouvain.be/prog-2025-edic2fc-infos_pratiques

Vargel, C. (s. d.). *Les 10 chiffres du désengagement au travail*. Teamstarter. <https://www.teamstarter.com/blog/10-chiffres-desengagement-travail>

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Zedini, C., Ben Cheikh, A., Limam, M., Henrichi, Y., Mellouli, M., El Ghardallou, M., Mtiraoui, A., Ajmi, T., Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd.). De Boeck Supérieur. https://shs.cairn.info/article/SPUB_165_0613

Annexes

Annexe 1 : Rapport d'activités 2025 (SPW)



RAPPORT D'ACTIVITES 2025 (SPW)

1. ACTIONS PRIORITAIRES

En 2025, la MIRENA a poursuivi comme priorité centrale sa mission d'insertion durable des chercheurs d'emploi fragilisés sur le marché du travail, dans un contexte organisationnel et budgétaire particulièrement contraint. Malgré ces difficultés, l'association a maintenu et dépassé les objectifs fixés en matière d'accompagnements et de stabilisations dans l'emploi.

L'année 2025 marquait également le 30^e anniversaire de la MIRENA. Cet anniversaire aurait naturellement dû constituer un moment de valorisation du chemin parcouru.

Toutefois, au regard du contexte difficile traversé par la structure, il a été choisi de célébrer cet événement de manière sobre et confidentielle, en interne. Ce moment simple a permis de rappeler la solidité du projet porté depuis 30 ans et son utilité toujours actuelle au service du territoire.

Une première priorité a consisté à garantir la continuité du service et à préserver la qualité de l'accompagnement individualisé. Le manque de prévisibilité budgétaire a conduit au licenciement ou au non-remplacement d'environ 20 % des ressources humaines de la structure. Malgré cette réduction de capacité, les équipes ont poursuivi la prise en charge des candidats avec professionnalisme, en concentrant les moyens disponibles sur les publics pour lesquels la plus-value de la MIRENA était la plus importante.

Le fil rouge de l'intervention en 2025 a reposé sur l'engagement simultané des deux cibles de l'action : le chercheur d'emploi et l'employeur. La MIRENA considère en effet qu'une insertion durable ne peut reposer sur le seul candidat ou sur la seule entreprise. Elle suppose l'implication active du chercheur d'emploi dans son parcours, ainsi que la mobilisation de l'employeur dans un processus de recrutement réaliste, inclusif et favorable à l'intégration.

La relation entreprises est dès lors restée un axe prioritaire. Dans un marché du travail sous tension, la MIRENA a renforcé sa logique d'intermédiation active entre offre et demande d'emploi. Cela s'est traduit par des analyses de poste plus fines, un soutien accru aux employeurs dans la définition de leurs besoins, une sensibilisation aux aides à l'embauche et une présence renforcée en entreprise.

L'année 2025 a également été marquée par la production d'une capsule de présentation des services de la MIRENA. Cet outil vise à mieux faire connaître l'offre de services de l'association et à outiller les partenaires afin de favoriser un adressage plus pertinent des publics.

L'année 2025 a aussi confirmé l'importance du travail en réseau. Les collaborations avec le FOREM, les CPAS, les Maisons de l'Emploi, les opérateurs de formation et les entreprises d'économie sociale ont permis de fluidifier les parcours et de proposer des réponses complémentaires.



MIRENA ASBL • Mission Régionale pour l'Emploi des arrondissements de Namur et Dinant
Av. de Marlagne, 52/1 • 5000 Namur • Tél 081 25 52 05 • BCE 0457.212.567 • BE89 0682 2230 0785

www.mirena-job.be

Page 1 sur 10

Le second semestre a enfin été consacré à la redéfinition du cadre organisationnel interne afin de renforcer la résilience et l'agilité de la structure face aux évolutions annoncées du financement sectoriel et des politiques d'insertion. Les résultats obtenus n'auraient pu être atteints sans l'implication remarquable des travailleurs, restés mobilisés malgré un contexte éprouvant.

En dépit d'une année particulièrement difficile, la MIRENA confirme en 2025 qu'un opérateur de proximité, agile et exigeant peut produire un impact concret au service de l'emploi, de la cohésion sociale et des besoins des entreprises.

2. OBJECTIFS ET RÉSULTATS D'ACCOMPAGNEMENT ET D'INSERTION

Dans la continuité des années précédentes, la MIRENA dépasse en 2025 les objectifs qui lui étaient assignés, tant en matière d'accompagnements que d'insertions durables. Les objectifs d'accompagnement sont atteints à 120 % et ceux relatifs à la stabilisation dans l'emploi à 148 %.

Ces résultats apparaissent d'autant plus remarquables que l'année 2025 s'est inscrite dans un contexte peu porteur en termes de dynamique interne. Les jobcoachs en place ont dû reprendre les portefeuilles candidats et employeurs des travailleurs licenciés non remplacés, générant une surcharge importante. Celle-ci n'est pas sans conséquence : l'équipe clôturait l'exercice avec un niveau de moral et d'énergie fragilisés.

Depuis plusieurs années, la MIRENA ne dispose plus de capacités suffisantes pour absorber en flux tendu les demandes d'accompagnement. Une liste d'attente a dû être instaurée. En 2025, la diminution des capacités de prise en charge a conduit à suspendre jusqu'à l'accès à cette liste elle-même : à partir du mois de septembre, les chercheurs d'emploi ne pouvaient plus espérer bénéficier d'un accompagnement avant janvier 2026 au plus tôt.

Une telle situation interroge, particulièrement dans un contexte de limitation des allocations de chômage dans le temps. Lorsqu'un chercheur d'emploi, susceptible de présenter un niveau d'employabilité faible, entreprend volontairement des démarches et sollicite un accompagnement, il devrait pouvoir accéder rapidement à un service adapté. La rapidité de prise en charge constitue un enjeu central d'efficacité des politiques d'emploi.

Le taux de candidats hors public cible reste limité à 7 %. Afin d'éviter tout effet d'aubaine, un processus interne de validation est mis en œuvre par le staff de direction sur base d'une motivation circonstanciée.

Par ailleurs, la MIRENA poursuit une logique de pilotage par indicateurs. Chaque travailleur dispose d'outils d'auto-positionnement lui permettant d'apprécier l'adéquation de ses pratiques avec les attentes de l'institution, tant au niveau de l'accompagnement des candidats (inclusion, volume, insertion) que de la relation entreprises.

En tant qu'opérateur d'insertion, la finalité de la MIRENA consiste à ajuster l'offre et la demande d'emploi afin de favoriser l'accès à un emploi durable. L'expérience de terrain confirme qu'un fonctionnement plus harmonieux du marché du travail suppose l'implication conjointe du candidat et de l'employeur dans les processus de recrutement et de rétention de main d'œuvre.



MIRENA ASBL • Mission Régionale pour l'Emploi des arrondissements de Namur et Dinant

Av. de Marlagne, 52/1 • 5000 Namur • Tél 081 25 52 05 • BCE 0457.212.567 • BE89 0682 2230 0785

www.mirena-job.be

Page 2 sur 10

N'agir que sur un seul des deux acteurs ne permet d'apporter qu'une réponse partielle à une problématique complexe. Le chercheur d'emploi peut disposer de compétences professionnelles réelles sans maîtriser les codes d'une recherche d'emploi efficace.

L'employeur, particulièrement lorsqu'il ne bénéficie pas d'un service RH structuré, ne dispose pas toujours des ressources nécessaires pour clarifier son besoin ou identifier le bon profil.

Dans ce contexte, l'intermédiation active entre l'offre et la demande d'emploi, telle que développée par la MIRENA, constitue une réponse pragmatique aux tensions du marché du travail. Elle permet d'agir simultanément sur les freins des candidats, sur les besoins des entreprises et sur la qualité de la rencontre entre les deux

3. PROFILS DES BÉNÉFICIAIRES & TYPOLOGIE DES CONTRATS

3.1. Profil des candidats

93 % des candidats entrés en accompagnement en 2025 relèvent des publics cibles définis par le décret. Parmi ceux-ci, près d'un quart cumulent au moins trois critères d'éligibilité. Si cette lecture reste administrative, le cumul de critères constitue néanmoins un indicateur pertinent du degré d'éloignement de l'emploi et des freins à lever dans le parcours d'insertion.

Il est également intéressant de constater que 42 % des candidats accompagnés disposent au maximum du CEB. Le public étranger représente quant à lui près de 28 % des accompagnements, tandis que les jeunes de moins de 25 ans constituent plus d'un quart du public pris en charge.

Ces éléments illustrent la volonté constante de la MIRENA de mener une politique d'inclusion active, en orientant prioritairement ses moyens vers les personnes les plus fragilisées sur le marché de l'emploi. La diversité des profils accueillis témoigne de la capacité de l'association à rendre ses services accessibles à des publics variés, parfois éloignés des dispositifs classiques.

Par ailleurs, 54 % des personnes accompagnées présentent une durée d'inactivité inférieure ou égale à un an. Ce constat met en évidence que les candidats accueillis, bien qu'en déficit d'employabilité, restent globalement proactifs dans leur démarche d'insertion et cherchent à éviter un enlèvement durable dans l'inactivité. Nous

faisons l'hypothèse que la visibilité de la MIRENA, sa présence sur les réseaux sociaux ainsi que l'image dynamique véhiculée par l'association contribuent à favoriser cette proactivité et à susciter des démarches spontanées.

Si l'accessibilité du service constitue un enjeu important, il demeure essentiel que l'accompagnement proposé permette une réelle progression vers l'emploi. À cet égard, les résultats observés sont encourageants : près de 80 % des candidats accompagnés ont connu au moins une mise à l'emploi, même temporaire, au cours de leur parcours.

Enfin, 26 % des candidats accompagnés proviennent d'un adressage formel du FOREM, ce qui confirme la complémentarité entre les dispositifs publics généralistes et



MIRENA ASBL • Mission Régionale pour l'Emploi des arrondissements de Namur et Dinant

Av. de Marlagne, 52/1 • 5000 Namur • Tél 081 25 52 05 • BCE 0457.212.567 • BE89 0682 2230 0785

www.mirena-job.be

Page 3 sur 10

l'accompagnement renforcé proposé par la MIRENA. De même, 14 % des accompagnements concernent des bénéficiaires du revenu d'intégration sociale, en lien notamment avec les CPAS partenaires. Cette proportion devrait vraisemblablement progresser en 2026, dans un contexte de limitation des allocations de chômage et de report croissant

3.2. Typologie des contrats

L'analyse de la typologie des contrats conclus nécessite une certaine prudence méthodologique. En effet, le travail intérimaire introduit un biais statistique important : souvent de très courte durée et parfois répété auprès d'un même candidat, il augmente mécaniquement le nombre de contrats signés sans refléter nécessairement une inertion durable.

En 2025, 9 % des candidats ayant signé au moins un contrat de travail ont connu au moins une mission d'intérim. Certains employeurs continuent à privilégier cette formule depuis la suppression de la période d'essai.

Si l'on se concentre sur les contrats ayant effectivement déclenché une stabilisation dans l'emploi, la répartition apparaît plus qualitative :

CDD : 56 % CDI : 22 %

Article 60 : 7 % Intérim : 3 %

Contrats de remplacement : 1 % Autres : 11 %

Compte tenu du poids des CDD, leur durée mérite une attention particulière :

0 à 1 mois : 6 %

1 à 2 mois : 6 %

2 à 3 mois : 12 %

3 à 6 mois : 54 %

6 à 12 mois : 18 % Plus de 12 mois : 4 %

Ces données montrent que 76 % des CDD conclus en 2025 portaient sur une durée minimale de trois mois, ce qui constitue un élément favorable au regard des critères de stabilisation reconnus dans le décret.

La comparaison avec 2024 laisse entrevoir une amélioration sensible de la qualité des insertions. En 2024, les contrats de moins de trois mois représentaient 42 % des CDD signés ; en 2025, ils ne représentent plus que 24 %. À l'inverse, les contrats de trois à six mois passent de 35 % à 54 %. Les contrats plus longs restent globalement stables. Gageons que cette amélioration de la durée de contrat est le fruit de l'intensification de la relation employeur et le signe de partenariats mieux établis entre la MIRENA et les entreprises.

Concernant les métiers exercés, les insertions se concentrent principalement dans des secteurs accessibles sans qualification très élevée et offrant des opportunités régulières de recrutement :

Vente : 22,7 %

Technicien(ne) de surface : 20 % Ouvrier polyvalent : 9,9 %

Aide-ménagère : 8,4 %

Employé(e) en restauration rapide : 7,1 % Commis de cuisine : 4,9 %



MIRENA ASBL • Mission Régionale pour l'Emploi des arrondissements de Namur et Dinant

Av. de Marlagne, 52/1 • 5000 Namur • Tél 081 25 52 05 • BCE 0457.212.567 • BE89 0682 2230 0785

www.mirena-job.be

Éducateur / animateur : 4,1 % Agent de gardiennage : 3,3 % Employé administratif : 2,8 %
Autres secteurs : 20,8 %

Les métiers du nettoyage représentent à eux seuls près de 30 % des insertions si l'on additionne technicien(ne)s de surface et aides-ménagèr(e)s.

Globalement, les données 2025 confirment que la MIRENA parvient à transformer des opportunités de recrutement souvent accessibles en insertions de meilleure qualité et plus durables.

Selon la littérature, les perspectives d'insertion dans les métiers majoritairement occupés par les candidats de la MIRENA seront influencées, dans les prochaines années, par plusieurs évolutions structurelles du marché du travail. Tout d'abord, la digitalisation et l'automatisation progressives de certaines fonctions risquent de transformer sensiblement les métiers de la vente, de l'administratif et de la logistique. Le développement du commerce en ligne, des caisses automatiques, de

l'intelligence artificielle etc réduit certaines tâches d'exécution tout en renforçant la demande en compétences relationnelles, commerciales et numériques. Dans ce contexte, les insertions resteront possibles mais exigeront davantage

4. ASPECTS TERRITORIAUX

Nous nous efforçons d'être au plus proche des chercheurs d'emploi, des entreprises et des partenaires. Ainsi, en 2025, des équipes de JC étaient présentes à Namur, Andenne, Gembloux, Sambreville, Mettet, Florennes, Fosses, Ciney et Dinant Une perspective de présence à la MDE de Beauraing a été mis en suspend au début 2025 au vu des incertitudes financières. Ces dernières et les licenciements, nous ont contraints de suspendre

notre présence structurelle à Florennes Mettet. Par ailleurs, depuis quelques années, nos bureaux de Gembloux étaient localisés au sein de bâtiments de la croix -rouge en contrepartie d'un financement dérisoire. Le propriétaire nous a signifié son souhait de reprendre possession de l'ensemble des espaces pour la fin 2025. Malgré d'excellentes relations avec les partenaires de l'ISP du territoire, aucune solution de mutualisation de structures et donc de couts n'a pu être identifiée. Nous serons donc d'ores et avant présents dans les locaux de la fédération wallonne d'agriculture. Les bureaux sont bien situés, accessibles et bien équipés mais le loyer malheureusement bien plus onéreux.

L'action de la MIRENA s'inscrit sur un territoire vaste et contrasté, couvrant à la fois des zones urbaines, semi-urbaines et rurales. Cette diversité territoriale influence directement tant les besoins des chercheurs d'emploi que les conditions concrètes de mise à l'emploi.

L'arrondissement de Namur bénéficie d'une densité de population plus importante, et d'un tissu économique plus diversifié. À l'inverse, plusieurs zones de l'arrondissement de Dinant ou de communes périphériques présentent des caractéristiques plus rurales : éloignement des bassins d'emploi, offre de transport en commun plus limitée, dispersion des entreprises, mobilité plus contrainte.

Ces réalités ont un impact direct sur les parcours d'insertion. Pour une partie du public accompagné, l'accès à l'emploi ne dépend pas uniquement des compétences ou de la motivation, mais également de facteurs territoriaux tels que la distance domicile-travail, la possession du permis de conduire, la disponibilité d'un véhicule, les



MIRENA ASBL • Mission Régionale pour l'Emploi des arrondissements de Namur et Dinant

Av. de Marlagne, 52/1 • 5000 Namur • Tél 081 25 52 05 • BCE 0457.212.567 • BE89 0682 2230 0785

www.mirena-job.be

horaires de transport ou encore l'existence d'une offre locale d'emploi compatible avec les contraintes familiales. De la même manière, le tissu économique local influence les opportunités accessibles. La stratégie d'accompagnement se doit dès lors être ajustée aux réalités locales et aux besoins concrets des employeurs.

L'intervention de la MIRENA nécessite ainsi une présence de proximité, des déplacements fréquents, une connaissance fine des bassins de vie et une capacité à construire des partenariats locaux avec les communes, CPAS, le FOREM, les opérateurs de formation et les entreprises. Cette approche territorialisée constitue un facteur essentiel d'efficacité, mais elle engendre également des coûts organisationnels plus élevés qu'un accompagnement standardisé centré sur un seul pôle urbain.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire que les politiques publiques tiennent compte des spécificités territoriales dans la définition des critères de financement, de répartition des moyens et de fixation des objectifs. Une logique reposant majoritairement sur la répartition des chercheurs d'emploi cible ne permet pas d'intégrer les difficultés liées à la ruralité, à la mobilité, à la dispersion géographique ou à la complexité sociale des publics accompagnés.

De même, une éventuelle diminution des financements structurels wallons ne permettrait objectivement pas de maintenir, la même intensité de couverture territoriale, le même niveau de proximité et la même qualité d'accompagnement que par le passé.

L'enjeu réside dans la capacité du politique à fixer des modalités de répartition de la subvention et de fixation d'objectifs tenant compte la réalité des territoires. À défaut, le risque serait d'affaiblir prioritairement les zones rurales a fortiori en cas d'augmentation d'objectifs.

5. COLLABORATION AVEC LE FOREM

La collaboration avec LE FOREM s'inscrit dans une dynamique de partenariat actif et constructif, structurée notamment autour de la convention de collaboration liant les deux organismes. Celle-ci vise à renforcer la complémentarité entre le service public de l'emploi et l'accompagnement renforcé proposé par la MIRENA, au bénéfice des chercheurs d'emploi et des employeurs du territoire.

En matière de formation, la MIRENA se tient à la disposition des centres FOREM Formation afin de prendre en charge les candidats en fin de parcours de formation quand c'est pertinent, ainsi que les personnes interrompant prématurément leur cursus et nécessitant un soutien dans la recherche d'emploi. Cette articulation entre formation et insertion constitue un enjeu important de fluidité des parcours.

Une collaboration fructueuse a également été poursuivie avec le centre de FOREM Formation de Floreffe, permettant à certains candidats de bénéficier d'un renforcement de compétences PMTIC en complément du jobcoaching assuré par la MIRENA.

Par ailleurs, la MIRENA entretient des relations étroites avec plusieurs Maisons de l'Emploi du territoire. Cette coopération s'inscrit dans une logique d'amélioration continue et se traduit par des échanges d'informations autour des candidats, une clarification des rôles respectifs et une recherche d'orientation plus pertinente des publics vers le service le plus adéquat.



MIRENA ASBL • Mission Régionale pour l'Emploi des arrondissements de Namur et Dinant

Av. de Marlagne, 52/1 • 5000 Namur • Tél 081 25 52 05 • BCE 0457.212.567 • BE89 0682 2230 0785

www.mirena-job.be

Plusieurs réunions d'ajustement ont également été organisées entre jobcoachs de la MIRENA et conseillers sectoriels du FOREM, afin d'améliorer la circulation de l'information relative aux offres non pourvues, ainsi qu'aux aides à l'embauche mobilisables par les employeurs.

L'adressage reste toutefois un point de vigilance important dans la relation entre les deux structures. En 2025, les candidats formellement adressés représentent 26 %

du public accompagné par la MIRENA. Depuis 2023, leur nombre progresse, ce qui traduit une meilleure mobilisation du dispositif. Néanmoins, alors que le taux de présence des candidats adressés était stable en 2023 et 2024 (77 %), celui-ci recule à 71 % en 2025. De même, la proportion de candidats adressés entrant effectivement en accompagnement diminue à 28 %, contre 35 % en 2024.

Ces constats rappellent qu'un processus d'adressage efficient repose non seulement sur l'identification du besoin, mais également sur l'adhésion préalable du chercheur d'emploi à la démarche proposée. La qualité de l'anamnèse réalisée en amont et la clarté du positionnement des opérateurs constituent, à cet égard, des facteurs déterminants.

Gageons que le nouvel accompagnement du FOREM, permettra de rassembler les conditions d'un adressage de qualité au risque démotiver les chercheurs d'emploi, de complexifier les relations entre les deux organismes. Le temps que les Jobcoachs consacrent à la réorientation de candidats et du temps qu'ils ne consacrent pas à l'insertion qui constitue pourtant le cœur de leur métier.

Enfin, des comités de suivi trimestriels entre la MIRENA et le FOREM ont été organisés tout au long de l'année 2025. Ces rencontres permettent de partager les actualités respectives, d'analyser les données de collaboration et d'identifier conjointement les pistes d'amélioration. Ce cadre structuré favorise une coordination renforcée au service des chercheurs d'emploi

Globalement, il est à noter que les incertitudes et les changements qui ont concernés tant la MIRENA que le FOREM en 2025 ne sont pas propices à la réflexion sur la collaboration et l'amélioration des partenariats.

6. MOYENS ET NOUVELLES MÉTHODES

La MIRENA mobilise des moyens humains, méthodologiques et partenariaux afin de favoriser l'accès durable à l'emploi des chercheurs d'emploi. Son intervention repose sur une approche individualisée, centrée à la fois sur les besoins du candidat, les attentes des employeurs et la réalité du marché du travail local.

Accueil, diagnostic et réorientation

Dans la majorité des cas, l'accueil prend la forme d'un entretien individuel permettant de créer un premier lien de confiance dès le premier contact. Pour certaines formations alternées ou pour des groupes de candidats adressés, des séances collectives d'information peuvent être organisées.

Lors du premier entretien, l'admissibilité est vérifiée. Si le candidat répond aux critères, la pertinence d'un accompagnement est analysée en fonction de sa situation, de sa motivation et de la plus-value du dispositif.

Lorsque cela s'avère utile, un diagnostic d'employabilité est proposé afin d'identifier les freins à l'insertion, les ressources mobilisables et les pistes professionnelles réalistes.



MIRENA ASBL • Mission Régionale pour l'Emploi des arrondissements de Namur et Dinant

Av. de Mariagne, 52/1 • 5000 Namur • Tél 081 25 52 05 • BCE 0457.212.567 • BE89 0682 2230 0785

www.mirena-job.be

Si la MIRENA ne constitue pas la réponse la plus adéquate, la personne bénéficie néanmoins d'un entretien approfondi, d'un regard professionnel sur sa situation et d'une réorientation vers le service le plus pertinent.

Accompagnement vers l'emploi

Les pratiques d'accompagnement s'inspirent de la méthode « Accompagner sur le chemin du travail » développée par Dominique Clavier et Annie Di Domizio.

Le parcours est construit de manière individualisée selon les compétences, freins et objectifs du candidat.

La plupart des bénéficiaires passent par une phase préparatoire alternant entretiens individuels et ateliers collectifs. Celle-ci vise à :

- rendre le candidat acteur de son parcours ; lui redonner le pouvoir d'agir
- restaurer la confiance en soi ;
- identifier les compétences transférables ;
- clarifier un projet professionnel réaliste ;
- préparer la rencontre avec l'employeur.

Lorsque le projet est défini, l'accompagnement se concentre sur la mise à l'emploi.

Selon le niveau d'autonomie de la personne, soit elle est outillée pour mener ses recherches seule, soit le jobcoach mobilise son expertise, sa connaissance du tissu économique local et le réseau d'employeurs partenaires afin d'identifier des opportunités ciblées avec un faible niveau de concurrence.

Travail avec les employeurs

La MIRENA considère l'employeur comme un acteur central du parcours d'insertion. Des analyses de poste sont régulièrement menées afin de préciser les tâches attendues, les compétences réellement nécessaires et les conditions de travail.

Plus l'analyse du besoin est fine, plus la probabilité d'aboutir à un recrutement durable augmente, tout en limitant certains mécanismes de sélection inadéquats ou discriminants.

Le jobcoach veille également à comprendre les contraintes économiques ou organisationnelles de l'entreprise afin de proposer un cadre de collaboration réaliste. Mise en situation et intégration

Lorsque cela est pertinent, un stage d'insertion peut être proposé. Il permet au candidat et à l'employeur de tester la pertinence de la collaboration avant engagement. La durée du stage est adaptée au profil du candidat, aux exigences du poste et à la qualité du contrat envisagé.

Enfin, la signature d'un contrat ne marque pas la fin de l'accompagnement. Le jobcoach soutient le travailleur et l'employeur durant la phase d'intégration et peut jouer un rôle de médiation afin de prévenir les ruptures précoces.

Évolution méthodologique

La MIRENA renforce la logique d'ajustement mutuel entre offre et demande d'emploi. Il ne s'agit pas uniquement d'aider un candidat à chercher un emploi, mais de créer les conditions concrètes d'une rencontre durable entre une personne, un employeur et un poste de travail.



En ce qui concerne les partenariats, de façon à favoriser l'efficacité des parcours, la MIRENA a proposé aux différents acteurs du territoire, l'utilisation d'un 'fiche transition' soutenant le processus de filière.

7. REMARQUES ÉVENTUELLES

L'année 2025 restera, à bien des égards, l'une des plus difficiles de l'histoire de la MIRENA. Plus encore que la contrainte budgétaire elle-même, c'est le manque de prévisibilité financière qui a profondément fragilisé la structure. L'absence de visibilité suffisante sur les financements futurs, conjuguée aux incertitudes entourant les délais de confirmation de certains moyens, a placé l'association dans une situation de tension permanente.

Cette instabilité a eu des conséquences humaines importantes. Par prudence de gestion, la MIRENA a dû prendre des décisions douloureuses et se séparer de plusieurs collaborateurs investis dans la mission de l'association. Au-delà des départs eux-mêmes, l'incertitude prolongée a affecté la confiance, l'engagement et la motivation du personnel restant, alors même que les attentes institutionnelles et les priorités politiques exigent un niveau élevé d'efficacité, d'agilité et de mobilisation quotidienne.

Dans ce contexte particulièrement sensible, l'Organe d'Administration de la MIRENA a fait preuve d'une présence soutenue et d'un sens aigu des responsabilités. Mobilisé, il a accompagné le staff de direction dans l'analyse de la situation, la prise de décisions parfois difficiles et la recherche d'un équilibre entre prudence financière, continuité des missions et préservation des ressources humaines. Son implication, sa disponibilité et la qualité des échanges ont constitué un appui précieux dans la gestion de cette période de crise.

Par ailleurs, le flou qui entoure encore la réforme holistique du paysage de l'insertion annoncée par la tutelle constitue un facteur supplémentaire d'incertitude. L'absence de clarifications sur les rôles futurs des opérateurs, les articulations attendues entre acteurs et les orientations structurelles à venir freine les dynamiques de coopération et peut engendrer une perte d'efficacité dans les collaborations de terrain. Une clarification rapide de ces perspectives en 2026 serait de nature à sécuriser les partenariats, mobiliser les énergies et permettre à chaque acteur de se concentrer pleinement sur sa mission au service des chercheurs d'emploi.

Malgré ce contexte, les équipes ont poursuivi leur travail avec professionnalisme et sens des responsabilités. Les résultats atteints démontrent la solidité du modèle d'intervention développé par la MIRENA ainsi que la capacité de ses travailleurs à maintenir un service de qualité dans un environnement particulièrement contraint.

Les délais d'attente observés au cours de l'année illustrent par ailleurs l'ampleur des besoins sur le territoire. De nombreux chercheurs d'emploi souhaitent être accompagnés rapidement, souvent à un moment charnière de leur parcours. Lorsqu'une structure spécialisée ne dispose pas des moyens suffisants pour répondre dans des délais raisonnables, ce sont des opportunités d'insertion qui se perdent, des situations sociales qui se dégradent et une partie du potentiel humain du territoire qui reste sous-exploité.



Ces constats plaident en faveur d'un renforcement de la capacité d'action de la MIRENA. L'enjeu n'est pas uniquement de préserver l'existant, mais de permettre à la structure de répondre à la demande réelle, d'intensifier le travail avec les employeurs et d'accompagner plus rapidement les publics fragilisés vers l'emploi durable.

Pour envisager l'avenir avec sérénité, plusieurs conditions apparaissent essentielles :

- une meilleure prévisibilité budgétaire pluriannuelle ;
- des financements structurels stables et cohérents avec les missions confiées ;
- des objectifs tenant compte des réalités territoriales et du profil des publics ;
- une clarification rapide de la réforme annoncée du paysage de l'insertion ;
- une reconnaissance du rôle spécifique des MIRE dans l'ajustement entre offre et demande d'emploi ;
- un renforcement des synergies avec les partenaires publics, en particulier le FOREM, les CPAS et les opérateurs de formation.

Si ces conditions sont réunies, la MIRENA abordera les prochaines années avec confiance, stabilité retrouvée et une volonté intacte de contribuer pleinement aux ambitions du Gouvernement wallon en matière de taux d'emploi, de cohésion sociale et de réponse aux besoins des entreprises.



MIRENA ASBL • Mission Régionale pour l'Emploi des arrondissements de Namur et Dinant
Av. de Marlagne, 52/1 • 5000 Namur • Tél 081 25 52 05 • BCE 0457.212.567 • BE89 0682 2230 0785

www.mirena-job.be

Page 10 sur 10

Annexe 2 : Guide d'entretien

- Je me présente brièvement.
- J'explique que je mène un travail de mémoire sur la restructuration de l'ASBL la Mirena
- Je précise que l'entretien durera entre 45 minutes et une heure.
- Je demande leur autorisation pour enregistrer l'entretien, afin de faciliter la retranscription tout en respectant la confidentialité.
- Je demande qu'ils se présentent brièvement

1.1. Directrice

Thèmes	Sous-thèmes
Présentation de la répondante	- Parcours professionnel et ancienneté au sein de la Mirena - Fonction et responsabilités actuelles
Contexte et décision de restructuration	- Raisons ayant conduit aux licenciements de juin 2025 - Processus décisionnel interne et acteurs impliqués - Choix et justification du critère de l'indice composite - Gestion de la période de préavis face à l'incertitude des subsides - Décision de proposer le retour aux 5 travailleurs et communication associée
Stratégie de communication mise en place (<i>clarté, cohérence, transparence</i>)	- Existence ou non d'une stratégie de communication préalable à l'annonce - Canaux et modalités utilisés pour informer les travailleurs - Différenciation de la communication entre personnes licenciées et survivants - Gestion de l'incertitude dans les messages diffusés - Cohérence et continuité des messages tout au long de la procédure
Acteurs et rôles dans la communication	- Rôle du délégué syndical dans la communication auprès des travailleurs - Implication de la présidente de l'organe d'administration - Coordination entre les différents acteurs sur les messages transmis
Effets perçus sur les travailleurs restants	- Perception de l'impact sur le climat social, la motivation et l'engagement - Actions mises en place pour soutenir les « survivants » - Interprétation du refus de 4 travailleurs de revenir

Thèmes	Sous-thèmes
	- Évolutions observées dans les comportements depuis la restructuration
Regard rétrospectif et recommandations	- Éléments qui auraient pu être communiqués différemment - Ce qui a bien fonctionné dans la gestion de la communication - Pistes d'amélioration pour une future situation similaire

1.2. Présidente de l'organe d'administration

Thèmes	Sous-thèmes
Présentation de la répondante	- Parcours et rôle au sein de l'organe d'administration - Ancienneté et implication dans la gouvernance de la Mirena
Rôle de l'organe d'administration dans la restructuration (acteurs)	- Rôle dans la décision de procéder aux licenciements - Processus décisionnel conjoint avec la direction - Implication dans la définition de la stratégie de communication
Stratégie et pilotage de la communication (clarté, cohérence, transparence)	- Organisation de la communication vers les travailleurs depuis l'organe - Coordination avec la direction et le délégué syndical sur les messages - Degré d'implication directe dans la communication aux équipes - Prise de décision et communication concernant la proposition de retour aux 5 travailleurs
Effets perçus et responsabilité de l'organisation (effets)	- Perception de l'impact de la restructuration sur les travailleurs restants - Mesures envisagées pour soutenir les équipes - Interprétation du refus de 4 travailleurs de revenir
Regard rétrospectif et gouvernance	- Rôle que l'organe aurait dû jouer dans la communication interne - Ce qui a bien fonctionné dans la gestion globale - Recommandations pour une future restructuration éventuelle

1.3. Délégué syndicale

Thèmes	Sous-thèmes
Présentation du répondant	- Parcours professionnel et ancienneté à la Mirena - Rôle de délégué syndical et missions associées
Rôle et positionnement durant la restructuration (acteurs)	- Moment et modalités d'information sur la décision de restructuration - Rôle officiel joué durant la procédure - Degré réel d'implication dans les décisions - Prise en compte des remarques et propositions formulées
Qualité de la communication de la direction (clarté, cohérence, transparence)	- Évaluation de la clarté, cohérence et transparence des messages reçus - Suffisance des informations transmises pour comprendre les décisions - Sentiment que certaines informations étaient retenues ou tardives - Contradictions éventuelles entre discours officiels et réalité de terrain
Communication auprès des travailleurs	- Canaux et modalités utilisés pour relayer les informations - Principales inquiétudes et questions remontées à la direction - Sentiment que les travailleurs restants se sont sentis soutenus et informés
Effets sur le collectif de travail (effets)	- Évolution du climat social et de la cohésion d'équipe - Signes de démotivation, désengagement ou tensions observés - Interprétation du refus de 4 travailleurs de revenir

Thèmes	Sous-thèmes
Regard rétrospectif et recommandations	Ce qui aurait dû être fait différemment dans la communication Rôle idéal du délégué syndical dans une telle situation Pistes d'amélioration pour la communication interne à la Mirena

Annexe 3 : Retranscription entretien avec la directrice

Premièrement, est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots ?

Sandrine Everard, je suis directrice depuis 13 ans de l'ASBL la Mirena, j'ai toujours eu le poste de directrice ici.

Pouvez-vous me parler du contexte qui a conduit à la décision de licencier les 5 travailleurs en juin 2025 ?

Alors, la décision qui a prévalu au licenciement, c'est le manque de prévisibilité sur les financements, sur une partie significative des financements non bénéficiaires de l'IGF, et qui ont fait que si la Mirena n'avait aucun des financements qui étaient en question, si elle ne prenait pas des mesures pour diminuer les charges, les dépenses, elle risquait la faillite en 2026. Et donc, c'est une recommandation qui nous a été faite par le réviseur d'entreprise au regard de la situation financière.

Comment la décision a-t-elle été prise en interne ? Qui a été impliqué dans ce processus ?

Alors, la décision... C'est clairement le staff de direction, et spécifiquement le personnel administratif financier et moi qui avons instruit le dossier de façon à attirer l'attention de l'organe d'administration sur les différents éléments problématiques par rapport à la situation financière. Ces éléments-là, une fois que l'OA a validé les éléments problématiques, on les a confrontés au cabinet du ministre de tutelle pour pouvoir réveiller son attention sur les difficultés et les confronter à celles-ci et aux impacts que ces difficultés allaient générer. Et sans réponse rapide et claire du cabinet du tutelle, on a été contraints de prendre des décisions.

Et on a dû prendre des décisions, finalement, de façon anticipée, puisque les gens ont été licenciés le 1er juillet 2025. Alors que la situation financière est devenue problématique à partir du 1er janvier 2026. Mais on a dû prendre ces décisions en juillet, de façon à ce que certaines personnes puissent être licenciées et prester leurs préalables en 2025 pour qu'elles ne soient plus dans notre bureau le 1er janvier 2026, et donc diminuer le montant d'échec.

Comment avez-vous procédé pour choisir les personnes qui allaient être licenciées ?

Peut-être un petit élément de contexte. La Mirena est financée aux résultats donc la Mirena a des objectifs d'accompagnement et des objectifs d'insertion. Et c'est l'atteinte des objectifs qui nous permet d'avoir l'ensemble de la subvention. Si on atteint pas les objectifs, on perd une partie de la subvention. Le gouvernement annonçait une augmentation des objectifs assignés à la mission régionale. Et donc, sur base de ces deux éléments-là, l'OA a finalement décidé de licencier les travailleurs, au sein des job-coachs, qui contribuaient le moins aux objectifs de la Mirena. Donc en gros, en schématisant, le personnel le moins efficace.

Et ce critère-là a-t-il été discuté en amont avec d'autres acteurs ?

Avec l'organe d'administration, puisque c'est l'organe d'administration qui a pris la décision. Alors, il n'a pas été discuté avec d'autres acteurs. Une fois que la décision a été prise, la décision a été présentée à la délégation syndicale et aux permanents syndicaux avant d'en informer les travailleurs.

En ce qui concerne la stratégie de communication, aviez-vous une stratégie de communication définie avant l'annonce des licenciements ? Et si oui, comment a-t-elle été construite ?

Alors, on a une stratégie de communication qui a été définie en amont, avec un planning qui a été défini, qui avait comme objectif d'informer collectivement les travailleurs, que les travailleurs qui souhaitaient spontanément se faire licencier puissent se positionner.

Et puis, on prévoyait d'identifier finalement et d'appeler les personnes licenciées, d'informer ensuite l'équipe, et puis de voir chaque membre de l'équipe en individuel. Et à côté de ça, de faire des moments de travail, des temps d'échange entre l'équipe et le collectif. Parfait.

Comment avez-vous annoncé la restructuration aux travailleurs ? Quels canaux avez-vous utilisé ?

Assemblée générale du personnel. Donc, on a fait une réunion d'équipe spécifique, dont l'objectif était clairement annoncé. Ce qu'on a fait, c'est qu'on s'était ajusté avec les délégués syndicaux, et donc on avait convoqué une réunion d'équipe, avec toute l'équipe de l'objet de la réunion. Et puis, les syndicats organisaient une assemblée générale dans la foulée de la réunion. On voulait à la fois garder des lignes sur l'information, mais en même temps, pouvoir laisser

l'équipe avoir un temps d'échange entre elles. Ce qui a aussi orienté le processus, c'est qu'il n'y avait aucun membre du staff qui était conseillé par les licenciements.

Les membres du staff étaient exclu parce que leurs résultats étaient bon ou c'est pour une autre raison ?

Parce qu'ils ont été exclus des licenciements, sur décision du CA, considérant que si le staff diminuait en nombre, ils seraient en incapacité d'accompagner collectivement l'équipe pour augmenter en productivité, mieux garantir les augmentations de l'objectif.

Avez-vous communiqué de manière différente sur les personnes, celles concernées par les licenciements et celles qui restaient ?

En tous les cas, il y a eu une communication spécifique pour informer chaque travailleur concerné. Chaque travailleur avait identifié le canal par lequel il souhaitait être informé. Soit il voulait être invité à un échange, soit téléphone, soit e-mail. Et le lendemain de l'information à chaque personne, Anne et moi avons rencontré l'ensemble des travailleurs licenciés.

OK. Comment avez-vous géré la période de préavis en termes de communication face à incertitudes liées à la possibilité qu'on récupère de subsides ?

C'était super compliqué parce que, en fait, ça je ne l'ai peut-être pas dit, mais quand on a pris la décision du nombre de personnes à licencier, on a quand même parié sur le fait qu'on allait avoir une partie des montants qui étaient en question. Donc, ce qui a été dit aux travailleurs, c'est, voilà, on licencie 5 travailleurs maintenant. C'est la condition *sine qua non* pour éviter la faillite. Oui. Mais par contre, vous devez savoir que si on reçoit 0 euro, il y aura une deuxième vague de licenciements qui s'organisera en fin d'année. Du coup, je ne sais pas tellement comment on peut gérer la communication dans ce genre de situation, parce qu'il restait une épée de Damoclès au-dessus de la tête de tout le monde. Et donc, la seule chose que j'étais en mesure de faire, c'était d'être transparente. Je me suis engagée à la transparence en leur disant, dès que j'ai des informations, dès que j'ai des signes, je vous les communique. Mais on pensait aussi que c'était important d'être transparente dans le fait qu'il risquait d'avoir une dose élevée.

Parce que c'était hors de question, que tout le monde se sente soulagé et puis qu'après... Ça revienne de nouveau.

Quand les subsides sont revenus et que vous avez proposé aux 5 travailleurs de revenir, comment avez-vous communiqué cette décision en interne avec les travailleurs qui étaient toujours présents ?

Alors, j'ai d'abord informé les travailleurs concernés et je leur ai laissé un délai de réflexion. Et c'est une fois que les travailleurs ont statué sur leur proposition de revenir que j'ai informé le reste de l'équipe. Niveau canaux, j'ai informé par mail, dans un premier temps, parce que je ne voulais pas que *Radio Moquette* agisse. Et la semaine d'après, il y avait eu une réunion de l'équipe. Là, c'est une partie qui concerne plutôt les différents acteurs qui sont entrés en jeu et leurs rôles.

Quel rôle de l'équipe syndicale a-t-il joué dans la communication auprès des travailleurs ? Est-ce qu'elle a joué un rôle, déjà ? Et si oui, lequel ?

Alors, peut-être expliciter que tu as rencontré un délégué syndical, mais qu'il a un suppléant, ce délégué syndical. Et que le délégué syndical, en fait, son lieu de travail est assez éminent et donc il est un peu excentré du siège social. Par contre, le suppléant était à Namur. Alors, évidemment que mon interlocuteur officiel, c'est le délégué syndical et ses passants suppléants. Et donc, chaque fois que j'avais des informations qui étaient de nature à clarifier l'impact qu'il allait avoir sur les travailleurs, j'ai systématiquement informé le délégué syndical. Lui a été très fort sur la réserve et donc on s'est toujours entendu. On a toujours tous les deux conclu à ce qu'on disait, ce qu'on disait pas et la façon dont on le faisait. Le suppléant n'a pas du tout canalisé sa communication et ça a au moins complexifié très fort la situation. Il y avait des groupes qui voient sans cesse. Voilà, maintenant, je ne sais pas s'il faut le préciser en tant que telle, mais ma perception, c'est que la délégation syndicale n'a pas du tout été un élément facile. Si c'était la case.

Et en ce qui concerne la présidente de l'organisation, a-t-elle eu un rôle actif dans la communication durant cette période ?

Elle a pris un rôle en étant à mes côtés quand j'ai informé les travailleurs en réunion. Parce que finalement, c'est l'organisation qui est l'employeur. Et donc, c'était la décision de l'employeur devait être portée au travers de la voix de l'employeur. Maintenant, dans les faits, c'est moi qui ai porté le processus. L'organe d'administration, c'est un organe d'administration dont la composition est définie par décret. Et avec tout le respect que j'ai pour eux, c'est un organisme

d'administration qui siège, mais qui se repose quand même fort sur la direction. Je n'ai pas envie de dire qu'ils ne prennent pas en main ce qu'ils doivent faire. Je pense qu'il y a un lien de confiance entre le conseil d'administration et moi, qui est le stade de direction. Et du coup, ce lien de confiance fait que progressivement, ils se reposent sur moi et continuent à se reposer sur moi. Je pense que s'il n'y avait pas eu ce lien de confiance, probablement qu'ils auraient joué un rôle plus important que ce qu'ils ont joué. Après, il faut aussi se rendre compte que ce sont quand même des éléments qui sont très techniques. Les questions de subvention, les questions budgétaires, c'est hyper complexe. On a différentes subventions avec différentes contraintes. Donc, la gestion budgétaire c'est quand même très technique. Et par ailleurs, après, la façon dont on identifie le volume des gens à licencier et l'approche pour les identifier, ça, il y a eu des vrais échanges avec l'organe d'administration sur est-ce qu'on en licencie oui d'un coup ? Ou est-ce qu'on n'en fait que cinq au risque de devoir en licencier après ? Quels critères ? Est-ce qu'on fait le dernier arrivé, le premier parti ? Ou est-ce qu'on va vers autre chose ? Ça, c'est aussi des décisions sur les principes qui ont été prises à la suite des échanges avec les administrateurs. Après, de nouveau, une fois que l'approche a été prise, comment on identifie les personnes ? Sur quels critères ? L'indice composite, en l'occurrence, c'est de nouveau quelque chose de très technique. Et donc, du coup, ça, les administrateurs, s'ils l'avaient voulu, ils ont fait ça. Ils ont vraiment besoin de vous et au fur et à mesure du temps, vous prenez un rôle plus grand que prévu finalement et ils passent par vous pour ce genre de choses.

Y avait-il une coordination entre vous, les délégués syndicales, l'organe d'administration sur les messages à transmettre ?

Du coup, je pense que le délégué n'est pas spécifique à nous. En tous les cas, entre la décision de l'organe d'administration et la communication en équipe, on a eu une réunion avec le délégué syndical, son suppléant, et une permanente syndicale. Et donc là, on leur a donné l'information sur les décisions et on leur a explicité le timing et le processus d'information et consultation du personnel. Ce à quoi ils étaient OK. Et s'ils n'avaient pas été OK, je pense qu'en fait, on se serait ajusté pour retrouver un point d'accord. Ils n'avaient pas à statuer sur les questions de volume ou de modalité de désignation. Par contre, sur les modalités d'information, de consultation ou d'équipe, c'était logique qu'on puisse essayer de trouver un point d'accord.

Parfait. Ici, une des questions concernait plutôt l'effet perçu sur les travailleurs restants. Comment avez-vous perçu l'impact de la restructuration sur le climat social et la motivation des travailleurs qui sont restés dans l'entreprise ?

Fatalement négatif à plus d'un titre. Déjà, très pragmatiquement, les collègues qui sont restés en place ont dû reprendre le travail des gens qui ont été licenciés et qui, pour la majorité, sont passés sous certificat dès l'annonce du licenciement. Donc, il y a quand même eu un impact. Il y a eu une surcharge de travail. Ça, c'est le plus pragmatique. Le deuxième, c'est un impact de motivation et de confiance par rapport à la robustesse de l'organisation. À force, c'est horrible, parce qu'il y avait une hypothétique vague sur ce qui arrivait. Et puis, il y a eu un impact négatif, parce que, finalement, le fait de ne plus avoir une diminution de financement, quelque part, c'était recevoir le message d'un ministre que le travail qu'il faisait n'était pas utile ou pertinent. Et donc, en termes de légitimité, je pense que ça n'a pas été très bien vécu. Et puis aussi, il y a eu un impact relationnel entre l'équipe et le centre de direction. C'est vous qui portez le message aussi et qui annoncez. Quand j'ai vu tout le monde en entretien individuel, je pense qu'il n'y en a pas un qui n'a pas commencé en disant la situation est difficile pour toi et on comprend qu'il fallait que tu gères les choses. Mais il n'empêche que j'ai pris des décisions qui ont généré, pour certains, des conséquences très négatives et, pour d'autres, un inconfort, une tristesse, des difficultés. Et puis, en fait, c'est quand même l'enquête personnelle. Parce qu'ils sont conscients que c'est pas moi qui choisis, entre guillemets, que c'est une obligation. Mais il faut quand même être coupable. Voilà, j'allais dire qu'il faut être coupable et je pense que c'est un processus normal. C'est pas pour ça que c'est bien vivre. Non. Mais je crois que c'est un processus normal. Quand on est dans des difficultés, l'être humain a besoin d'un moment de reporter son insatisfaction sur quelqu'un, sur quelque chose. Et en l'occurrence, la personne la plus directe, même si je pense que les oreilles du ministre ont dû siffler. Beaucoup. Beaucoup de mots. Dans les faits, ils ont sifflé aussi. Et c'est normal. Ça fait partie de la fonction.

Avez-vous mis en place des actions spécifiques pour soutenir les survivants, entre guillemets, comme je les appelle, après licenciement ou pas ?

Oui. Déjà après l'annonce du licenciement, il y a eu une journée de travail en équipe animée par un consultant externe et qui avait comme objectif de prendre soin. C'est prendre soin de l'équipe. Chacun s'exprime. Et puis, on a vu tout le monde en entretien individuel. Ce qui a été dit au travailleur, c'était qu'on les voyait, mais nous, on préparait rien. On leur a dit que vous venez avec ceux que vous avez envie de partager, d'exprimer. C'était la possibilité d'avoir un moment d'expression individuelle à côté d'un temps collectif. C'était tout début juillet. Les personnes ont été informées qu'elle était licenciée. La semaine d'après. Et les personnes qui étaient licenciées étaient également présentes. Elles étaient invitées, mais elles faisaient ce

qu'elles voulaient. Et il y en a une qui a participé. Je ne sais pas comment elle a participé. Elle est revenue.

Le fait que 4 des 5 travailleurs aient refusé de revenir, comment l'interprétez-vous ?

On ne l'a pas proposé à tout le monde. Donc il y avait une travailleuse qui avait terminé son préavis avant qu'on ait les informations des sous. Donc elle, on ne l'a pas proposé. Il y en a un qui était sous contrat de travail. Donc il avait retrouvé du boulot entre temps. Et donc lui, il était sous contrat de travail à ce moment-là. Mais depuis, il a été réengagé. Ça n'allait pas dans son ancien boulot. Donc il m'a recontacté en me disant que j'ai entendu qu'il y avait des nouvelles. Donc ce n'est pas vous qui avez été vers lui, c'est lui qui a eu l'info. C'est ça. Le conseil d'administration avait décidé de ne pas le proposer aux travailleurs qui étaient partis. Parce que la décision, c'était préavis conservatoire. Donc la décision, c'était en déchet de préavis. Mais dans la mesure où le préavis était terminé, ce n'était pas la même chose. Et donc, dans les deux dernières, il y en a une qui était sous certificat depuis le premier jour de l'annonce. Et elle était à 6 dixièmes. Son contrat était à 6 dixièmes. Et la décision du conseil d'administration depuis deux ou trois ans, c'est de ne plus octroyer de contrat à moins de 8 dixièmes. Parce que dans les faits, ce n'est pas suffisamment efficace. Les travailleurs ne sont pas suffisamment efficaces. Et dans les faits, si elle était dans les licenciés, ce n'est pas parce que ce n'était pas une bonne travailleuse. C'est parce qu'elle était à 6 dixièmes et qu'à 6 dixièmes, elle n'avait pas suffisamment de temps pour être efficace. Et donc, on lui a proposé de revenir en lui disant, mais on te réengage, mais à 8 dixièmes. Et donc, elle a dit non. Et puis, de toute façon, globalement, elle pointait comme voulait le schématisme, mais c'est quand même un peu simple. Je n'assumerai pas de revenir. Et la dernière, elle a beaucoup, elle a beaucoup hésité. Et puis, finalement, elle avait déjà fait un trop long travail de projection vers la prêle. Que pour se dire, OK, je détruis comme tout. Elle était dans une projection de développer son activité indépendante, de se coucher dans autre chose. Et du coup, elle avait fait un trop long chemin. Et d'un point de vue global, je pense que le fait d'avoir identifié des critères liés à l'efficacité fait que quand même. Revenir dans l'organisation qui lui a dit. Oui, c'est très compliqué. Si c'est le dernier arrivé, le premier parti. Il n'y a aucun problème. Je suis le dernier arrivé. En termes d'égo et en termes de relation par rapport aux autres. Ceci étant, il y en a quand même un qui est revenue. Par contre, on a remis les choses bien au point parce que le problème était là avant, et donc il ne faut pas que ça recommence comme ça. On s'est ralliés sur le fait qu'il fallait que ça soit un retour gagnant. Oui. Et donc, voilà, il faut faire attention.

C'était à quelle période que vous avez proposé aux travailleurs licenciés de revenir ?

C'était quand on a eu l'information, j'ai eu l'information le 15 décembre. Ça allait être les faites alors j'ai laissé le choix, j'ai dit soit vous contacter avant, je crois que c'était le 23 décembre, parce que vous voulez prendre la décision avant le fait de fin d'année. Soit vous décidez, vous avez plein de temps, plus de réflexion, et vous vous contactez la première semaine de janvier. Et l'une a pris sa décision rapidement et l'autre un peu plus lentement. Et puis alors, l'information a eu lieu.

Ah oui donc c'est d'abord les travailleurs licenciés qui ont eu l'information avant les employés ?

Oui, parce que je ne voulais pas informer l'équipe, et puis que l'équipe fasse pression d'une façon ou d'une autre sur les gens, ou pas. Ça regardait finalement que les personnes qui pouvaient éventuellement revenir. C'était leur décision, et donc la décision leur appartenait et n'appartenait pas à l'équipe. Par contre, après l'équipe serait la première qu'elle soit informée. Je vous jure que la décision est quand même un peu compliquée. Et donc du coup, il fallait que ça soit dans une certaine sérénité. Une fois les décisions prises, l'équipe a été mise au courant.

Depuis la restructuration, observez-vous des changements dans l'engagement et le comportement des travailleurs restaurants ?

Eux vont dire que non. Enfin, je ne sais pas ce qu'ils vont dire, je ne vais pas présupposer. Après, je ne sais pas si c'est une question d'engagement. Il y a moins d'entrain. En fait, le climat est plus insouciant. Et donc du coup, mon sentiment, c'est quand même que l'engagement a diminué.

Ne fût-ce que parce que potentiellement chacun est en train ou essaye de trouver du boulot ailleurs. C'est quelque chose de tout à fait probable. Après ce qu'il s'est passé, tu te dis « ah bah moi j'ai un emprunt sur le dos ». Mais donc, ça a quand même changé la relation entre les travailleurs et la Mirena. Je ne sais pas si c'est vraiment au travers de l'engagement, mais ça a quand même changé.

Il y a un avant et un après en fait.

C'est indiscutable.

Et même ici, malgré les mois qui sont passés, il n'y a pas beaucoup d'évolution sur la situation ?

Il y a une conscientisation. Donc on a réengagé, les nouveaux là ils arrivent. Il y en a une qui est arrivée il y a 15 jours et le reste de la troupe arrive début juin. Ils sont conscients et l'équipe a verbalisé en disant qu'il va falloir qu'on arrête de tirer la tronche, il faut qu'on les accueille correctement et il faut qu'ils restent. Il va falloir qu'on arrête de tirer la tronche parce que sinon, ça ne va pas les faire rester. Donc j'espère vraiment et j'ai confiance dans le fait que des nouveaux travailleurs déjà enthousiastes arrivent, ça va être un vent de fraîcheur et que chacun se discipline en disant qu'il doit faire attention.

Et la dernière partie, c'est plutôt un regard rétrospectif et d'amélioration. Avec le recul, y a-t-il des choses que vous auriez communiqué différemment ?

Je me questionne sur la transparence. Est-ce que finalement le fait d'être transparent, ce qui m'a été demandé, est toujours vertueux ? Je ne sais pas. En fait, c'était surtout sur la phase entre les deux, la crainte de la deuxième vague. Le fait d'être transparent, je crois, a maintenu une angoisse qui n'aurait pas été là de base.

Oui, ils ne se seraient pas souciée spécialement d'une deuxième vague, même si elle était clairement possible. Mais il y aurait peut-être moins pensé que là, vu que ça a été dit, ça reste présent.

Ça a été dit et que chaque fois, en réunion d'équipe, on disait pas de signaux verts, parce qu'ils nous l'avaient demandé. Mais à rétrospectivement, je me demande si c'était pas chaque fois un peu de remettre le couteau dans la plaie. Je me suis beaucoup posé la question de savoir si c'était vraiment les modalités d'identification des travailleurs étaient finalement une bonne solution. Je reste persuadée que oui, parce que ça a donné un signal à l'équipe. Mais sur le moral des troupes, ça a quand même été rude.

Oui, parce que finalement, c'est un impact plus profond que juste tu travailles pas bien. Mais comme on avait parlé l'autre fois, ils ont pris conscience qu'il y avait ce calcul de la performance.

Il était là et du coup, maintenant, je pense que chacun sait qu'il existe et ils doivent s'y mettre. En tout cas, qu'il est important et qu'il peut être pris en compte s'il y a une deuxième vague éventuellement. Après, pour la communication, le reste, je ne sais pas ce que j'aurais dû faire autrement. Fatalement, la perfection n'existe pas, mais je ne sais pas ce que j'aurais pu mieux faire. C'est ça, d'accord. Et en tous les cas, l'intention était clairement là de faire attention à l'équipe et aux personnes concernées au travers de la communication et de l'information et de l'accompagnement. Après, on peut toujours mieux faire.

Et donc qu'est-ce qui a le mieux fonctionné dans la gestion de la communication ?

Le fait, justement, je pense qu'on y était très attentifs. Et qu'on a essayé de toujours avoir une attention particulière pour les personnes qui étaient licenciées.

Parfait. Et dernière question, si une situation similaire devrait se reproduire, ce qu'on n'espère pas évidemment, que changeriez-vous dans votre approche communicationnelle ?

Je ne pense pas grand-chose. Si une, c'est que je serais extrêmement claire avec la délégation syndicale sur le fait que le suppléant se doit d'avoir la discipline qui a imposé à un délégué syndical, ça j'y serais franchement plus vigilante. Sinon, je ne sais pas. Mais je serais intéressée de lire le mémoire pour finalement voir du regard des autres interlocuteurs.

Oui, mais le but, c'est ça aussi, que dans le questionnaire, il y a quelques questions ouvertes avec la propositions de pistes d'amélioration. Et c'est un peu l'objectif finalement de ce mémoire. Malheureusement, on n'espère pas qu'on arrive à une situation similaire. Mais l'objectif, c'est de voir si un cas comme ça arrive, leurs attentes.

Et après, je pense que chacun agit en fonction de sa sensibilité. Moi, j'ai la mienne. Et chaque membre de l'équipe a la sienne aussi. Et ce qui est compliqué, c'est aussi de faire finalement avec l'ensemble des sensibilités différents dans l'équipe. Et du coup, je pense que j'ai agi de façon conforme à ce qu'une partie de l'équipe avec leurs sensibilités attendait. Oui, mais là, je l'ai limité à la majorité, c'est ça. Par contre, fatalement, je n'ai pas agi conformément aux attentes individuelles de tous. Et sur la transparence, il y en a qui m'ont dit « Moi, j'avais vraiment

besoin de tout savoir. Et il y en a qui m'ont dit, j'aurais préféré que tu taises et que tu en dises le moins possible. » C'est toujours un peu compliqué.

J'en ai fini pour mes questions, avez-vous d'autres choses à ajouter ?

Non, ça me paraît bon.

Parfait, merci pour votre temps.

Merci à vous.

Annexe 4 : Retranscription entretien avec le délégué syndical

Est-ce que vous pouvez un peu vous présenter?

Alors, moi je travaille à la Mirena depuis maintenant une vingtaine d'années. J'ai travaillé un petit peu sur plusieurs dispositifs, mais comme je vous le disais, pour le moment, je travaille en bureau délocalisé, donc je ne travaille pas géographiquement à Namur. Je fais exactement le même boulot que mes collègues, mais plutôt pour la région sud de la province, donc Ciney et Dinant. Et auparavant, j'ai eu l'occasion de travailler à différents endroits à Namur aussi. Je suis délégué syndical depuis, à mon avis, une douzaine d'années, à savoir qu'à la Mirena, il y a toujours eu une représentation syndicale, c'est un petit peu dans l'ADN de la structure. On a un organe d'administration qui est paritaire, donc qui est à la fois composé de représentants d'entreprises, mais aussi de représentants syndicaux. Et donc il y a cette culture-là aussi qu'il y a à la Mirena qui fait qu'il y a toujours une délégation syndicale. Alors ici, depuis quelques années, ma collègue qui représentait la SEDCA n'est plus là. Donc je suis maintenant tout seul comme délégué syndical pour la Mirena. Du coup, c'est vrai qu'on a aussi, en tant que délégué syndical, on s'intéresse aussi beaucoup à ce qui se passe au niveau du parlement et du cabinet, parce que de manière générale, les relations en interne à la Mirena sont relativement bonnes. Et puis, on est une équipe où on est tous universitaires, et donc on sait discuter. On est rarement dans des discussions qui sont compliquées en interne à la Mirena. Voilà.

Comment avez-vous été informé de la décision de la restructuration ? À quel moment et de quelle façon ?

Donc la restructuration et les annonces ont été faites face à lui en juin dernier. Alors j'ai été informé assez rapidement après qu'il y ait eu un égard. Finalement, il y avait un calendrier qui se dessinait avec les étapes. Il y a eu une première rencontre avec la délégation syndicale. Et puis après, il y avait une rencontre avec l'équipe. Et puis les annonces de licenciement de manière individuelle. Et donc, j'étais informé dans la foulée du conseil d'administration où les décisions avaient été prises. Au niveau de la manière, je pense que c'était par téléphone. Sandrine m'a appelé. Alors ce qu'il faut savoir, c'est que l'action n'était pas surprenante. Je veux dire qu'on était au fait aussi que les financements de la mission régionale de Namur étaient allés être revus à la baisse. Et donc voilà, on se doutait, on savait qu'il allait y avoir quelque secteur d'expansion. Mais voilà, on n'avait pas forcément de vision très claire par rapport au délai à

l'agenda. Et donc, dès que l'agenda était décidé par le conseil d'administration, Sandrine m'a appelé.

Avez-vous été prévenu avant ou en même temps que les autres travailleurs ?

Donc en fait, les travailleurs ont été informés après qu'on ait eu une première réunion avec les permanents syndicaux.

Quel rôle avez-vous officiellement joué lors de cette procédure ?

En tant que délégué syndical, j'étais plutôt un rôle de représentant des travailleurs. Et donc l'idée, c'est que dans une procédure de restructuration, la délégation doit forcément être informée. Mais alors du coup aussi, moi c'était de faire remonter un peu les souhaits, les remarques, les demandes, les réactions de l'équipe. En fait, j'ai joué le rôle d'administrateur de même temps.

Ok. Y a-t-il une phase de consultation formelle avec la direction ?

Oui, c'est la première réunion. Avant l'annonce aux travailleurs, c'était assez formel. C'est là qu'on a validé l'agenda. Voilà, qu'on nous a présenté la manière dont ça allait se dérouler. C'était assez formel.

Et alors, petite question qui n'a rien à voir avec ça. Quand je me suis intéressée un petit peu à toutes ces obligations légales par rapport de base au licenciement collectif, on parle de la Loi Renault avec les différentes étapes un peu à suivre. Vous, vous n'y êtes pas soumis de ce que Sandrine m'a expliqué, mais la Loi Renault oblige une étape de consultation un peu obligatoire avec les représentants syndicaux, c'est un peu ce que vous avez fait ici ?

Je pense que ça correspond à cette étape-là, finalement. Voilà, oui.

Avez-vous eu le sentiment d'être réellement associé aux décisions ou plutôt informé après coup ?

Alors, associé aux décisions, évidemment que c'est des décisions sur lesquelles on n'avait aucune marge de manœuvre. Les seules choses sur lesquelles on avait de la marge de manœuvre, c'était le calendrier et l'agenda. Nous, en tant que délégation syndicale, on a souhaité que ça aille très très vite. Aussi, pour ne pas laisser attendre les collègues dans un climat un peu

d'incertitude et de ne pas savoir combien de collègues allaient devoir partir. Voilà, on voulait que l'info puisse être communiquée le plus rapidement possible à l'équipe, en fait. C'est la seule marge de manœuvre qu'on avait, c'était le calendrier. Sur les décisions là, on n'avait pas de marge de manœuvre.

Donc vous êtes vraiment « juste là » pour représenter les employés et pour porter la voix, mais vous n'êtes pas dans les décisions, c'est pas du tout vous.

Oui c'est ça.

Maintenant, plutôt en ce qui concerne la communication, comment qualifieriez-vous la communication de la direction durant cette période ? Est-ce qu'elle était claire, cohérente, transparente selon vous ?

Oui, au niveau de la clarté, ça s'est plutôt bien passé. La communication était assez facile. Un conseil d'administration était assez présent aussi à cette période-là. Au niveau aussi de ces principes de transparence, il y a des choses qui sont un peu plus débuleuses que d'autres, clairement. Dans la mesure où, à un moment donné, pour désigner les collègues préavisés, on a mis en place un système d'un indice composite avec plusieurs éléments. Mais voilà, ce sont des choses sur lesquelles on n'a pas vraiment une vision très très claire avant cela. On avait demandé de pouvoir avoir l'arrondissement et les calculs, mais je n'en ai pas eu. J'avais surtout demandé, donc pas à moi personnellement, mais que l'instance syndicale, donc la CNE, puisse vérifier aussi que les calculs étaient bien justes. Voilà. Et ça, on n'a pas forcément eu accès. Donc, en termes de transparence, il y a quand même des choses qui étaient moins limpides que d'autres.

Les informations transmises ont-elles été semblées suffisantes pour comprendre les décisions prises ?

De nouveau, on est dans le même état d'esprit par rapport à l'aspect financier et les comptes qui ont été présentés. On a eu toutes les infos, effectivement, et tous les éléments pour pouvoir comprendre et analyser le nombre d'instances qui étaient réellement mises en place. Mais par rapport aux calculs, il nous a manqué les éléments. Maintenant, à partir du moment où de nouveau l'indice composite était décidé, l'idée, la seule chose sur laquelle on pouvait veiller, c'était que ce soit vraiment bien appliqué pour tout le monde de la même manière.

Avez-vous le sentiment que certaines informations vous étaient retenues ou communiquées plus tardivement, un peu plus cachées ?

A part de la transparence dont on vient de parler, non, je ne pense pas. Je pense que, de manière générale, l'information circulait bien et de manière assez fluide, assez rapide. Et comme je disais, la question de la Mirena était assez importante pour nous de pouvoir communiquer rapidement avec tout le monde. Donc, finalement, à part ce souci d'indice composite qui n'était pas assez transparent, dans le reste, rien à redire, tout s'est bien déroulé.

Y a-t-il eu des contradictions entre ce qui était annoncé officiellement et ce qui se passait réellement sur le terrain ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?

Dans mes souvenirs, la communication a été généralement assez claire et bonne.

Parfait. En ce qui concerne la communication auprès des travailleurs, comment avez-vous relayé les informations auprès des travailleurs qui restaient ?

Alors, relayer les informations, premièrement, c'est pas nous qui avons annoncé. C'est pas la délégation syndicale qui annonce une restructuration. C'est le chef de la direction. C'est pas du tout notre responsabilité à nous. Donc, ça a été annoncé par Sandrine au moment dont les réunions ont été présentées comme exceptionnelles et dont le thème était connu à l'avance. Et nous, comment on a fonctionné par rapport à ça ? Suite à l'assemblée de cette réunion, on a fait une assemblée des travailleurs en présence aussi de la permanente syndicale. On avait également invité les permanents syndicaux de la SEDCA, même s'il n'y a pas de délégation au gouvernement au niveau SEDCA. Ils n'ont malheureusement pas pu participer. Et donc, l'idée de cette assemblée des travailleurs, c'était de collecter un petit peu leurs sentiments et de voir un peu comment ça allait fonctionner pour la suite.

Quelles étaient les principales inquiétudes et les questions des travailleurs restants que vous avez remontées à la direction, que vous avez pu relever en tout cas ?

Au cours de cette annonce, ils n'ont pas identifié les gens. Ils ont présenté l'indice composite dont on a parlé tout à l'heure et présenté le calendrier, l'agenda et annoncé le nombre de personnes qui allaient être directement impactées par la restructuration. Et donc, en gros, pendant la réunion qui a suivi, l'assemblée qui a suivi, la grosse inquiétude des travailleurs,

c'était de savoir s'ils étaient concernés directement ou pas de manière individuelle. Et donc, c'est finalement ce qu'on a fait remonter à la direction. C'est qu'il fallait impérativement communiquer le plus rapidement possible auprès de chacun, en tout cas, les personnes concernées et celles qui ne l'étaient pas. Donc, c'était ça, en fait, l'inquiétude, c'était de savoir si les gens étaient impactés directement ou pas. L'instantané, on était vraiment la cuche. Alors du coup, pendant même la réunion, l'assemblée des travailleurs, ce qui s'est passé, c'est qu'on a fait une interruption pendant laquelle j'ai été dans le bureau de Sandrine pour faire part de cette demande. Donc ça signifiait aussi que, mécaniquement, si la demande des travailleurs était celle-là, ça signifie que l'ensemble des travailleurs acceptaient les conditions qui avaient été présentées en réunion. Et donc on n'entamait pas des négociations pour essayer de discuter de quoi que ce soit par ailleurs. Donc voilà comment ça s'est passé chez nous, il n'y a pas eu de négociation. À part ici, la demande d'avoir les informations rapidement sur qui restait, il n'y a pas eu de négociation sur comment ça allait se dérouler ou sur l'indice composite. Ça n'a pas été remis en question. C'est-à-dire qu'à partir du moment où l'équipe demande à moi d'avoir les noms, ça veut dire qu'ils acceptent les décisions comme elles ont été prises. Ça veut dire qu'on ne remet pas en cause non plus. Et comme je vous l'ai dit, mon rôle, c'était de faire remonter la position de l'équipe. Et la position de l'équipe était celle-là.

Comme vous me l'avez expliqué, vous êtes là pour représenter les travailleurs donc vous n'avez eu aucune info, vous n'étiez pas au courant du nom des personnes licenciées. Comment l'avez-vous donc appris ? C'est le bouche-oreille où vous avez su que les gens avaient été contactés ?

C'est ça. Vous n'avez pas eu de mails pour dire la liste des personnes qui allaient être licenciées. Non, on en a discuté, on a posé la question. Et au final, ça ne changeait rien que je connaisse les noms des personnes qui allaient être impactées ou pas. Et du coup, on voulait surtout... Oui, on était plutôt attentif sur ce principe d'équité, qu'il soit bien appliqué par rapport à l'indice composite. Et du coup, je l'ai appris, j'ai envie de dire, en même temps que tout le monde. Ce qui était convenu, c'était qu'en premier lieu, les gens qui étaient impactés allaient être appelés le jour même par Sandrine. Et du coup, après, le bouche-à-oreille a fonctionné. Comme vous avez dit, c'est plutôt par des principes de bouche-oreille que l'info a circulé.

Ok, super. Avez-vous eu l'impression que les travailleurs restants se sont sentis soutenus et informés durant cette période de restructuration ?

C'était une période qui n'était forcément pas une bonne période, juste avant les vacances d'été. On était au mois de juin, si je me souviens bien. Le soutien attendu des salariés, je n'ai pas l'impression qu'il y ait eu un gros sentiment de... J'ai surtout eu l'impression qu'il y a eu un gros moment de panique, où finalement, tout le monde s'est un peu dit on a eu chaud dans nos fesses et c'est très malheureux pour ce qui part, c'est très violent pour ce qui reste. C'est difficile de continuer à travailler dans un climat comme celui-là. Et je n'ai pas le sentiment qu'il y ait eu une grosse sensation d'être écouté, soutenu et entendu dans cette situation-là.

Qu'est-ce qui manquait pour être un peu plus soutenu ou entendu, vous pensez ?

Honnêtement, c'est difficile à dire. Il faut dire ce qu'il est pour tout le monde et pour moi aussi. C'est des situations qui sont totalement inédites. C'est quelque chose qu'on ne connaît tous pour la première fois. J'espère la dernière. Mais du coup, c'est difficile à dire ce qu'il aurait fallu comme marque de soutien. On a plutôt eu l'impression qu'à la limite, ça donnait une pression supplémentaire en disant, allez les gars, sur ce, on retourne bosser. Et il faut faire du chiffre parce qu'on est moins nombreux, du coup, et que la pression exigée par le cabinet est encore plus soutenue. Donc, allez, on doit y retourner et bosser de nouveau avec lui. Et ça, je pense que ça a été perçu de manière assez violente.

Parce que finalement, avec cette information qui est passée, les cinq personnes qui ont été mises au courant qu'à être licenciés, le quotidien a continué, vous êtes retourné au travail comme si de rien n'était ?

Oui, effectivement, le quotidien a continué. Donc, il fallait continuer à travailler, retourner à son bureau et comme si c'était rien. Et donc, ça, c'est un peu violent, en fait, je trouve. C'est un peu là qu'il y a le souci, je pense.

En ce qui concerne l'effet de cette restructuration, comment avez-vous perçu l'évolution du climat social et de la cohésion d'équipe depuis l'annonce des licenciements ?

Il y a eu un nouveau... Pour être clair, il y avait un avant, un après. Voilà, on sent quand même que par la suite, après ces annonces, on sentait qu'il y avait un climat qui était quand même un peu plus tendu. Les collègues sont beaucoup plus sur la défensive. Maintenant, tout le monde est en train de calculer ses propres chiffres au fur et à mesure où ça se passe pour être certain d'être dans les clous. Et ça, c'est des choses qui n'existaient pas du tout avant. C'était vraiment

le corps de métier qui était mis en avant. On salue le choix de réussite avec le nouveau candidat, mais ici, c'est l'emploi. Et puis, effectivement, il y a une certaine marque de démotivation. Dans un secret prévenu, ça ne peut pas arriver. Il y a vraiment des questionnements par rapport au métier, au sens du travail. Et d'ailleurs, on a pas mal de collègues qui sont en maladie. Et donc, je pense que c'est peut-être des choses qui ne seraient pas arrivées dans la période avant ce licenciement.

Oui, donc des signes de démotivation, de désengagement, ça, on peut les observer du coup, de ce que vous me dites. Par contre, est-ce qu'il y a des tensions au sein des équipes ou ça, pas spécialement à ce niveau-là ?

Je peux vous donner qu'un ressenti par rapport à ça, qui est le mien. Parce que, comme je vous le disais, moi, je travaille au niveau délocalisé. Donc, je ne sais pas trop auprès de mes collègues comment ça se passe au quotidien, si c'est un peu tendu, plus relax. Moi, je n'ai pas l'impression que ce soit plus relax, mais ça ne faisait pas le sentiment qu'il y a une grosse différence par rapport à avant. Là où c'est un peu plus tendu, c'est juste que du coup, on est moins nombreux. Donc, en termes d'esprit d'équipe, on n'est pas du tout sur la même dynamique. Et donc, je pense que le fait que ce licenciement ait lieu, ça a occasionné aussi des maladies longue durée. Du coup, on n'est plus très, très nombreux. Et donc, le travail est beaucoup plus individualisé que ce qu'il était avant. On travaillait de manière un petit peu collégiale en équipe, de manière un peu auto-supériorisée.

Le fait que les quatre travailleurs... Si j'ai bien compris, il y en a cinq qui ont été licenciés. Il y en a un qui a accepté de revenir et il y en a quatre qui ont refusé. Comment l'interprétez-vous ? Est-ce que vous avez une idée de pourquoi ils ont refusé de revenir ?

Oui, J'ai une très bonne idée. Maintenant, ce qu'il faut juste savoir, ce qu'il y a, c'est que les préavis qui ont été données ont été des priorités conservatoires. Donc, ça signifiait que si, à un moment donné, les nouvelles s'avéraient positives par la suite, et qu'on avait des informations optimistes, on annulait les préavis. Et ici, ça ne s'est pas passé du tout comme ça, en fait. Au final, ce qui avait dû se passer, c'est que les préavis étaient finis. Donc, il n'y avait plus de préavis. Et en fait, ce qui s'est passé, c'est qu'on leur a fait la proposition avec « Tiens, on a des bonnes nouvelles, on va te réengager mais il faut que tu changes ton temps de travail. » Donc, il y avait des conditions pour que les gens reviennent. Mais effectivement, dans les personnes à qui on m'a proposé de revenir et qui ne sont pas revenus, il y avait une sensation un peu de

démotivation. Et malgré tout aussi, une certaine sorte de perte de confiance dans la direction. Je pense aussi que dans le chef de l'équipe et des travailleurs, ils se sont retrouvés un peu face à une direction qui était finalement démissionnaire et qui se positionnait comme victime. Alors, nous, on cherche à appliquer ce qu'on nous impose. Et finalement, il y a eu peut-être une certaine forme de responsabilité qui n'était pas toujours très assumée. Voilà. Et donc, ça, je pense que ça a eu de l'impact, notamment pour les gens qui ont été préavisés et qui ont besoin d'avoir un contexte comme celui-là.

En ce qui concerne un peu le regard rétrospectif. Selon vous, qu'est-ce qui aurait dû être fait différemment dans la gestion de cette communication ? Et on parle vraiment plus de la communication, de comment ça s'est déroulé. Est-ce que, finalement, elle a été bonne ? Est-ce que l'information qu'il y a d'avoir passée, par exemple, par la réunion, finalement, c'était clair pour vous ?

Il y a un discours aussi que je sais qu'il manque peut-être un peu de transparence, mais voilà, globalement... Oui. De manière générale, comme je vous le disais tout à l'heure, l'information était plutôt limpide et claire. Elle a été utilisée de manière assez rapide. Donc ça, je pense que la communication s'est plutôt bien passée au moment du licenciement. Peut-être après, il y a eu à un moment donné une certaine forme de silence, s'il y avait quelque chose à changer, c'est probablement l'accompagnement à la suite, de la restructuration pour les collègues qui restaient, et aussi pour les collègues qui prenaient leurs préavis. Ça n'a pas été le cas de chacun, mais c'était le cas de certains. C'est vraiment l'accompagnement qui a manqué.

Mais dans la communication générale, pour annoncer cette restructuration, ça, par contre, ça a été ?

Oui, je pense que c'était plutôt limpide. Comme je vous le disais, on n'est pas habitués non plus, nous, à ce genre de choses.

Comment ça aurait pu mieux se passer ?

Ici, ce que je peux dire, c'est que globalement, ça s'est plutôt bien passé. Au niveau de la circulation de l'info, voilà.

OK. La question suivante, vu qu'il n'y a pas vraiment une négociation, je ne sais pas si elle est utile, mais c'est quel aurait été, selon vous, le rôle idéal du délégué syndical dans une telle situation ?

Mais ici, j'ai l'impression que tout s'est quand même bien déroulé, même si c'est une situation un peu compliquée, donc il n'y a pas vraiment une négociation en soi. Le rôle qui était le mien, c'était de faire circuler l'info entre l'équipe et la direction. À partir du moment où c'est le mandat qu'on m'a donné, je l'ai fait. Maintenant, je ne sais pas s'il y avait des souhaits par ailleurs au niveau de l'équipe, ou en tout cas, on ne m'en a pas fait part. Je sais qu'au niveau des instances, ils avaient bien dit aussi qu'il n'était pas nécessairement... Enfin, ce n'est pas notre rôle non plus d'aller... On ne pouvait pas porter ça tout seul non plus. Donc, c'était vraiment une collaboration avec l'équipe et les instances CNA. Le rôle idéal, je ne sais pas trop, je vous dis, à part vraiment cette carte de transparence et de représentation et de faire circuler l'info, de poser les questions que les collègues n'osaient pas poser aussi. À part ça, je ne vois pas trop... Ce n'est pas le rôle idéal.

Avez-vous des recommandations pour améliorer la communication interne à la Mirena à l'avenir ?

Non, non, ce qu'il y a, c'est qu'effectivement, et ici de nouveau, si je me positionne et que j'écoute un petit peu les retours de l'équipe, c'est qu'en termes de communication, on nous a annoncé la chose, donc la restructuration comme étant potentiellement une première vague. Et donc une deuxième vague allait peut-être suivre ou pas. Et d'ailleurs, elle n'a pas eu lieu. Et donc, du coup, je pense que ça a vraiment semé une certaine forme de panique, parce que même si nous, on a demandé que les choses soient communiquées le plus rapidement possible, que ça rassurait les collègues, il y avait quand même toujours un petit peu une teinte un peu latente d'une deuxième vague potentielle après l'été, etc. Cette vague n'a pas eu lieu d'une part, et par ailleurs, elle a eu l'effet inverse. On nous a annoncé des bonnes nouvelles financières. Donc en termes de communication, je trouvais qu'il y avait quand même quelque chose d'un peu paniquant, d'oppressant, finalement, pour les travailleurs qui restaient. Et quand je vous disais qu'après ces annonces de restructuration, on demandait à chacun de retourner bosser, avec finalement cette épée de Damoclès en disant que s'il y a une deuxième vague, c'est peut-être mon tour. Alors, je ne sais pas s'il valait mieux ne pas le dire ou essayer d'avoir un discours plus rassurant par rapport à ça. En tout cas, pour l'équipe, c'est quand même un contexte de travail qui n'est pas forcément évident.

Après, je ne sais pas s'il y a d'autres choses que vous n'avez pas su parler ici, qui ne venaient pas dans les questions ou que vous avez envie de rajouter quelque chose.

Non je n'ai rien à ajouter. N'hésitez pas si vous pensez à d'autres choses, et du coup, bon courage pour la rédaction et le travail.

Merci beaucoup en tout cas. Très bien, bonne après-midi.

Également, merci, au revoir.

Au revoir.

Annexe 5 : Retranscription entretien avec la présidente de l'organe d'administration

Quel a été le rôle de l'organe d'administration dans la décision de procéder aux licenciements ?

C'est un rôle décisif. Toujours sur base d'un dossier préparé par la direction générale et la direction financière. Je pense qu'on a eu, je crois qu'il y a eu bien, il y a eu 2 ou 3 réunions sur le sujet. Parce qu'ici, il y a une attitude toujours très préventive de la direction. Donc, on voit toujours très longtemps à l'avance ce qui pourrait arriver. Et donc, on est dans un ordre qui est gâté dans le sens où on dit, voilà ce qui pourrait arriver. Si ça arrive, il y a plusieurs options, voilà les options. Et puis, il y a la réunion d'après où on dit, ben voilà, il y a moins d'options parce que ça se réalise. Et donc, quand on est amené à décider, ça a été préparé. Mais le rôle est quand même décisif. La direction, enfin, informe sur le dossier, mais on peut très bien dire, ben nous, malgré l'information qu'on a, on passe outre. Enfin, voilà la décision finale elle est prise ensemble. Maintenant, la direction est là. Elle influe et elle argumente. Et je veux dire, ils ont leurs hypothèses. La plupart du temps, on suit leurs hypothèses, elles sont très documentées et très argumentées. Et elles sont préparées par tout un travail qui a eu lieu en amont.

Oui, donc ils font tout en amont et puis ils vous consultent ?

Ils nous consultent au fil du temps. Ils prennent la température, ils nous consultent. Et puis, à un moment donné, ils nous disent qu'il faut décider.

Ok. Comment la décision a-t-elle été prise conjointement avec la direction ? Est-ce qu'il y a des débats internes au sein de l'organe ?

Oui, il y a eu quand même des débats pour essayer de minimiser, pour voir s'il n'y a pas d'autre piste. Enfin, si on ne pouvait pas limiter le nombre, d'abord. Et puis, il y a eu quand même une discussion importante sur le critère. Parce qu'en fait, on avait le choix entre des critères liés au boulot. C'est le choix qu'on a fait, finalement. Et les critères d'ancienneté. Et donc, il y a quand même eu, oui, il y a eu une réflexion et une discussion. Mais en général, on est d'accord.

Par rapport ici à la communication qui a été adoptée auprès des travailleurs, est-ce que vous, vous avez un impact là-dessus ? Vous avez été impliquée dans ce choix de communication ?

On a fait, en fait, une fois que la décision a été prise, on a fait un plan de communication, un timing de communication. Parce qu'évidemment, il y avait des choses qu'il fallait... Il fallait d'abord prévenir les personnes. Il fallait d'abord prévenir les délégués, leur dire qu'il fallait qu'ils restent pendant un... Ça a été très court, je pense, ça a été deux jours, que ce soit confidentiel. Puis, on a prévenu les personnes. Et puis, on a prévenu l'équipe. Voilà.

Et puis après, il y a aussi un plan de revalidation de l'équipe malade qui est restée. Le plan a été discuté en OA, tu trouveras sûrement des traces dans les PV. Et alors moi j'ai fait la communication à l'assemblée du personnel, c'est moi qui suis intervenue avec Sandrine et Xavier. Mais je veux dire, on était à deux, Sandrine et moi. Et pour recevoir les personnes, j'étais là aussi.

OK, vous n'êtes pas juste là lors de prendre une décision, vous êtes là aussi après.

Je suis là... D'abord, je trouve la communication quelque chose de très important.

Et puis, les gens le connaissent ici. J'ai toujours été là, dans les mauvais moments, dans les bons moments aussi, surtout dans les mauvais moments, j'ai toujours pris la parole dans des assemblées. Même quand je n'étais pas présidente, je n'ai pas toujours été présidente. Mais au nom de l'OA, c'était toujours moi qui m'y collais. C'était pas obligatoire. Sandrine l'aurait bien fait. Elle le faisait, elle le fait aussi d'ailleurs. Mais voilà, pour que d'abord la direction se sente épaulée, parce que c'est quand même sa première fois. Et puis pour que le personnel ressente que pour nous, c'était un moment grave. Et voilà, je me souviens par exemple d'avoir essayé d'expliquer pourquoi on n'avait pas fonctionné uniquement par ancienneté. Expliquer les critères. Donc voilà, ça c'est une habitude qu'on a ici à la Mirena.

Lors de l'annonce aux employés, Sandrine a pris contact avec les personnes, une par une, tous les cinq, pour fixer un rendez-vous. Et moi, j'étais là avec elle. C'est ce que je te dis, en fait il y a eu un plan, à côté du plan de licenciement, de la décision de licenciement, il y a eu un plan de communication. Je suis sûre que tu vas retrouver ça dans les PV. Bon maintenant, ça ne s'est pas nécessairement toujours passé comme prévu parce qu'il y a aussi eu des discussions avec la délégation syndicale et les permanents. Et donc, par rapport au plan qui avait été décidé en loi, le préalable syndical a changé un peu le timing du plan.

Si je ne me souviens bien. Ce qui est logique puisqu'on discute. On a ouvert la discussion. Donc, on a changé quelques détails. Sinon, le plan a vraiment servi de base et a permis de le faire. Ils l'ont modifié. Ça, je ne me souviens plus exactement. Enfin, ça a été plus vite que prévu. On voulait leur laisser le temps, mais c'est très théorique, avant d'annoncer le licenciement. On voulait laisser le temps à des personnes de dire, moi, je voudrais partir. Et en fait, ça ne s'est pas passé. Parce que le moment de l'annonce a été précipité parce que l'Assemblée du personnel a décidé, nous, on veut savoir maintenant.

Est-ce qu'il y a une coordination entre l'organisation, la direction et le délégué syndical sur les messages à diffuser ?

Non. En fait, il y a une coordination, direction, conseil d'administration, mais la délégation syndicale diffuse le message qu'elle veut. Maintenant, comme c'était quelque chose de touchy, nous, on a juste exigé la confidentialité dans la période où on devait prévenir les personnes. Et ça, ça a fonctionné. Mais sinon, je veux dire, on veut... Chacun son rôle, quoi. Nous, c'est la direction. Eux, c'est les syndicats. Je le sais bien, parce que moi, je suis une représentante. Enfin, je représente le conseil d'administration LGBT donc, je suis une syndicaliste. Mais ici, je suis gestionnaire donc, je ne m'occupe pas de ce que la délégation syndicale doit dire ou pas dire. Je ne fais pas de censure. Voilà. On attire leur attention en disant attention. Voilà. Enfin, pas sur ce qu'il faut dire, mais on attire leur attention sur les dangers qu'on voit. Mais après, c'est leur... C'est ça. Ils sont libres.

Et donc tout se passe à chaque fois entre la direction et vous, et alors, après, le délégué syndical n'est jamais inclus dans ces réunions-là, et c'est après qu'il est mis au courant.

C'est ça, même si, je pense que la direction prépare de la même manière que la direction prépare le conseil d'administration progressivement, je pense que la direction prépare aussi les délégués progressivement. Donc, on donne des informations, pas en disant on va décider ici, on va décider là, mais en disant voilà, on a un problème, les flux n'arrivent pas. Enfin, voilà. Et je pense que le personnel aussi. Donc, je pense qu'ici, il me semble vraiment avoir une stratégie, je parle de la direction là, de donner des informations régulièrement. Et ce n'est pas lié à on va faire un clash ou on ne va pas faire un clash. Ils donnent des informations régulièrement. Ça va bien, ils donnent des informations. Ça va pas bien, ils donnent des informations. Et donc, dans ce genre de processus, on n'est jamais vraiment surpris de ce qu'on écoute. Ça ne tombe pas

comme certains, vous m'entendez à la télé, vous entendez un personnage parler, on n'en savait rien. C'est pas possible ici.

Il y a beaucoup de transparence dans la communication, en fait, qui permet de ne pas avoir des surprises.

Oui, de la transparence réfléchit, donc ce n'est pas non plus une papote dans tous les coins. C'est dans le cadre d'un plan qui réfléchit. Je pense que ça, c'est la spécificité de cette direction par rapport à d'autres directions que j'ai pu connaître, tout est réfléchi préalablement.

Vous avez déjà un peu répondu à la question suivante mais avez-vous un rôle direct dans la communication ?

Oui, et puis alors, je voulais dire aussi que pendant cette période, Sandrine et moi, on a beaucoup communiqué parce qu'il y avait parfois des réactions. Je pense qu'au niveau du staff, surtout au niveau du staff, donc les quatre du staff, mais il y a eu beaucoup de communication téléphonique entre elle et moi.

Hors réunion, y a-t-il quand même toujours ce contact continu pour discuter ?

Dans des périodes comme ça, Oui, c'est ça, oui. Il n'y a pas toujours besoin. On ne se contacte pas quotidiennement, mais dans cette situation-là, oui. Idem, quand les fonds sont arrivés et qu'on a proposé aux gens de revenir, de casser leur travail, ce que c'était encore possible, on y a tout de suite pensé. Enfin, il y a eu de la communication entre elle et moi.

Comment la décision de proposer aux cinq travailleurs de revenir a-t-elle été prise ? Quelle initiative ? Et comment ça a été communiqué ?

Je pense que c'était au niveau du bureau, ça. Ce n'est pas au niveau de l'OA, parce qu'on n'avait pas d'OA. C'était dans la droite ligne de ce qu'on avait décidé. Oui, c'est ça. Pas besoin de communiquer à l'OA. On avait dit, les licenciés, si on reçoit des fonds, priorité à leur rapatriement. Voilà, ça allait de soi. Et en plus, le personnel n'aurait absolument pas compris que ça n'aurait pas fait.

Et donc, quand l'info a été reçue par la direction, en discutant entre eux, quand vous dites au bureau, et puis, vous avez été mise au courant ?

Au bureau, c'est nous. Donc, il y a le staff. Oui, ça, c'est les quatre de la direction. Ça, à mon avis, quotidiennement, ils sont tout le temps, tous au courant. Oui.

Puis, il y a le bureau où on est quatre également. Il y a deux représentants syndicaux et deux représentants patronaux. Et donc, si tu veux, c'est le noyau qui prépare les OA. Et au niveau de l'OA on est une quinzaine. Le bureau, en fait, gère l'ASBL. Enfin, pour les décisions importantes, entre deux OA. Et on a assez bien de latitude. C'est vraiment si on doit prendre un virage, que là, on convoque un OA spécial. Mais dans ce cas-ci, on a convoqué, je crois, une fois ou deux pour des OA extraordinaires.

Oui, OK. Et par rapport à ceci, nous, c'était dans la droite ligne de ce qu'il y avait dû se passer. Donc, c'est le bureau qui a dit, ben oui, bien sûr, qu'on l'avait... Oui, mais c'était discuté avant. Il n'y a pas eu de grande discussion. En fait, c'était déjà clair. Si ce n'est qu'on a quand même... Je veux dire, on se doutait bien... Il y a deux choses. D'abord, on se doutait bien que ça n'avait pas... Que la réponse, que l'enthousiasme n'allait pas être au rendez-vous. Sauf la seule qui a marqué l'enthousiasme, c'est celui qui avait retrouvé le boulot ailleurs et que ça n'allait pas. Donc, c'est le... Je ne sais plus comment il s'appelle. Donc, il y en a qui est revenu, mais ceux qui étaient en préavis. Le problème aussi, c'est que quand on a choisi des critères qui n'étaient pas administratifs comme ceux qui coûtent le plus cher, ceux qui coûtent le plus cher, ceux qui coûtent... Voilà. On se doutait bien que ça allait être compliqué pour eux de revenir parce qu'ils ont quand même été désignés comme ceux qui étaient les moins productifs.

Et donc, on ne s'attendait pas à des miracles. Et l'autre aspect, c'est quand il y a une pression de plus en plus grande par cette tutelle-ci, sur ce moment-ci, sur les résultats, c'est quand même dit que s'ils acceptaient, il allait falloir mettre en place un plan de suivi pour ces personnes si elles acceptaient. Ça n'a pas été nécessaire parce qu'il y avait quand même un déficit de performance qui est comme... On est passé d'une performance de 50 % à une performance de 65 %. Donc... Une personne, à un moment donné, si ce travail ne suit pas, ça veut dire que si les moins performants sont repris... Donc, on a discuté de tout ça au bureau aussi. Donc on essaye toujours aussi de voir toutes les facettes de la situation et trouver la meilleure... Oui, mais après, il n'y avait pas de discussion, c'était comme ça qu'il fallait faire.

Enfin, l'effet de cette transformation sur les collaborateurs, comment vous voyez cet impact sur les travailleurs restants ? Est-ce que vous voyez une différence ?

Je ne vois pas. Nous, on ne le voit pas. Moi, je passe régulièrement ici. Enfin, quand on réunit... Quand je passe, ils ne vont rien me dire.

Non, c'est ça. Vous n'êtes pas, en fait, en contact avec eux quotidiennement ?

Non, non, non. En plus, je suis l'autorité, donc je ne vais même pas les questionner. Si je demande comment ça va, ils me disent oui, ils ne vont pas me dire non. Donc là, ça, je n'en sais rien. Mais comme on a mis en place un plan de formation fin plutôt réflexion collective, avec un prestataire externe. On a mis en place la prescription médicale qu'il fallait pour que ça ne se détériore pas.

Est-ce que des mesures avaient été envisagées à votre niveau pour soutenir les équipes après les licenciements ?

Comme je viens de dire, pour soutenir les équipes après le licenciement, c'est ça, c'est complètement ça.

Donc, comme vous avez bien dit, des travailleurs ont refusé de revenir quand on a proposé qu'ils puissent casser leur préavis. Comment l'avez-vous interprété depuis votre position ?

Ça m'a pas étonnée parce que c'est leur image vis-à-vis de l'équipe. Si je suis considéré comme faisant partie des moins bons travailleurs et qu'on ne me garde pas pour cette raison. Et maintenant on me propose de revenir, c'est pas facile pour eux. Et puis, l'autre aspect, c'est qu'il y a eu presque six mois entre ces deux décisions, ils ont eu le temps de réfléchir à d'autres pistes. C'est pour ça que le seul qui a dit oui, c'est le type qui avait trouvé une autre piste et qui n'était pas content de la situation dans laquelle il était. Et donc, il est revenu sachant qu'il était... Voilà, et en plus, lui, c'est un type qui était en train de bonifier, je vais dire, grâce aux entretiens, à la formation, etc. Et, il était en passe de rejoindre la moyenne, quoi. Donc, lui, l'image, elle était en train... Elle n'était pas mauvaise. Si on avait licencié trois mois après, il n'aurait peut-être pas été concerné par le licenciement. Voilà. Il savait d'où il venait, il savait bien que ça allait vers le mur, entre guillemets. Et lui, il a vraiment, d'ailleurs, dans la discussion, au moment où on l'a licencié, il a été très... Il a dit oui, je comprends, ça ne m'étonne pas que ce soit moi, j'ai un

peu joué avec le feu à un moment donné, c'est vrai que maintenant ça allait mieux, mais voilà. Il savait.

Il y en avait une toute nouvelle qui n'a pas eu le temps de faire ses preuves. Donc elle, c'était parce que c'était la plus nouvelle, je pense. Et puis, il y en avait deux très anciennes qui l'ont mal pris. Et je comprends. Donc, ils l'ont mal pris.

Et puis, elle savait, ces personnes-là, qu'elles étaient moins performantes si on regarde le tableau de bord avec les KPI ?!

C'est ça, ils ont des tableaux de bord avec eux. Mais on n'a jamais... Enfin, le problème, c'est qu'on a toujours utilisé ça comme levier pour dire, voilà, qu'elles sont les axes d'amélioration possibles ou de formation. Mais jamais comme levier d'exclusion. Parce qu'il n'y a jamais eu besoin, en fait. Mais ça a également avoir des répercussions sur tout le reste de l'équipe, maintenant, qui savent qu'on utilise ces critères parce que on ne va pas changer si imaginons qu'il y a encore des catastrophes. Après ici, les nouveaux ont signés des CDD donc théoriquement c'est eux qui partiront contrairement aux CDI. Par contre, ils ont quand même pris conscience que ce critère, finalement, qui paraissait peut-être un peu inutile est finalement décisif dans certaines situations.

Avec le recul, l'organe d'administration aurait-il joué un rôle plus visible dans la communication interne durant cette période ?

Ça, je pense, ça aurait été tellement présent que vous n'auriez pas su faire plus.

Selon vous, qu'est-ce qui a le mieux fonctionné à la gestion globale de cette restructuration ?

C'est toujours un peu compliqué de restructurer, mais... Parce que finalement, je ne veux pas dire qu'elle est positive, mais ça a été bien préparé, ça a bien déroulé. Je pense que c'est ça, c'est la préparation préalable. On ne se sent jamais acculés ici. On nous dit... On ne vient pas à une réunion où on nous dit, voilà, la situation est catastrophique, il faut se décider, sinon, ce n'est pas comme ça que ça se passe. Et je pense qu'avec le personnel, c'est la même chose. On est progressivement accompagnés avec des photos de la réalité. Et ce qui est extraordinaire, c'est l'aspect pour moi, je ne suis pas très forte là-dedans, mais c'est l'aspect financier. C'est que

chaque fois, ça repose sur des hypothèses financières des projections, plusieurs hypothèses, quoi. Ça, c'est un travail qui doit être énorme. Le travail de Xavier et de Sandrine, essentiellement, de Xavier, mais je veux dire, c'est jamais que des mots. Et il y a toujours plusieurs hypothèses. Voilà. Je ne vois pas comment on aurait pu faire mieux.

Que recommanderiez-vous pour améliorer la gestion de la communication interne lors de futures restructurations éventuelles ?

Si on l'avait attendu pour communiquer et prendre les décisions , ça ne se serait pas passé. Ça, c'est le regret. Mais je ne pense pas qu'au niveau du staff, s'ils ne faisaient pas ça, ça veut dire qu'ils cacheraient les choses la gravité d'une situation. La réalité, finalement, qui est là et ils cacheraient. Parce que si on n'avait pas reçu ces subsides et qu'on avait pu prendre des mesures en fin d'année, alors, en 2026, ça allait être la catastrophe. On allait encore devoir licencier plus de personnes. La MIREC qui est la MIRE de la région de Charleroi, ils ont attendu septembre avant de communiquer et prendre des décisions. Si on avait également attendu, on en serait pas là. Cependant ils ont quand même dû licencier 8 personnes mais peut-être que si ils avaient pris la décision plus tôt comme nous ils auraient dû plus licencier.

En effet. Moi, sinon, niveau questions, je pense que j'ai les informations qui étaient nécessaires pour ce travail. Si vous avez d'autres choses...

Non, je ne vois pas. Alors, c'est parfait.

Parfait alors, merci beaucoup.

Merci à vous.

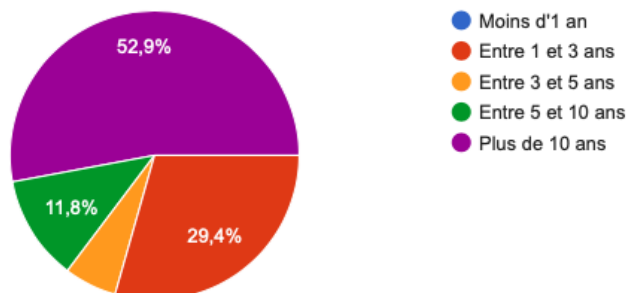
Annexe 6 : Résultats du questionnaire

Profil du répondant

Depuis combien de temps travaillez-vous à La Mirena ?

 Copier

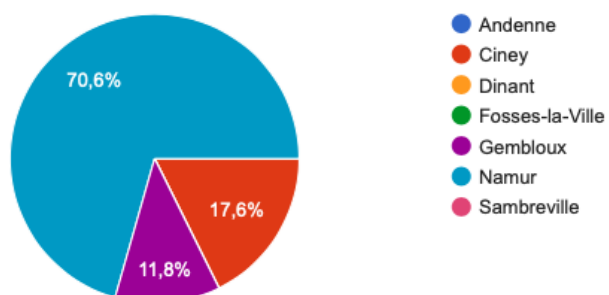
17 réponses



Sur quel site travaillez-vous ?

 Copier

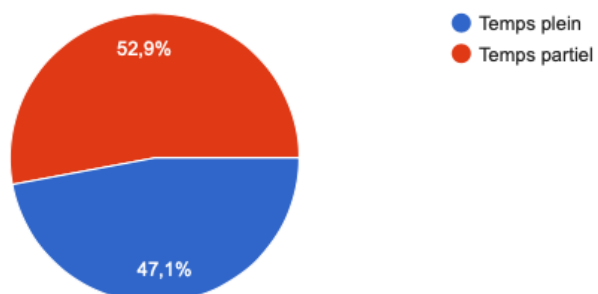
17 réponses



Quel est votre statut de travail ?

 Copier

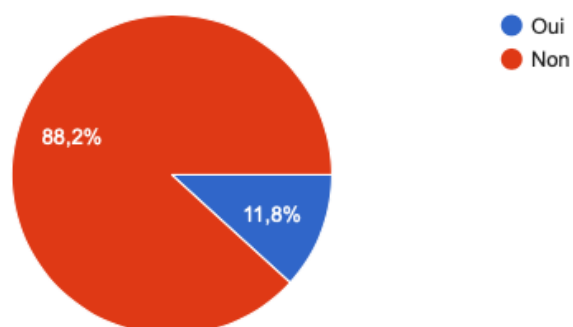
17 réponses



Avez-vous une fonction de coordination ou d'encadrement ?

 Copier

17 réponses

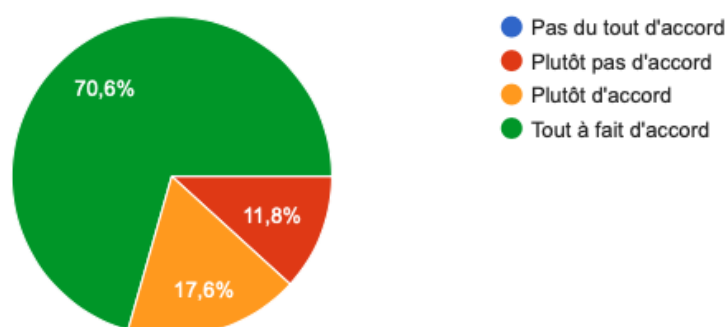


Clarté de la communication

Lors de l'annonce de la restructuration, j'ai reçu des informations claires sur les raisons de celle-ci.

 Copier

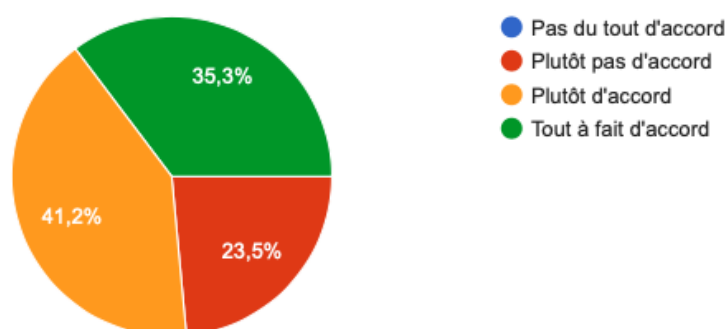
17 réponses



J'ai compris les critères utilisés pour décider qui serait licencié.

 Copier

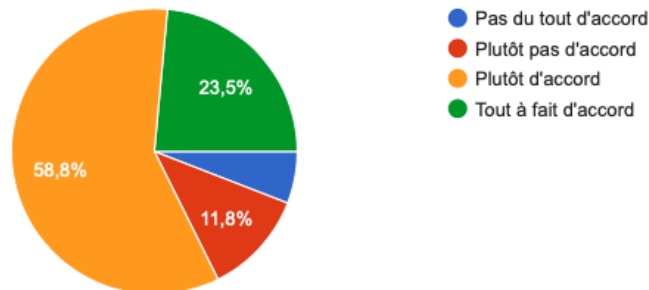
17 réponses



Les critères utilisés pour désigner les personnes licenciées m'ont semblé objectifs et équitables.

 Copier

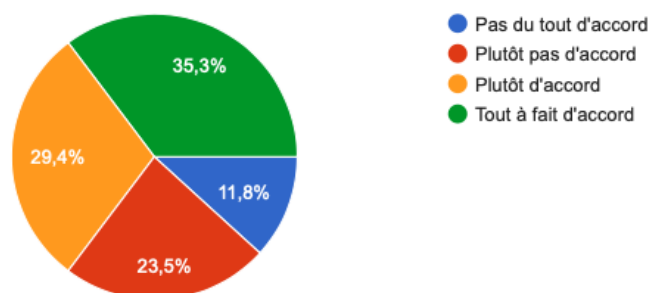
17 réponses



Les informations transmises m'ont permis de comprendre ce qui allait changer concrètement pour moi (charge de travail, missions, équipe).

 Copier

17 réponses



Qu'est-ce qui vous a manqué comme information à ce moment-là ?

7 réponses

Plus de clarté sur ma position dans la liste créée sur base des critères et des infos claires sur chaque critère.

Des informations claires sur l'avenir de la MiReNa

Les critères présentés étaient objectifs à l'instant T sauf que les critères et obligations d'encodages ne sont vraiment bien définies dans l'Asbl. La "sélection" étaient donc encore aléatoire sur la période de référence étant donné que chaque Job Coach encode selon ce qui lui semble juste.

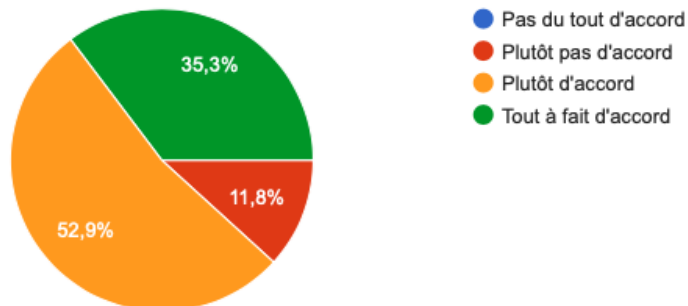
Ce n'était pas tant que le manque d'informations mais le timing et la forme utilisés qui ont posé soucis. Nous avons dû poser un choix immédiat et dans l'urgence, nous avons été mis sous pression. Il a manqué aussi une proposition d'alternatives aux licenciements. Sachant que d'autres Mires ont fait autrement (elles ont attendu et au final n'ont pas dû licencier), nous ne comprenons toujours pas aujourd'hui pourquoi ce n'était pas possible à la MIRENA. C'était peut-être le cas, mais il y a eu un manque de communication à ce sujet.

Cohérence de la communication

Les informations reçues de la direction étaient cohérentes (pas de contradictions entre ce qui était dit à différents moments).

 Copier

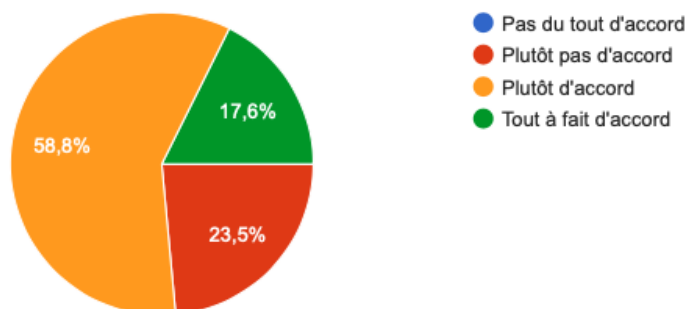
17 réponses



Les discours officiels correspondaient à la réalité que je vivais au quotidien.

 Copier

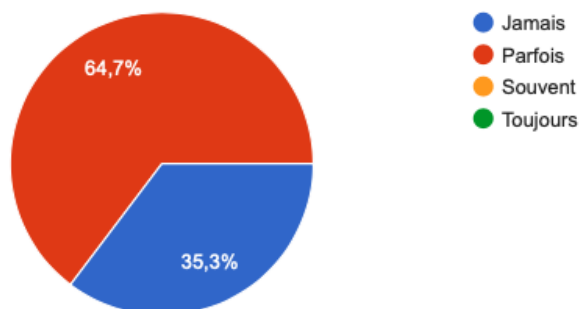
17 réponses



J'ai eu l'impression que certains collègues recevaient des informations différentes des miennes.

 Copier

17 réponses

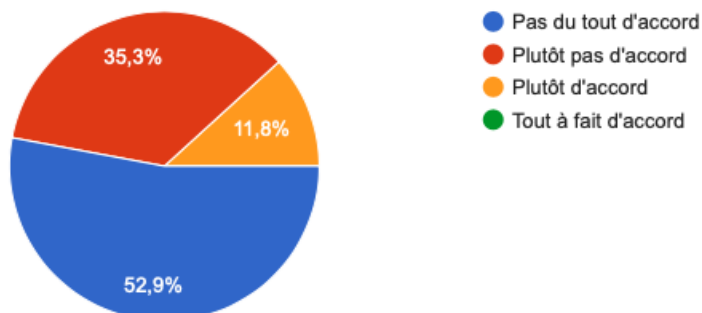


Transparence de la communication

J'ai eu le sentiment que la direction me cachait des informations lors de la restructuration.



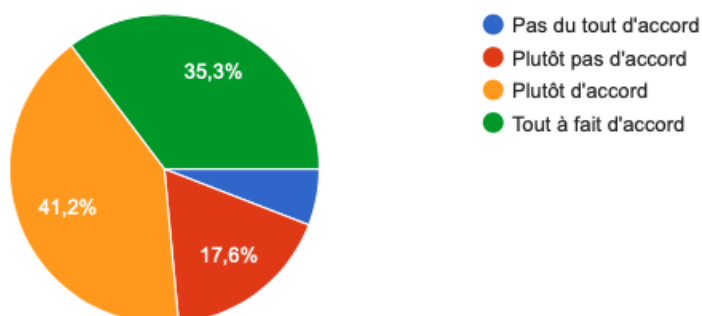
17 réponses



Les décisions prises ont été suffisamment expliquées et justifiées.



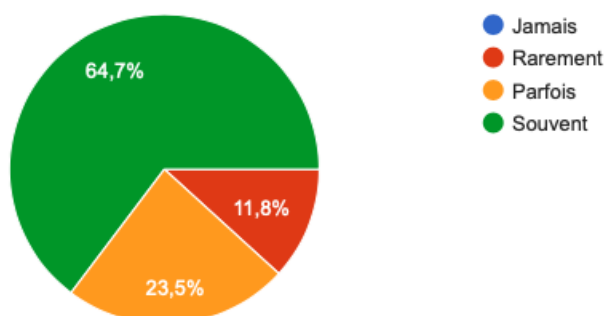
17 réponses



J'ai eu des espaces pour poser des questions ou exprimer mes inquiétudes.



17 réponses



Qu'auriez-vous souhaité que la direction partage davantage avec vous ?

8 réponses

Les critères sur lesquels nous allions être évalués par rapport à cette liste du meilleur Jobcoach au moins bon, celui qui coûtait le plus cher à celui qui coûtait le moins cher (coût d'une mise à l'emploi par personne en fonction de notre ancienneté)

J'aurais aimé que ces critères soient clairs dès le départ. Nous avons été classés selon des critères sans avoir pu en amont travailler dessus. Il n'étaient pas tous répertoriés dans nos entretiens annuels de fonctionnement par exemple.

Je ne cautionne pas l'idée prendre ce type de décisions sur base d'un classement dans une équipe dont le succès est lié à la collaboration entre pairs et non à des performances individuelles dans un modèle de compétition.

Cependant, je n'aurais pas voulu être à la place de la direction et reste persuadée qu'elle a fait au mieux avec les informations à sa disposition à ce moment-là. Nous permettre de décider du mode de décision sur lequel décider des licenciements nous aurait probablement déchiré plus qu'autre chose.

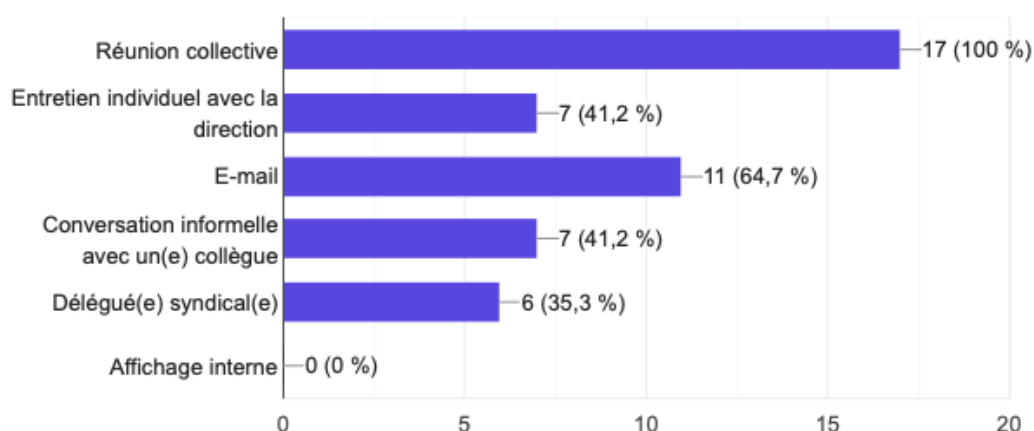
Aujourd'hui cependant, se pencher sur la façon dont d'autres Mire ont géré cette période pourrait donner des pistes de réflexion (ou pas) afin d'augmenter le nombre de réintégration des personnes licenciées en cas de nouvelle restructuration.

Acteurs de la communication

Par quel(s) canal/canaux avez-vous principalement reçu les informations sur la restructuration ?

 Copier

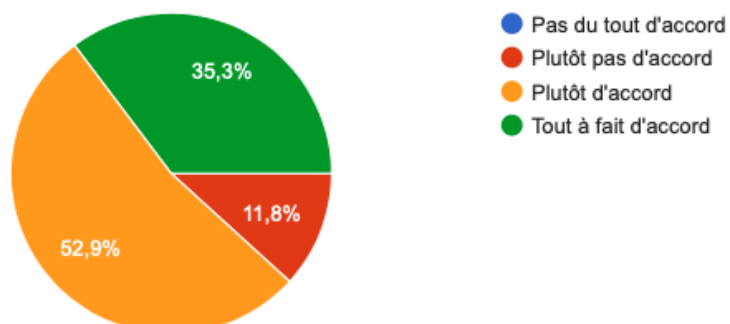
17 réponses



Le staff de direction a communiqué de façon suffisante avec les équipes pendant cette période.

 Copier

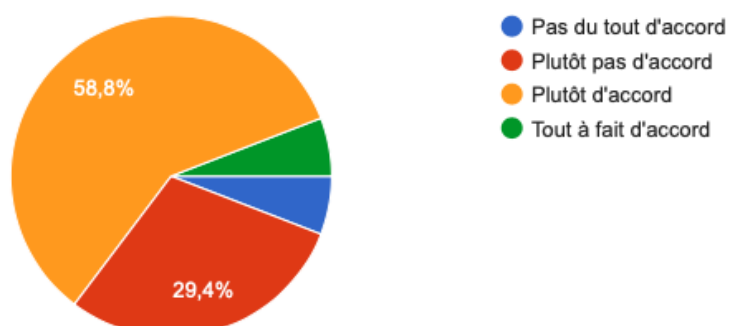
17 réponses



Le/la délégué(e) syndical(e) a joué un rôle utile dans la communication pendant la restructuration.

 Copier

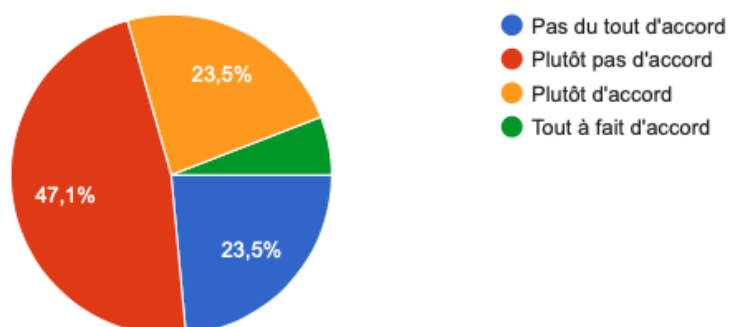
17 réponses



L'organe d'administration a joué un rôle visible dans la communication lors de la restructuration.

 Copier

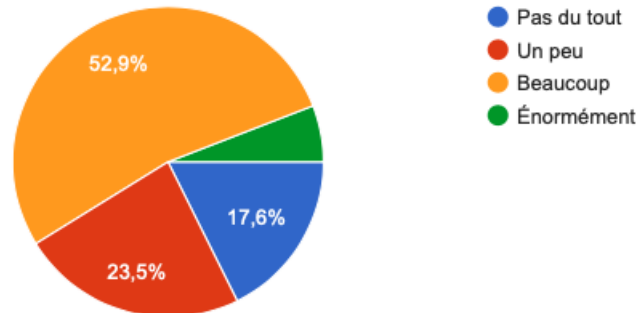
17 réponses



Les collègues (échanges entre pairs) ont été une source importante d'information pour moi lors de cette période.

 Copier

17 réponses



Qui aurait dû communiquer davantage, et de quelle façon ?

4 réponses

Le staff en général

Les noms des personnes licenciées n'ont jamais été communiqués officiellement mais l'information a circulé entre collègues.

Les délégués syndicaux (plus d'informations moins attiser le feu) l'organe d'administration complètement absent.

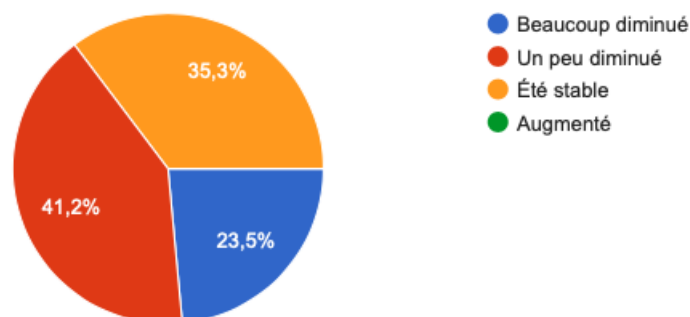
L'OA aurait dû être davantage présente pour ne pas tout laisser sur les épaules du staff (hormis une intervention d'Anne).

Effets sur la motivation et l'engagement

Depuis l'annonce de la restructuration, ma motivation au travail a...

 Copier

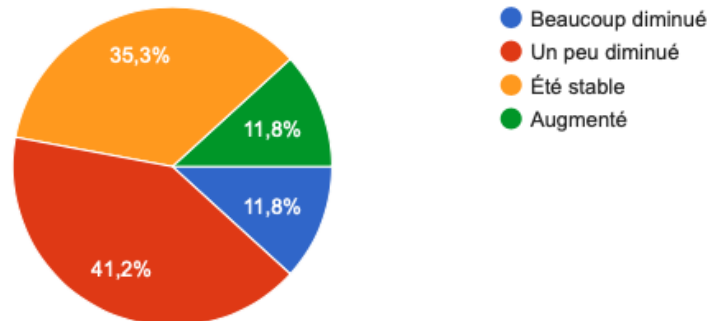
17 réponses



Depuis la restructuration, mon engagement envers La Mirena
(envie de m'investir, de contribuer, de rester) a...

 Copier

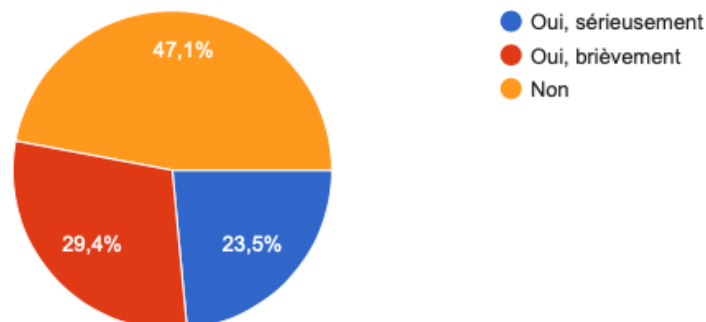
17 réponses



Depuis la restructuration, avez-vous envisagé de quitter La Mirena
?

 Copier

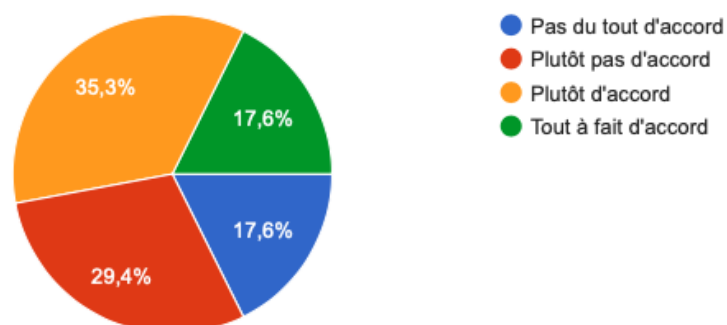
17 réponses



Je me sens en sécurité dans mon emploi à La Mirena
actuellement.

 Copier

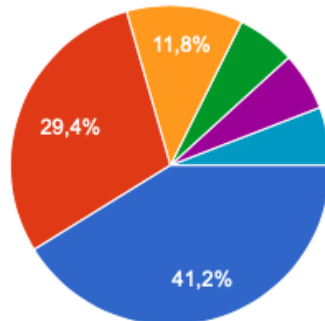
17 réponses



Depuis la restructuration, comment décririez-vous votre état général au travail ?

 Copier

17 réponses

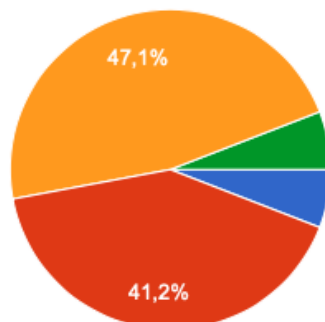


- Je suis toujours motivé(e) et engagé(e) malgré la situation
- Je comprends les décisions mais je me sens épuisé(e) ou...
- J'ai des doutes sur la direction prise mais je reste actif(ve)
- Je me sens en retrait, j'ai du mal à me projeter
- Je me sens épuisée et très in...
- Je n'ai plus d'énergie et n'ai p...

Depuis la restructuration, j'ai une vision claire de l'avenir et des orientations de La Mirena.

 Copier

17 réponses

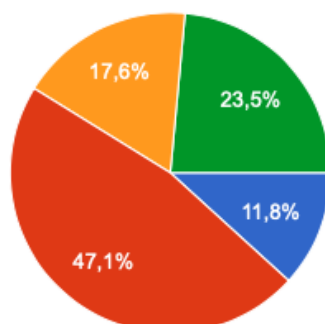


- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

Depuis la restructuration, j'ai éprouvé un sentiment de culpabilité ou d'injustice vis-à-vis des collègues licenciés.

 Copier

17 réponses

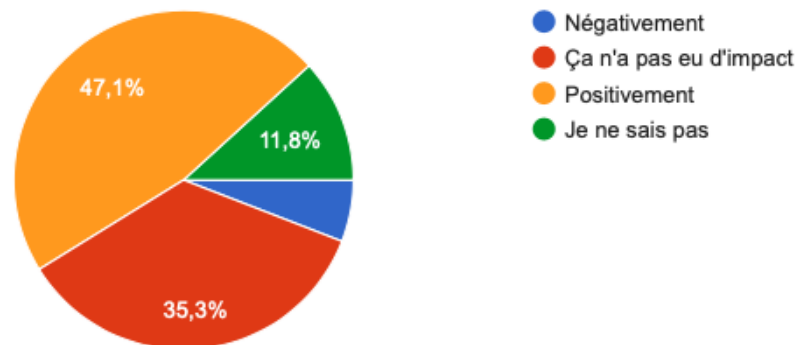


- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

Le fait que la direction ait proposé aux collègues licenciés de revenir a influencé mon sentiment de confiance envers l'organisation.



17 réponses



En quoi la manière dont la restructuration a été communiquée a-t-elle influencé votre rapport au travail aujourd'hui ?

8 réponses

Sentiment d'injustice pour les collègues licenciés pas spécialement vis à vis de la Direction mais plutôt du politique

Le fait que les critères de productivité ont été utilisés impactent mon sentiment de sécurité au travail. Si une nouvelle vague arrive et qu'à ce moment là, mes chiffres ne sont pas bons, je pourrais y passer moi aussi. Cela met une pression supplémentaire.

Peur, sentiment d'insécurité ++

Aujourd'hui alors que nous sommes en train d'accueillir de nouveaux collègues, cette restructuration laisse une impression d'immense gâchis. Cependant, il est important de continuer à avancer ensemble, de s'adapter à un monde de l'insertion en évolution et de mobiliser notre énergie à l'atteinte de nos objectifs actuels.

Mon engagement envers la Mirena reste celui de faire de mon mieux dans l'espace de ma marge de manœuvre, le reste n'étant pas de mon ressort.

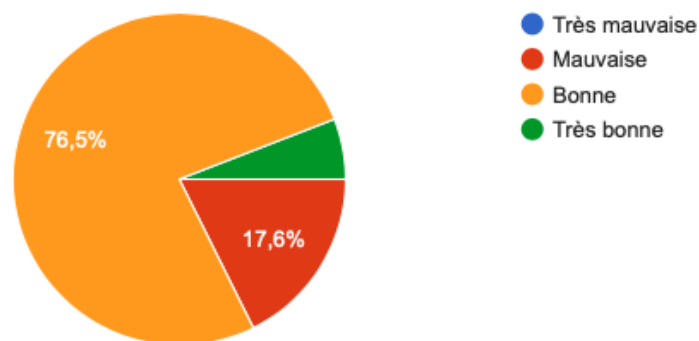
J'accorde beaucoup plus de vigilance et de rigueur à mes encodages.

Perception globale et pistes d'amélioration

Globalement, comment évaluez-vous la qualité de la communication interne lors de la restructuration ?



17 réponses



Selon vous, qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour mieux gérer cette période ?

7 réponses

Avec le recul, clairement, ne pas licencier vu qu'on se voit obligés de réengager maintenant. Cette décision, qui semblait la bonne sur le moment mais qui ne l'était pas impacte maintenant la qualité de travail de chacun. Cela laisse une certaine aigreur dans l'équipe. Comme si on avait démolit quelque chose à la va vite et maintenant il faut tout reconstruire avec des nouveaux à former et un contexte difficile.

Honnêtement pas grand chose, peut-être plus de moment d'échanges encore avec les collègues et le staff

J'ai choisi "mauvaise" parce qu'il n'y a pas d'entre deux et que cette période reste un sale moment. Le terme est plutôt "douloureux".

Nous avons eu de la communication au fur et à mesure, de l'écoute, de l'empathie, de la bienveillance, des espaces d'échange entre nous et avec le staff. Avec le recul, je pense que j'ai manqué de clarté. Savoir plus précisément comment vont être prises les décisions, quels sont les différents scénarios, est-ce que ces préavis peuvent être temporaires. Ceci dit, le staff était probablement en manque clarté également.

L'attente l'après-midi et la soirée, le jour de l'annonce des collègues concernés par la restructuration a été un moment d'émotion et de stress très intense. Chacun a fait le

Avez-vous des suggestions pour améliorer la communication interne à La Mirena à l'avenir ?

5 réponses

Non

Continuer à privilégier les réunion d'Unité, tabler sur la transparence, la communication simple, régulière et transparente.

Un seul canal, des infos claires et partagées au même moment à tout le monde.

Non

Un seul canal où tous les membres de l'équipe peuvent s'exprimer (top down / bottom up).

Annexe 7 : Déclaration sur l'honneur, mémoires de l'École de communication, UCLouvain

Je déclare qu'il s'agit d'un travail original et personnel, que toutes les sources référencées ont été indiquées dans leur totalité et ce, quelle que soit leur provenance, et que l'utilisation des outils d'intelligence artificielle est conforme aux consignes d'utilisation publiées par la Faculté ESPO et disponible à cette adresse :

<https://intranet.uclouvain.be/fr/myucl/facultes/espo/intelligence-artificielle-consignes-d-utilisation-pour-les-etudiant-es.html>

Je suis conscient·e que le fait de ne pas citer une source, de ne pas la citer clairement et complètement, de ne pas annoncer dans une partie spécifique en début du mémoire l'utilisation que j'ai faite des outils d'intelligence artificielle ou de les utiliser de manière contraire à ce qui est prévu dans la note facultaire constituent des irrégularités graves au regard du Règlement des études et des examens de l'Université catholique de Louvain (Chapitre 4, section 7, article 107 à 114) au sein de l'Université. J'ai notamment pris connaissance des risques de sanctions administratives et disciplinaires encourues.

Au vu de ce qui précède, je déclare sur l'honneur ne pas avoir commis de plagiat ou toute autre forme de fraude et de n'avoir pas utilisé les outils d'intelligences artificielles en dehors de ce qui est accepté à l'UCLouvain.

Nom, Prénom : Bureau Clarisse

Date : 23 avril 2026

Signature de l'étudiant·e :

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bureau', with a large, stylized initial 'B' at the start.

La communication interne occupe aujourd'hui une place centrale dans le quotidien des organisations. En période de restructuration, elle devient un enjeu critique : comment informer, rassurer et maintenir l'engagement des employés lorsque des décisions difficiles sont prises ?

Ce mémoire analyse les stratégies de communication interne utilisées lors d'une restructuration organisationnelle, et leur impact sur la motivation et l'engagement des employés. Il s'appuie sur une étude de cas menée au sein de l'ASBL la Mirena, qui a procédé à plusieurs licenciements en juin 2025.

La première partie propose un cadrage théorique autour des concepts de communication interne, de restructuration et de motivation au travail. La seconde présente les résultats d'une approche mixte combinant entretiens semi-directifs avec des responsables et questionnaire quantitatif auprès des employés.

Les résultats obtenus permettent de mieux comprendre le rôle et les limites de la communication interne en contexte de restructuration, et propose des recommandations concrètes à destination des organisations confrontées à des situations similaires.

Mots-clés

Communication interne – Restructuration - Licenciement collectif - Engagement - Motivation