

Le rôle de la communication interne comme levier du bien-être au travail



Quel est le rôle stratégique de la communication interne dans l'intégration et le développement du bien-être au travail ?

Sommaire

04	Édito
05	Intervenants
06	Introduction
08	Bien-être au travail et communication : de quoi parle-t-on ?
10	Le bien-être par la culture d'entreprise
12	Passer des intentions aux actions
14	L'importance d'une bonne communication
17	Étude de cas : ORES
20	Conclusion
22	Bibliographie



Mon édito

Ce travail de fin d'études marque la concrétisation de ces trois années de bachelier. C'est donc avec appréhension et excitation que j'écris ces premières lignes.

Enchantée, moi c'est Maëlyn, 20 ans, pétillante et toujours pleine d'idées. J'ai découvert le monde de la communication au détour d'une publication sur Internet et là, tout s'est aligné. J'y ai trouvé un domaine stratégique, créatif et humain.

Très vite, je me suis tournée vers les relations publiques. Mes stages ont confirmé mon choix et m'ont permis de consolider mes compétences, notamment en communication digitale. Mais j'y ai surtout appris qu'un manque de communication, même léger, peut affecter le moral, l'engagement et l'investissement de chacun.

En 2025, mes parents sont tombés en burn-out. Une période difficile qui m'a fait prendre conscience que le mal-être au travail ne naît pas seulement d'une surcharge, mais aussi d'un manque d'écoute, de reconnaissance et de dialogue.

Je me suis donc demandé si la communication interne n'avait pas aussi un rôle à jouer pour prévenir, détecter et accompagner ces situations, en établissant des espaces d'échange pour les collaborateurs et en instaurant des pratiques de communication interne structurées.

Puis, pendant mon stage de dernière année au CHwapi, j'ai travaillé au sein d'une équipe bienveillante. J'y ai compris que la qualité des échanges et la communication transparente favorisent un climat de confiance où il est agréable de travailler. Cette expérience a renforcé mon envie de comprendre comment la communication interne peut servir le bien-être collectif.

Maëlyn Draguet

© MD



Présentation des intervenants



© Adeline Devergnies, s. d.

Adeline Devergnies

Coordnatrice de la communication interne et externe du CHwapi.



© Hélène Raveschot, s. d.

Hélène Raveschot

Chargée de communication interne chez Cofidis Belgium.



© Laurence Vanhée, s. d.

Laurence Vanhée

Chief Happiness Officer, autrice et fondatrice d'Happyformance.



© Hélène Renaud, s. d.

Hélène Renaud

Fondatrice de l'agence de communication Absolute Agency et membre de l'Association Belge de la Communication Interne (ABCI).



© Katja Werbrouck, s. d.

Katja Werbrouck

Consultante sénior en communication interne au sein de Moodfactory, professeure en communication interne et de changement à l'IIHECS, bénévole au sein de l'ABCI.

Introduction

Depuis la crise sanitaire du Covid-19, le bien-être au travail s'est imposé comme un enjeu majeur au sein des entreprises belges. Progressivement intégré dans les discours et les stratégies de communication, il est devenu un élément clé de la marque employeur¹. Pourtant, derrière cette mise en avant, la réalité semble plus nuancée avec des chiffres qui ne cessent d'augmenter !

40 %

des travailleurs belges présentent un risque de burn-out (AG, 2024).

Dans le même temps, selon une enquête menée par Robert Walters, près de deux entreprises sur trois ne prévoient pas de développer davantage leurs initiatives de bien-être en 2026. Une mise en pause qui va à l'encontre des risques identifiés par les dirigeants eux-mêmes, notamment en matière d'engagement, de motivation et de santé mentale. Un paradoxe est mis en lumière : le bien-être est largement valorisé dans les discours, mais sa mise en œuvre concrète peine à suivre. Des situations pouvant dès lors créer des décalages entre les attentes des collaborateurs et les réalités de terrain (Robert Walters, 2025).

En tant que future communicante, une question s'est doucement imposée à moi : dans quelle mesure le service de communication peut-il contribuer, renforcer ou, au contraire, fragiliser la perception du bien-être ? C'est dans cette réflexion que s'inscrit ma question de recherche : « Quel est le rôle stratégique de la communication interne dans l'intégration et le développement du bien-être au travail ? »

Dans ce TFE, j'aimerais démontrer que le bien-être en entreprise est un levier d'engagement et de motivation, mais qu'il ne dépend pas uni-

quement de dispositifs coûteux. Il peut aussi se construire au travers de petites attentions, de façons d'agir et de communiquer qui font toute la différence. Le communicant aurait donc un rôle crucial et stratégique à jouer en instaurant, par exemple, des pratiques de communication structurées, en choisissant les supports d'information adéquats, en mettant en place des dispositifs d'écoute ou encore en réalisant des diagnostics réguliers au sein des organisations.

Hypothèses de recherche

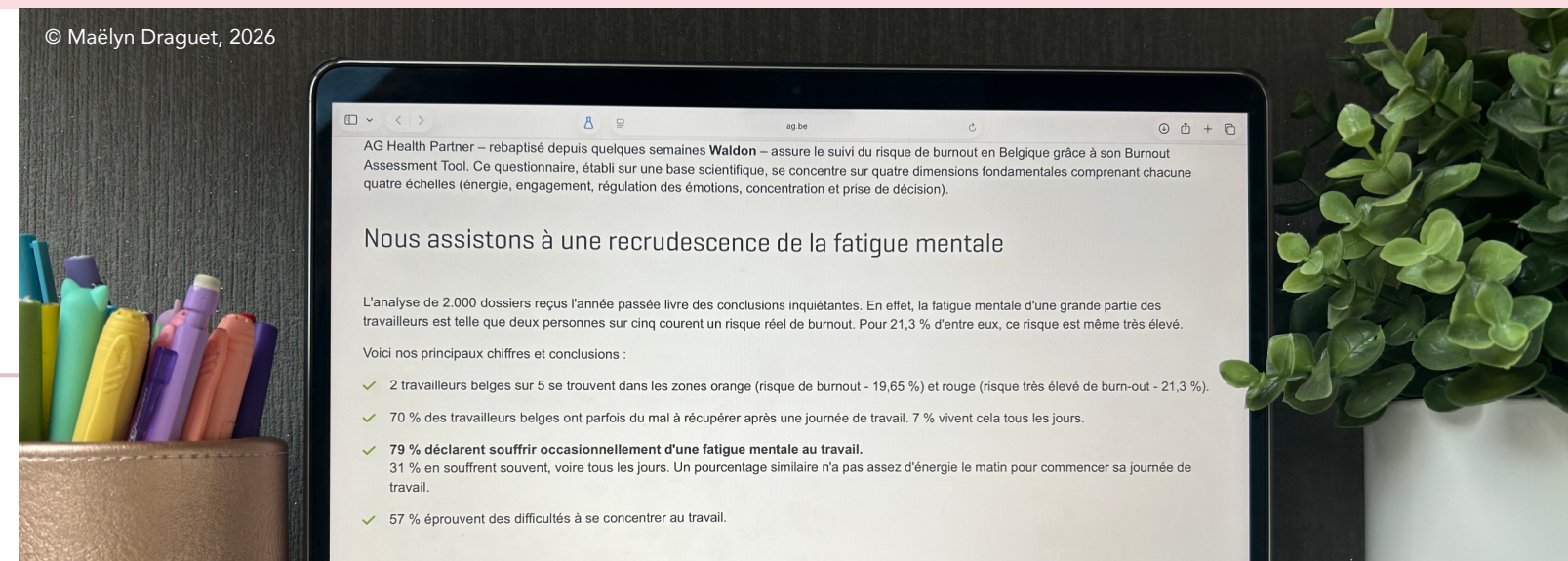
Afin d'encadrer cette réflexion, cinq hypothèses de travail ont été formulées :

Hypothèses

- 1 Les entreprises pensent qu'investir dans le bien-être représente forcément un coût élevé et peut nuire à la productivité des collaborateurs.
- 2 Un investissement stratégique dans le bien-être génère un retour sur investissement sous forme d'amélioration de l'engagement et de la motivation.
- 3 Des actions concrètes, incarnant les valeurs de l'entreprise, renforcent davantage l'engagement des collaborateurs que la simple communication orale ou écrite.
- 4 Les campagnes de communication trop axées sur le « bien-être » comme slogan, sans actions concrètes, peuvent être perçues comme une tentative de masquer des dysfonctionnements en interne, s'apparentant à une forme de « social washing ».
- 5 L'impact des actions de bien-être diminue dans le temps si celles-ci ne sont pas régulièrement renouvelées.

¹ La marque employeur désigne l'image globale qu'une entreprise renvoie en tant qu'employeur, aussi bien en interne qu'en externe (Ready, 2025).

© Maëlyn Draguet, 2026



L'augmentation des indicateurs de fatigue mentale interroge la cohérence entre les pratiques organisationnelles et la communication autour du bien-être au travail.

Pour tenter d'y répondre, une méthodologie combinant analyse documentaire et approche qualitative a été mise en place. Plusieurs entretiens ont été réalisés auprès de professionnels du secteur ainsi que d'une experte académique, afin de confronter les lectures aux réalités du terrain.

Avant-propos

Avant de plonger dans le cœur de mon travail, il convient de préciser le cadre de cette analyse. Compte tenu de la diversité des structures d'entreprise, mon analyse se concentre sur des PME de plus de 100 collaborateurs pouvant bénéficier d'un service de ressources humaines et de communication.



Bien-être au travail et communication : de quoi parle-t-on ?

Bien-être au travail, communication interne : des termes largement utilisés, mais pas toujours bien compris.

En Belgique, c'est en 1996 que le bien-être au travail prend une forme concrète, suite à l'adoption de la « loi bien-être ». Cette réforme approfondit la législation sur la sécurité et la santé au travail et propose une définition claire où le bien-être y est envisagé comme « l'ensemble des conditions dans lesquelles le travail est exécuté, couvrant la sécurité, la santé, l'ergonomie, l'hygiène, les aspects psychosociaux et l'environnement de travail » (Service Public Fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.).

Une vision très théorique qui n'a cessé d'évoluer. Aujourd'hui, le bien-être au travail dépasse amplement les seules questions de santé et de sécurité. Il s'inscrit dans une approche plus globale, touchant aux concepts d'épanouissement professionnel et de satisfaction des collaborateurs (Paul Benoist, 2025). Suite à l'évolution de notre société de nouvelles notions sont apparues, comme l'embellissement des lieux de travail ou encore la prévention des risques psychosociaux (harcèlement, violence, stress).

Peu à peu, cette notion s'est transformée en une réalité plus personnelle et subjective, propre à chaque individu et, par extension, à chaque entreprise. Elle évolue constamment, au rythme des transformations du monde du travail, des événements structurels et conjoncturels (Geilenkirchen, 2024, p. 24).

La période post-Covid marque aussi un tournant. Avec l'essor du télétravail, beaucoup de personnes n'avaient plus envie de revenir au sein de leur milieu professionnel. Face à ce changement, les communications autour du bien-être se sont intensifiées pour donner envie de revenir en valorisant ce qui ne peut être vécu à distance. Comme le souligne Hélène Raveschot, chargée de communication interne chez Cofidis : « Il faut montrer qu'on y vit des expériences impossibles à reproduire à la maison. Cela contribue à l'épanouissement des collaborateurs » (Raveschot, 2025).

Les acteurs du bien-être

Dans cette évolution, un constat unanime s'impose parmi les intervenants interrogés, « Le bien-être au travail est une construction collective. Tout le monde est responsable du bien-être », résumant-ils d'une même voix.

Si cette responsabilité est partagée, certains acteurs jouent néanmoins un rôle clé : la direction de l'entreprise, les ressources humaines et le service de communication. Pour mieux comprendre leurs missions, Hélène Raveschot propose l'image parlante d'un cupcake. « La base, c'est tout ce qui existe déjà au sein de l'entreprise », dit-elle (Raveschot, 2025). C'est-à-dire une base solide incarnant ses valeurs et ses engagements, définis notamment par l'employeur à travers ses politiques internes en matière de bien-être. Une fondation indispen-

sable, sans laquelle rien ne peut réellement tenir. « Vient ensuite la décoration, qui représente la communication interne » (Raveschot, 2025). Son rôle est de faire circuler les informations, les décisions et aussi fédérer les collaborateurs, renforcer le sentiment de reconnaissance et donner vie à la culture d'entreprise. Elle veille également à bien comprendre les orientations de la direction en matière de bien-être, pour que ses communications soient en phase avec les actions mises en place. Au-delà de ces missions, la communication interne veille à l'épanouissement des travailleurs. Un rôle qui ne lui est pas exclusif, car il s'exerce souvent en complémentarité avec les ressources humaines, et peut, selon les entreprises, être assumé par l'un, l'autre ou parfois personne.

Une réalité que nuance Adeline Devergnies, coordinatrice de la communication du CHwapi : « la création du bien-être demande beaucoup d'investissement humain, de temps et d'argent ». Elle explique que certaines entreprises ne le mettent pas en place, non par manque de volonté, mais faute de moyens (Devergnies, 2026).

Un élément stratégique

Avec le temps, certaines entreprises ont mesuré les bénéfices de réunir ces éléments. Le bien-être au travail n'est plus seulement une intention, il devient un levier de performance durable. Prendre soin de ses équipes, c'est favoriser l'engagement, améliorer la performance, réduire l'absentéisme. C'est aussi limiter les risques psychosociaux, comme les burn-out, ainsi que les phénomènes de désengagement, tels que le turnover².

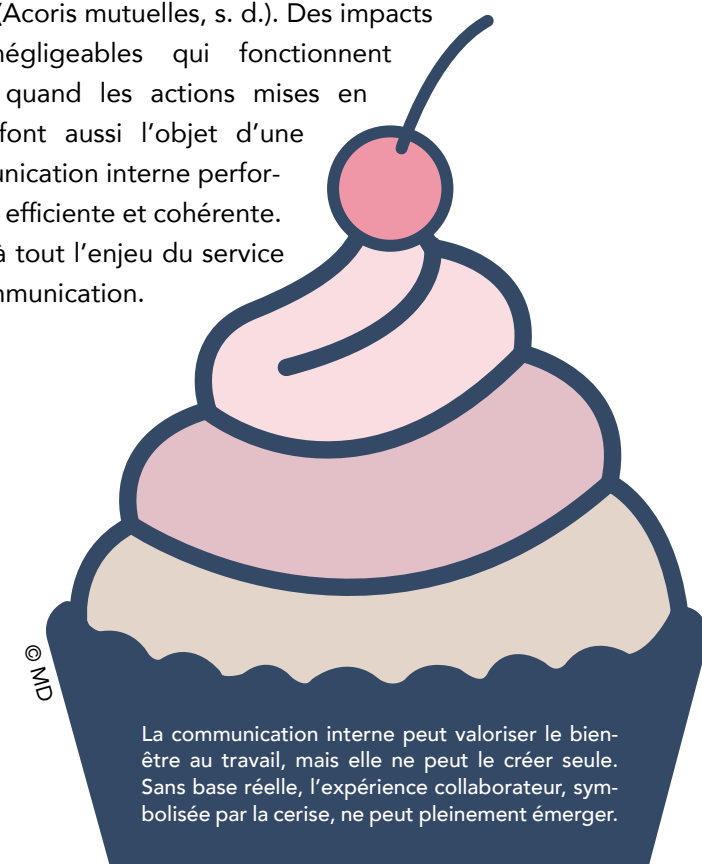
²Le turnover qui signifie « roulement » est une rotation du personnel dans une entreprise (Larousse en ligne, s. d.).

© MD

« On ne peut pas être performant dans la durée, si on ne soigne pas, en même temps, ses collaborateurs. »

Hélène Raveschot
(Raveschot, 2025)

Le bien-être en entreprise ne devrait plus être une ambition, mais une évidence qui commence par le respect de chaque collaborateur, de ses besoins et de son rythme d'évolution (Raveschot, 2025). Investir dans la qualité de vie au travail n'est pas un simple avantage secondaire, il produit des effets concrets et mesurables (Acoris mutuelles, s. d.). Des impacts non négligeables qui fonctionnent mieux quand les actions mises en place font aussi l'objet d'une communication interne performante, efficiente et cohérente. C'est là tout l'enjeu du service de communication.



La communication interne peut valoriser le bien-être au travail, mais elle ne peut le créer seule. Sans base réelle, l'expérience collaborateur, symbolisée par la cerise, ne peut pleinement émerger.

Le bien-être par la culture d'entreprise

Avant de mettre en place ou de communiquer sur les actions de bien-être, il est essentiel que cette notion s'inscrive pleinement dans les valeurs et donc, la culture d'entreprise.

La culture d'entreprise désigne l'ensemble des valeurs, croyances, règles et habitudes partagées au sein d'une organisation. Elle influence la manière de travailler, de résoudre les problèmes et de se comporter au quotidien (Devillard & Rey, 2008). Elle peut être vue comme un cadre dans lequel les employés évoluent chaque jour. Mais pour bien la comprendre, il est important de ne pas la confondre avec les valeurs d'entreprise.

Les valeurs d'entreprise sont les bases sur lesquelles tout repose en tenant compte de la vision et des missions de l'entreprise. Ce sont des principes définis par les dirigeants et qui sont communiqués explicitement pour guider les décisions, les actions et influencer les comportements des travailleurs. La culture d'entreprise, elle, est plus large et implicite. Elle se construit avec le temps, à travers l'histoire de l'entreprise et les relations entre les personnes. Elle correspond à ce que l'on voit réellement dans le quotidien : les habitudes, les attitudes et la manière de travailler. Les valeurs disent ce que l'entreprise veut être, tandis que la culture montre ce qu'elle est vraiment. Les deux sont liées : les valeurs influencent la culture, et la culture rend les valeurs concrètes. Ensemble, elles déterminent les relations et l'efficacité au travail (Langlois, 2023).

Les principes d'une bonne culture d'entreprise

Selon Laurence Vanhée, Chief Happiness Officer, une culture favorisant le bien-être doit notamment reposer sur un bon équilibre entre liberté et responsabi-

lité. « Le bien-être, étant très individuel, il est important de laisser à chaque collaborateur la liberté de choisir certaines choses quand cela est possible », explique-t-elle. L'idée est simple : donner un cadre dans lequel le collaborateur peut faire ses propres choix, par exemple, « S'il a droit à un smartphone, est-ce qu'il préfère un Android ou un Apple ? » (Vanhée, 2026).



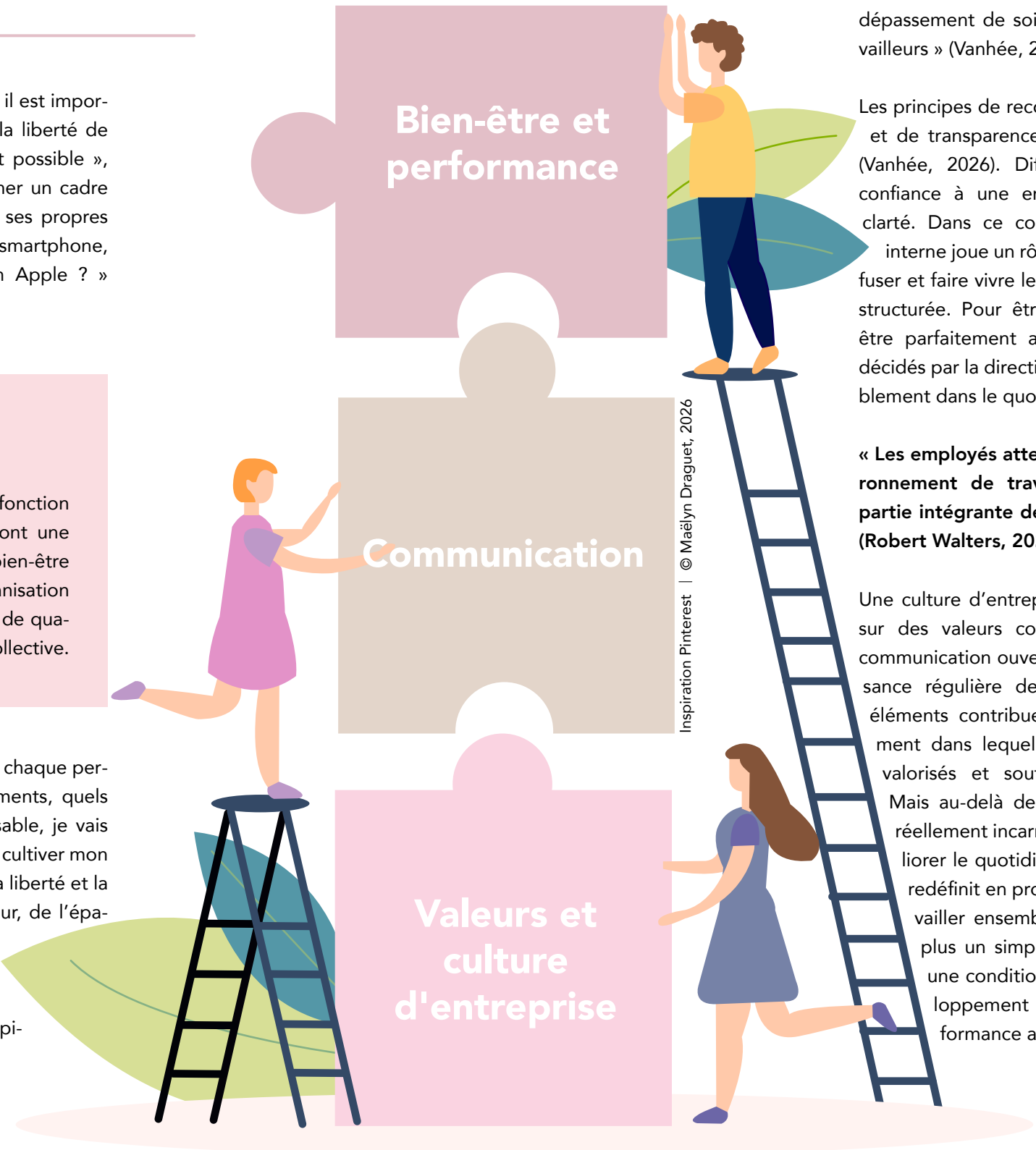
© MD

Zoom sur le CHO

Chief Happiness Officer, une fonction encore peu connue. Pourtant, ils ont une mission essentielle : structurer le bien-être au travail en construisant une organisation qui favorise des relations humaines de qualité, au service de la performance collective.

Pour éviter les excès, il faut demander à chaque personne d'assumer ses choix et engagements, quels qu'ils soient. « Si je m'en sens responsable, je vais être performant. Si j'ai ma liberté, je vais cultiver mon bien-être. C'est par ces deux entrants, la liberté et la responsabilité, qu'on produit du bonheur, de l'épanouissement, de l'engagement et aussi de la performance » (Vanhée, 2026). D'autres éléments sont aussi essentiels. Le développement d'un leadership inspirant, capable de donner une

Seuls 54 % des travailleurs belges estiment que leur entreprise est un lieu de travail idéal, un chiffre inférieur à la moyenne européenne de 59 % (Dewettinck, 2025). Ces trois piliers sont essentiels pour renforcer l'expérience collaborateur.



vision plutôt que d'imposer une autorité, ou encore l'évolution des dynamiques d'équipe, jouent un rôle central. Le droit à l'erreur constitue un levier important, « Dans les pays francophones, l'échec est encore mal perçu. Pourtant, c'est une source d'apprentissage, stimulant le dépassement de soi et l'engagement des travailleurs » (Vanhée, 2026).

Les principes de reconnaissance, de cohérence et de transparence ont aussi un fort impact (Vanhée, 2026). Difficile, en effet, de faire confiance à une entreprise qui manque de clarté. Dans ce contexte, la communication interne joue un rôle clé. Elle doit pouvoir diffuser et faire vivre les valeurs de façon claire et structurée. Pour être efficace, elle doit donc être parfaitement alignée avec les principes décidés par la direction, afin de les ancrer durablement dans le quotidien de l'entreprise.

« Les employés attendent désormais un environnement de travail où le bien-être fait partie intégrante de la culture d'entreprise » (Robert Walters, 2025).

Une culture d'entreprise positive repose donc sur des valeurs cohérentes, partagées, une communication ouverte ainsi qu'une reconnaissance régulière des accomplissements. Ces éléments contribuent à créer un environnement dans lequel les employés se sentent valorisés et soutenus (CoachHub, 2024). Mais au-delà de ces impacts, une culture réellement incarnée ne se limite pas à améliorer le quotidien des collaborateurs, elle redéfinit en profondeur la manière de travailler ensemble. Aujourd'hui, elle n'est plus un simple complément, mais bien une condition essentielle pour le développement du bien-être et de la performance au travail.

Passer des intentions aux actions

« Une fois que l’on a posé nos valeurs et nos réelles intentions en matière de bien-être, il est important de les traduire en comportements et actions concrètes » (Werbrouck, 2026).

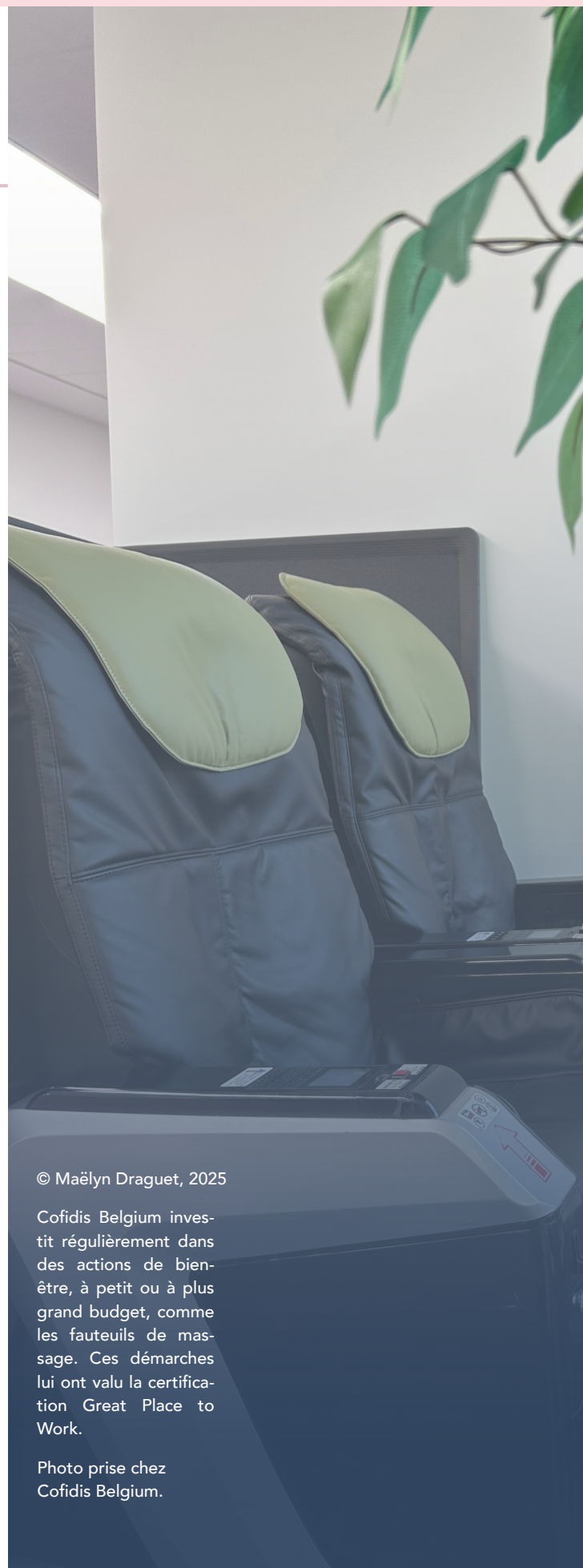
Le bien-être au travail ne se construit pas seulement dans les idées, il prend forme au travers d'actions visibles et durables. Au fil des entretiens, plusieurs catégories d'actions se sont dégagées.

D’abord, il y a toutes les actions structurelles, qui touchent directement aux conditions de travail : un environnement propre, un salaire satisfaisant ou encore des espaces de détente. Des éléments améliorant solidement le quotidien des travailleurs. Viennent ensuite les actions symboliques qui montrent aux collaborateurs qu’ils comptent aux yeux de l’entreprise : un mot de remerciement, une attention pour les fêtes ou lors d’un évènement personnel, comme une naissance ou un décès. Les actions conviviales sont aussi essentielles : une fête des collaborateurs, un team building, une auberge espagnole entre services ou une activité sportive entre collègues permettent de renforcer les liens, le sentiment d’appartenance et de créer de la cohésion. Enfin, les actions éducatives contribuent à un meilleur savoir-vivre en entreprise et à l’épanouissement de chacun : formations sur la gestion du stress, l’écoute active ou la communication bienveillante.

Comme le précise Hélène Renaud, fondatrice de l’agence de communication Absolute Agency, « La direction a beau dire qu’elle veut que l’entreprise soit humaine, si les travailleurs et les managers ne sont pas prêts à propager ces pratiques, ça ne fonctionnera pas » (Renaud, 2026).

La diversité des actions

Le bien-être ne peut reposer sur une seule initiative, aussi pertinente soit-elle. La diversité des générations au sein d’une entreprise implique des attentes différentes, ce qui convient à certains ne répond pas forcément aux besoins des autres, d’où l’importance de proposer des approches variées permettant à chacun d’y trouver ce qui lui correspond (Raveschot, 2025). Adeline complète cette idée en disant qu’il faut aussi un juste équilibre dans les actions mises en place : « Si tu es mal payé et que tes collègues te harcèlent, ton chocolat, il va te sembler dérisoire » (Devergnies, 2026). Les petites attentions n’ont donc de sens que si les bases sont solides, mais sans elles, le quotidien peut manquer d’un peu de saveur.



© Maëlyn Dragnet, 2025

Cofidis Belgium investit régulièrement dans des actions de bien-être, à petit ou à plus grand budget, comme les fauteuils de massage. Ces démarches lui ont valu la certification Great Place to Work.

Photo prise chez Cofidis Belgium.

Faire vivre les actions dans le temps

Cependant, mettre en place des actions sans tenir compte des besoins réels des collaborateurs serait contre-productif. Il est essentiel de rester à leur écoute, au risque de mobiliser inutilement du temps, de l’énergie et des ressources (Raveschot, 2025).

Les enquêtes internes, les boîtes à idées et les feedbacks³ réguliers permettent de comprendre ce qui fonctionne, d’identifier les blocages et de cerner les attentes des équipes. Le service de communication interne possède un rôle central à cette étape, car il initie ces dispositifs d’écoute, en structure la mise en œuvre et en analyse les résultats afin de les faire remonter à la direction et aux RH. Ils constituent ainsi des outils stratégiques pour mesurer la satisfaction et ajuster les actions (Sociabble, 2025).

Une entreprise ne vit jamais au paradis en permanence. C’est pour cela qu’il est important de mettre en place ou de réadapter les actions existantes. Il est aussi essentiel de communiquer dessus avant, pendant et après pour les rendre visibles, car parfois, les collaborateurs oublient toutes les choses qui ont déjà été réalisées (Devergnies, 2026).

Ici encore, la communication interne montre toute son importance. Elle ne se limite pas à annoncer une action une seule fois, elle doit réfléchir de façon stratégique et créative pour les rendre visibles et durables. Elle permet de faire remonter les besoins et de maintenir le lien entre les collaborateurs et l’entreprise.

La communication interne, c'est...



Interagir



Engager



Écouter



Valoriser



Connecter

Inspiration : Sociabble, 2025 et Canva

© Maëlyn Dragnet, 2026

³ Feedback : donner son feedback veut dire donner son retour d’expérience, sa réaction à un évènement (Dico en ligne Le Robert, s.d.).

L'importance d'une bonne communication

La communication interne influence directement le bien-être et l'engagement des travailleurs. Transparence, messages clairs et adaptation des supports sont devenus essentiels pour renforcer la confiance au sein des entreprises.

La communication participe pleinement au développement du bien-être au travail. Lorsqu'elle est bien pensée, elle devient un vrai levier d'engagement et de confiance. À l'inverse, lorsqu'elle est mal structurée, elle peut générer frustration, désengagement et perte de sens (Houssier, 2025).

Ce qui apporte du bien-être, c'est aussi la communication elle-même, la bonne organisation de la communication, explique Katja Werbrouck, professeure en communication interne et de changement à l'IHECS (Werbrouck, 2026). Pour être efficace, elle repose sur plusieurs étapes essentielles.

Définir ses objectifs, ses publics



Avant même de choisir un support ou de rédiger un message, une première question s'impose : pourquoi communique-t-on ? Informer, valoriser, fédérer, prendre soin, les objectifs peuvent être variés. Mais sans intention claire, la communication risque de devenir confuse. C'est d'ailleurs l'un des premiers signes d'une mauvaise communication : des messages flous ou mal ciblés créent de l'incompréhension et de mauvaises interprétations de la part des collaborateurs (Houssier, 2025).

Ensuite, il est important d'identifier précisément les publics concernés : cadres, managers, employés, ouvriers. Une bonne communication

ne s'adresse jamais à tout le monde en même temps. Elle doit tenir compte des réalités de terrain, des besoins et des attentes de chaque travailleur. Segmenter ses publics permet donc de personnaliser les messages et aussi de s'assurer que personne n'est oublié. Adeline insiste là-dessus, « N'oublier personne est plus important que d'adapter le message. Il y a des gens qui ont parfois l'impression qu'on les oublie tout le temps et ça, c'est hyper frustrant » (Devergnies, 2026). Ce sentiment d'exclusion, même involontaire, fragilise directement le sentiment d'appartenance (Houssier, 2025).

Choisir le bon support, le bon message

En communication interne, les canaux sont nombreux : intranet⁴, réseau social d'entreprise, mails, affiches ou encore réunions d'équipe, mais tous les supports ne conviennent pas à tous les publics. Le personnel ouvrier, par exemple, ne dispose pas d'une adresse mail professionnelle et les personnes en télétravail ne verront pas tout de suite la nouvelle affiche placée dans les locaux. Le communicant doit donc faire preuve d'adaptation et souvent multiplier les canaux pour tenter de toucher tout le monde. Un choix qui dépend également des moyens disponibles : un magazine interne requiert du temps et un budget d'impression, tandis qu'une réunion d'équipe bien préparée peut s'avérer tout aussi efficace.

⁴ Site Internet réservé exclusivement aux collaborateurs de l'entreprise.

Par ailleurs, les supports et les messages doivent rester cohérents avec les valeurs de l'entreprise, au risque de renvoyer des signaux contradictoires (Werbrouck, 2026). Une incohérence particulièrement dangereuse, car elle peut créer de la confusion, alimenter la méfiance et dégrader progressivement la culture d'entreprise (Houssier, 2025).

Clarté, transparence et proximité

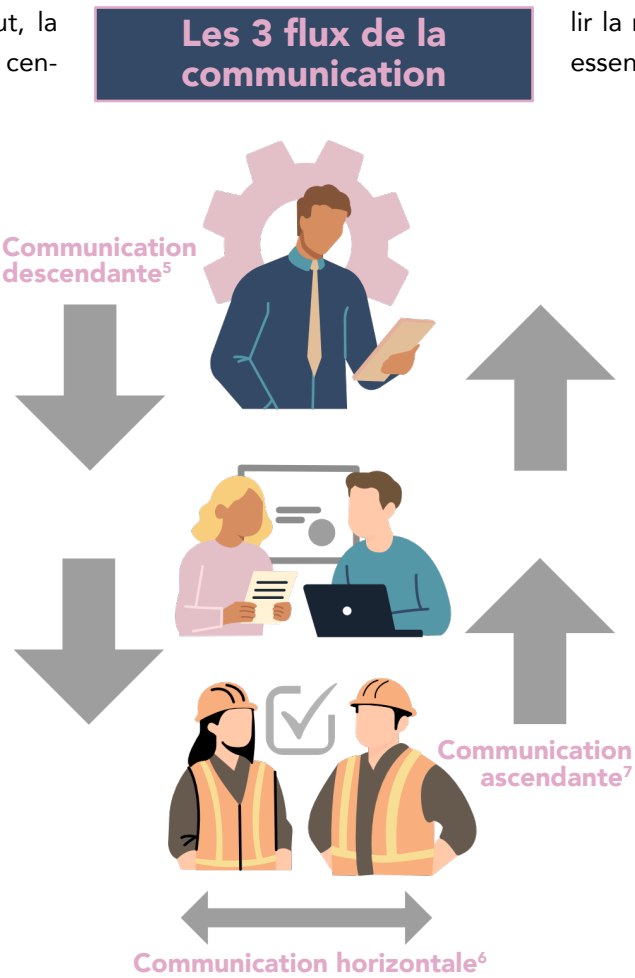
Le support ne fait pas tout, la qualité du message reste centrale. Katja le rappelle, « Il est impératif que les informations soient accessibles et faciles à comprendre » (Werbrouck, 2026). Le principe souvent cité « 1 message = 1 communication » prend ici tout son sens. Trop d'informations tuent l'information. Une surcharge de contenu peut noyer l'essentiel et empêcher les salariés de retenir ce qui compte réellement (Houssier, 2025).

La transparence joue aussi un rôle fondamental et constitue un grand levier de bien-être (Werbrouck, 2026). Être transparent ne signifie pas tout dire, mais expliquer honnêtement ce qui peut l'être. Lorsqu'une entreprise évite les zones

d'ombre et assume ses difficultés, elle renforce la confiance de ses collaborateurs.

Le ton et le choix des mots ont aussi une forte importance. « Les gens pensent que communiquer, c'est facile, mais choisir les bons mots, c'est quelque chose d'hyper important que tout le monde ne maîtrise pas ou n'a pas en tête », explique Adeline (Devergnies, 2026). Trouver les mots justes, éviter les maladresses, ne pas embellir la réalité, autant de réflexes essentiels pour éviter les décalages entre attente et situation réelle.

Enfin, valoriser les collaborateurs, leur travail et leurs réussites reste l'un des leviers les plus puissants du bien-être. La reconnaissance influence directement la motivation et la fidélisation. Un collaborateur qui se sent écouté et reconnu sera plus enclin à s'investir durablement dans son entreprise (Sociabble, 2025). Valoriser ne signifie pas uniquement féliciter, ça passe aussi par l'écoute, le feedback et la place accordée à chacun dans la vie de l'entreprise, ce qui implique de ne pas se restreindre à une communication uniquement descendante (Werbrouck, 2026).



Inspiration : Sociabble, 2025 et Canva | © Maëlyn Dragnet, 2026

⁵ Communication descendante : communication transmise par les supérieurs hiérarchiques pour former, informer et diriger les collaborateurs.
⁶ Communication horizontale : elle se fait entre équipe d'un même niveau hiérarchique et permet de renforcer la cohésion interne.
⁷ Communication ascendante : elle permet aux collaborateurs de faire remonter leurs points de vue, idées et préoccupations.



Évaluer pour ajuster

Cette dernière étape est souvent négligée. Pourtant, diffuser un message ne suffit pas, encore faut-il vérifier qu'il a été compris. Évaluer sa communication permet de mesurer son efficacité et de l'ajuster si nécessaire (Sociabble, 2025).

Le bien-être au travail ne se résume donc pas à quelques actions ponctuelles. Il se construit dans une multitude d'expériences et de ressentis. Qu'il s'agisse de parler des actions de bien-être ou de tout autre sujet, la communication ne s'improvise pas. Lorsqu'elle est organisée, accessible, transparente et reconnaissante, elle favorise l'engagement, renforce le bien-être et participe à une expérience collaborateur cohérente et durable.

© Maëlyn Draguet, 2026

Les KPI (indicateurs clés de performance) sont des outils de mesure qui permettent d'évaluer l'impact des actions de communication interne, comme le taux d'ouverture d'un email.

Étude de cas : ORES

Chez ORES, une enquête interne a révélé une fatigue mentale croissante chez les travailleurs, poussant l'entreprise à lancer une campagne sur le bien-être au travail avec Absolute Agency. Une initiative qui souligne aussi les limites d'une communication interne uniquement symbolique, au risque de tomber dans le social washing.

ORES est le principal gestionnaire des réseaux d'électricité et de gaz en Wallonie, alimentant quotidiennement 1,5 million de clients dans un contexte marqué par une forte pression opérationnelle et des interventions parfois imprévisibles.

Fin 2022, une enquête interne sur le bien-être met en lumière un besoin important de récupération ainsi qu'une fatigue mentale croissante chez les travailleurs de l'entreprise. L'organisation décide alors d'intégrer cet enjeu dans sa stratégie interne et de mettre en place un plan d'action. En 2024, plusieurs initiatives sont lancées, dont une campagne sur le travail compressé menée

avec Absolute Agency (Renaud, 2025, diapositives 6 - 8).

Absolute Agency

Hélène Renaud travaille sur ce projet qui part d'un article intitulé : « Le travail pressé : comment le modèle de la hâte dégrade le travail et la santé ? ». Hélène trouvait ce lien entre travail et santé intéressant, car selon elle, beaucoup de managers ou de directeurs pensent que s'ils font trop attention à leur personnel, il risque de moins s'investir. Alors qu'en réalité, si la santé du collaborateur n'est pas bonne, son travail ne suivra pas. Il risque de tomber en burn-out, l'entreprise devra

alors le remplacer et former une nouvelle personne. Cela crée un cercle sans fin et négatif, que l'employeur n'a généralement pas envie de commencer (Renaud, 2026).

Hélène souhaitait représenter de manière concrète le travail compressé tel qu'il est vécu par les collaborateurs, afin de les interpeller. Avec son collègue, elle utilise l'IA pour imaginer ce que donnerait la compression réelle du matériel utilisé chez ORES. Des tests sont réalisés dans une casse, mais les résultats ne sont pas concluants. Très vite, un constat s'impose : il manque de l'humain (Renaud, 2026).

© ORES
© Renaud, 2025, diapositive 9



Différents essais ont été réalisés par Absolute Agency avant l'élaboration de la campagne finale, intégrant directement les travailleurs d'ORES afin de les mettre à l'honneur.

L'affiche ne suffit pas

« Juste des affiches, ça lasse les gens, il n'y a pas assez de diversité dans les supports. Et ce ne serait que prendre le côté brillant d'une campagne. » (Renaud, 2026)

Interpeller sans proposer de solutions concrètes perd rapidement de son sens pour les collaborateurs. L'agence de communication avait proposé à ORES une formule comprenant : affiches et happenings pour interpeller, ainsi que des conférences animées par des ergonomes du travail et une docteure en nutrition et neurosciences afin d'apporter une dimension plus approfondie à la campagne. Des actions de fond qui n'ont pas été retenues par ORES au départ (Renaud, 2026).

Un choix qui aurait pu mener à une forme de social washing, c'est-à-dire donner l'illusion d'un engagement social sans actions concrètes. Ce phénomène s'est accentué avec la montée de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Les entreprises ont compris que leur réputation dépendait fortement de leur image employeur, certaines pri-

vilégiant alors la communication plutôt que l'action (Crokaert, 2025). Ces dérives sont souvent abordées sous l'angle de la communication externe. Or, la communication interne est tout autant concernée, car elle touche directement à la crédibilité de l'entreprise (ADEME, 2026). La relation entre les travailleurs et l'employeur repose avant tout sur la confiance, et le social washing vient la fragiliser fortement. Lorsqu'un salarié ne croit plus en son entreprise, il a tendance à se désengager rapidement. De plus, sur le long terme, le social washing peut réduire la productivité et augmenter l'absentéisme des travailleurs (Crokaert, 2025).

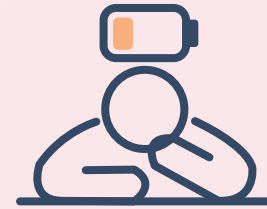
Dans cette optique, la communication interne a pour rôle de garantir des messages fiables et vérifiables, en lien avec la réalité du terrain. Sans ça, elle peut générer de la méfiance, de la démotivation et fragiliser le dialogue social. Les collaborateurs peuvent alors percevoir certaines actions comme de simples coups de com, sans engagement réel de la part de l'organisation (ADEME, 2026). C'est pour ça que la communication interne doit être intégrée à la stratégie globale de

communication de l'entreprise, car elle permet de mieux organiser les messages et de garder une certaine cohérence entre ce qui est dit en interne et ce qui est communiqué à l'extérieur. Elle a donc un rôle de garde-fou, en faisant en sorte que les messages soient d'abord validés auprès des travailleurs avant d'être diffusés.

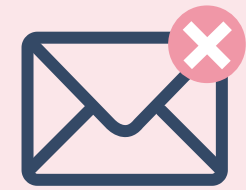
Finalement, ORES et Absolute Agency ont mis en place des actions de fond tout au long de l'année 2024, comme des podcasts sur la santé mentale, des QR codes d'information sur les affiches ou encore une conférence sur le travail compressé (Renaud, 2026). L'entreprise a ainsi coché plusieurs cases essentielles au développement d'une campagne stratégique autour du bien-être. Cependant, un élément fondamental ne doit pas être oublié. Aujourd'hui, les travailleurs n'attendent plus des actions symboliques, mais des changements concrets ayant un réel impact sur leur quotidien. Une conférence sur le travail compressé peut sensibiliser, mais sans amélioration des conditions de travail, elle risque de sembler dérisoire.



5 signes qu'une entreprise pratique le social washing



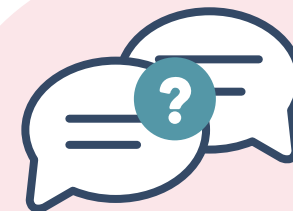
Elle déploie des initiatives superficielles sans réel impact.



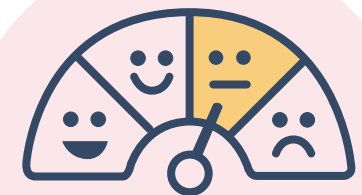
Un écart existe entre le discours affiché et la réalité.



Elle valorise des actions ponctuelles sans vision globale.



Les échanges sociaux sont absents ou très limités.



Des engagements flous, difficiles à évaluer concrètement.

Conclusion

Ce travail avait pour objectif d'analyser le rôle stratégique de la communication interne dans l'intégration et le développement du bien-être au travail. L'ensemble des recherches menées met en évidence que la communication interne ne constitue pas uniquement un outil de diffusion d'informations, mais qu'elle est un véritable levier d'engagement, de cohérence et de performance.

Tout d'abord, l'hypothèse selon laquelle le bien-être serait perçu comme un coût pouvant nuire à la productivité est à nuancer. Si certaines entreprises trouvent ces investissements élevés, les résultats montrent qu'ignorer le bien-être coûte davantage en frais indirects (absentéisme, turnover, burn-out) que la mise en place d'actions dédiées. D'autant plus que ces dispositifs ne doivent pas nécessairement être coûteux, certaines pratiques simples comme des moments de convivialité, la valorisation des collaborateurs ou une culture d'entreprise cohérente, contribuent significativement au bien-être.

Cette analyse permet ainsi de confirmer l'hypothèse selon laquelle un investissement stratégique dans le bien-être génère un retour positif en matière d'engagement et de productivité. Le bien-être ne constitue pas un « plus », il est essentiel pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Pour cela, il est indispensable que les actions concrètes incarnent les valeurs de l'organisation et qu'elles soient régulièrement renouvelées ou réadaptées afin de ne pas perdre en efficacité. Ces deux éléments confirment donc les hypothèses trois et cinq.

Enfin, l'hypothèse sur le social washing se confirme également. Lorsqu'une entreprise met en avant le bien-être sans faire évoluer concrètement ses pratiques internes, elle s'expose à une perte de confiance des collaborateurs et à un risque de désengagement accru.

De manière générale, cette analyse montre que la communication interne joue un rôle important au sein des organisations, car elle a le pouvoir d'influencer les décisions, les perceptions et de générer des résultats sur le long terme. De plus, elle permet d'assurer le lien entre les valeurs, les actions et les réalités de terrain. Lorsqu'elle est claire, cohérente, structurée, réfléchie et participative, elle contribue directement à renforcer le bien-être, l'engagement et la performance d'une entreprise.

Cependant, les actions de communication interne ne sont efficaces que si elles s'inscrivent dans une démarche globale et authentique. Le bien-être au travail ne peut pas se limiter à des actions isolées ou à une communication de surface. À l'avenir, il doit être pensé comme un processus continu, intégré à la culture d'entreprise, communiqué de façon transparente et porté par l'ensemble des acteurs d'une organisation.

Enfin, il est important de souligner que ce travail comporte certaines limites, celles-ci étant liées au caractère évolutif du bien-être au travail, dont les attentes, les pratiques et les résultats évoluent avec le monde professionnel.

Maëlyn Draguet

Nombre de signes espaces compris : 33 918

Mes recommandations

Le développement du bien-être au travail est une construction collective. Chaque action, chaque mot, chaque collaborateur peut faire toute la différence. Je suis convaincue que la communication interne doit aussi y contribuer, notamment en étant pensée à la fois comme un espace de diffusion et d'écoute, afin de mesurer régulièrement la satisfaction des travailleurs. Je pense aussi qu'il est nécessaire d'avoir une communication plus bienveillante et valorisante de la part de la direction, et qu'il est du rôle du communicant de les accompagner dans cette démarche. De plus, les nouvelles générations, notamment la génération Z, accordent une grande importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, à la liberté de choix, au sens derrière chaque action, ainsi qu'aux possibilités d'épanouissement au sein du lieu de travail. Contrairement aux générations précédentes, les jeunes travailleurs n'envisagent plus nécessairement de faire toute leur carrière dans une même entreprise, sauf s'ils s'y sentent réellement bien et en accord avec les valeurs. Il est donc important que la communication interne contribue, au quotidien, à ancrer de manière concrète une culture d'entreprise positive. En tant que future communicante, ce sont des éléments que je recommanderais, car je pense que la communication répond à ce besoin essentiel : tisser et maintenir du lien humain dans un monde qui s'accélère !

Remerciements

Je tenais à remercier ma mentor, Laurence Charon, pour toute la bienveillance dont elle a fait preuve à mon égard ainsi que pour tous les précieux conseils qu'elle m'a donnés lors de la réalisation de ce travail. Un travail qui n'aurait pas été possible sans elle ni sans mes intervenants. Merci à eux de m'avoir accordé de leur temps pour répondre à mes nombreuses questions sur la thématique abordée.

Ce travail étant la consécration de ces trois années de bachelier, je tiens également à remercier les professeurs de la HELHa pour tous les apprentissages et les expériences enrichissantes vécues grâce à vous. Enfin, merci à ma famille pour son soutien inconditionnel.

Sans vous tous, je n'en serais peut-être pas là aujourd'hui, alors tout simplement, merci.



Bibliographie

Monographies

Devillard, O. et Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.de-vil.2009.01>

Geilenkirchen, S. (2024). *Oser être bien au travail : 7 piliers pour cultiver le bien-être dans votre entreprise*. Edi.Pro.

Internet

Acoris mutuelles. (s. d.). *Le bien-être au travail : un levier stratégique de performance*. Acoris mutuelles. Consulté le 4 mai 2026 sur <https://acorismutuelles.fr/conseil-pratique/le-bien-etre-en-entreprise-ou-le-travail-heureux/>

ADEME. (2026, 27 février). *Communication interne et greenwashing, un enjeu à ne pas négliger pour les entreprises*. ADEME. Consulté le 4 mai 2026 sur <https://communication-responsable.ademe.fr/ressources/communication-interne-et-greenwashing-un-enjeu-ne-pas-negliger-pour-les-entreprises>

AG. (2024, 26 mai). *40 % des travailleurs belges présentent un risque de burnout*. AG. Consulté le 18 avril 2026 sur <https://ag.be/employeebenefits/fr/employeurs/articles-search/alerte-burn-out-pour-deux-travailleurs-belges-sur-cinq>

Benoist, P. (2025, 26 mai). *Qu'est-ce que le bien-être au travail et comment l'intégrer à votre stratégie RH ?*. Workday [Blog]. Consulté le 22 avril 2026 sur <https://blog.workday.com/fr-fr/qu-est-ce-que-le-bien-etre-au-travail-et-comment-l-integrer-a-votre-strategie-rh.html>

CoachHub. (2024, 8 août). *L'impact de la culture d'entreprise sur le bien-être des employés*. CoachHub. Consulté le 4 mai 2026 sur <https://www.coachhub.com/fr/blog/limpact-de-la-culture-dentreprise-sur-le-bien-etre-des-employees>

Crokaert, C. (2025, 10 décembre). *Social washing : votre entreprise tient-elle vraiment ses engagements ?*. RH Performances. Consulté le 28 avril 2026 sur <https://www.rhperformances.fr/conseil-rh/marque-employeur/social-washing/>

Dewettinck, K. (2025, 22 janvier). *More than half of belgian employees often feel undervalued and insufficiently engaged*. Vlerick Business School. Consulté le 7 mai 2026 sur <https://www.vlerick.com/en/insights/belgian-workplace-challenges-include-leadership-and-appreciation/>

www.vlerick.com/en/insights/belgian-workplace-challenges-include-leadership-and-appreciation/

Houssier, E. (2025, 20 juin). *Les conséquences d'une mauvaise communication au travail*. Powell [Blog]. Consulté le 28 avril 2026 sur <https://powell-software.com/fr/ressources/blog/mauvaise-communication-au-travail/>

Langlois, J. (2023, 18 avril). *Comprendre la différence entre culture d'entreprise et valeurs d'entreprise*. [Article LinkedIn]. Consulté le 4 mai 2026 sur <https://www.linkedin.com/pulse/comprendre-la-diff%C3%A9rence-entre-culture-dentreprise-et-langlois/>

Ready, J. (2025, 24 décembre). *Qu'est-ce que la marque employeur en 2026 ? Définition, conseils et exemples*. Culture RH. Consulté le 22 avril 2026 sur <https://culture-rh.com/definition-marque-employeur/>

Robert Walters. (2025, 2 décembre). *Les entreprises belges mettent le bien-être en pause : deux sur trois ne prolongeront pas leurs initiatives en 2026*. Robert Walters. Consulté le 15 avril 2026 sur <https://www.robertwalters.be/fr/eclairages/conseils-en-recrutement/blog/Les-entreprises-belges-mettent-le-bien-etre-en-pause.html>

Service Public Fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). *Explication concernant la loi bien-être*. SFP, Emploi, Travail et Concertation sociale. Consulté le 22 avril 2026 sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/principes-generaux/explication-concernant-la-loi-bien-etre>

Sociabble. (2025, 8 avril). *Communication interne : définition, importance et stratégies*. Sociabble. Consulté le 27 avril 2026 sur <https://www.sociabble.com/fr/guides/communication-interne/>

Dictionnaires

Larousse en ligne. (s. d.)
Le Robert en ligne. (s. d.)

PowerPoint

Renaud, H. (2025). *Quand le travail compresse... La communication décompresse*. [PowerPoint]. Absolute Agency

Illustrations

Devergnies, A. (s. d.). *Photo de profil d'Adeline Devergnies* [Photographie de profil]. LinkedIn. Consulté le 4 mai 2026 sur <https://www.linkedin.com/in/adeline-devergnies-0ba40830/>

Pinterest. (s. d.-a). *Image publiée sur Pinterest* [Image]. Pinterest. Consulté le 2 mai 2026 sur <https://pin.it/3oPEQBcuj>

Pinterest. (s. d.-b). *Image publiée sur Pinterest* [Image]. Pinterest. Consulté le 3 mai 2026 sur <https://pin.it/5vfXOpfuh>

Pinterest. (s. d.-c). *Image publiée sur Pinterest* [Image]. Pinterest. Consulté le 5 mai 2026 sur <https://pin.it/1QjRwlHoj>

Raveschot, H. (s. d.). *Photo de profil d'Hélène Raveschot* [Photographie de profil]. LinkedIn. Consulté le 4 mai 2026 sur <https://www.linkedin.com/in/helene-raveschot-43211a49/>

Renaud, H. (s. d.). *Photo de profil d'Hélène Renaud* [Photographie de profil]. LinkedIn. Consulté le 4 mai 2026 sur <https://www.linkedin.com/in/helene-renaud-897217b/>

RH Performances. (2025, 10 décembre). *5 signes qu'une entreprise pratique le social washing* [Infographie]. Consulté le 28 avril 2026 sur <https://www.rhperformances.fr/conseil-rh/marque-employeur/social-washing/>

Sociabble. (2025, 8 avril). *Infographie sur la communication Interne* [Infographie]. Culture RH. Consulté le 27 avril 2026 sur <https://www.sociabble.com/fr/guides/communication-interne/>

Sociabble. (2025, 8 avril). *Infographie sur les flux de la communication* [Infographie]. Culture RH. Consulté le 27 avril 2026 sur <https://www.sociabble.com/fr/guides/communication-interne/>

Vanhée, L. (s. d.). *Photo de profil de Laurence Vanhée* [Photographie de profil]. LinkedIn. Consulté le 4 mai 2026 sur <https://www.linkedin.com/in/laurencevanhee/>

Werbrouck, K. (s. d.). *Photo de profil de Katja Werbrouck* [Photographie de profil]. LinkedIn. Consulté le 4 mai 2026 sur <https://www.linkedin.com/in/katja-werbrouck-901452/>

Interviews des experts

Devergnies A. Coordinatrice de la communication interne et externe du CHwapi (Centre Hospitalier de Wallonie picarde). (4 mars 2026, Interview Tournai en face to face)

Raveschot H. Chargée de communication interne chez Cofidis Belgium. (28 novembre 2025, Interview Tournai en face to face)

Renaud H. Fondatrice d'Absolute Agency et membre de l'ABCI (Association Belge de la Communication Interne). (16 janvier 2026, Interview en visioconférence via Teams)

Vanhée L. Chief Happiness Officer, autrice et fondatrice d'Happyformance. (15 janvier 2026, Interview en visioconférence via Teams)

Werbrouck K. Consultante sénior en communication interne au sein de Moodactory, professeure en communication interne et de changement à l'IHECS et bénévole de l'ABCI (Association Belge de la Communication interne). (23 février 2026, Interview en visioconférence via Teams)

Les annexes sont accessibles via le lien suivant : https://drive.google.com/drive/folders/12yQ6Tpc0piQQgbKklolFQQ-quZmglVayl?usp=share_link

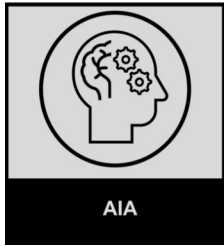
Intelligences artificielles

Dans le cadre de ce travail, je me suis aidée de Gladia pour les retranscriptions d'interviews, d'Antidote pour les corrections orthographiques, ainsi que de ChatGPT pour m'aider à trouver des angles de recherches et pour reformuler certaines de mes idées, afin que celles-ci soient compréhensibles par tous.

Druide informatique. (2026). *Antidote Web* (Version 12 v4) [Logiciel]. Druides informatique. <https://antidote.app/correcteur>

Gladia. (s. d.). *Gladia – Speech-to-text API platform* [Logiciel]. <https://app.gladia.io>

OpenAI. (2026). *ChatGPT* (GPT-5.3) [Logiciel]. <https://chatgpt.com>



© Martine Peters, 2023

HELHa

Haute École Louvain en Hainaut

Achevé d'imprimer

Imprimé le 11 mai 2026 à Copy Prix Défi

Rue Dorez 5, 7500 Tournai

