

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

# **Communication interne et image employeur**

**Étude de cas chez AG Insurance**

Auteur·es : Emilie Sartiaux (30521900)  
Promoteur·rices : Katja Werbrouck

Année académique 2023-2024  
Master en gestion des ressources humaines



*Pour la réalisation de ce mémoire, je souhaite, tout d'abord, remercier ma promotrice, Katja Werbrouck. Elle s'est montrée attentive et réactive tout en restant dans la bienveillance au cours de cette année académique.*

*Je tiens également à remercier l'ensemble des employés d'AG Insurance qui ont accepté de me faire confiance et de m'accorder de leur temps pour répondre aux questions. Sans eux, la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible. Je tiens aussi à adresser mes remerciements à l'ensemble de l'équipe learning and development et plus particulièrement à ma maître de stage, Naima El Akel, pour l'aide et les conseils qu'elle m'a fournis et qui m'ont permis d'avoir un stage très enrichissant. Chacune des personnes de cette équipe m'a permis d'en apprendre plus sur mon futur métier.*

*Je souhaite aussi remercier l'ensemble de mes amis et ma famille qui m'ont accordé du soutien sans faille au fil de ces années. Sans eux et leur aide, ces cinq années à l'université n'auraient pas été les mêmes. Ils m'ont encouragée, aidée et soutenue lors de la réalisation de ce mémoire, ce qui a été une source de motivation supplémentaire pour moi.*

*Enfin, je remercie l'ensemble des personnes qui prendront le temps de lire ce mémoire réalisé tout au long de cette année académique.*

## **Résumé**

L'objectif de ce mémoire est d'établir un lien entre les thématiques de la communication interne et de l'image employeur au travers de la question de départ : « **Dans quelles mesure la communication interne influence-t-elle l'image employeur perçue par les employés d'AG Insurance ?** ». Il sera donc question de comprendre l'impact de la communication interne sur l'image employeur. Il sera également important de comprendre comment le processus de communication interne permet d'influencer cette image employeur perçue par les employés d'AG Insurance au sein du siège social situé à Bruxelles.

Afin de répondre à cette question de recherche, il a fallu d'abord comprendre la communication interne et l'image employeur au travers de la littérature. Nous avons également effectué des recherches pour connaître les données déjà existantes sur le lien entre les deux thématiques. A la suite de cette revue de la littérature, nous avons présenté notre thématique et avons émis trois sous-questions avec des hypothèses de réponses. Celles-ci nous ont permis d'orienter notre analyse.

En ce qui concerne la méthodologie, nous avons choisi une approche qualitative, hypothético-déductive au travers d'entretiens exploratoires et semi-directifs. Au total, deux entretiens exploratoires et 19 entretiens semi-directifs ont été menés avec des collaborateurs d'AG Insurance provenant des départements principaux se trouvant à Bruxelles.

Enfin, nous sommes arrivés à la conclusion que la communication interne a une influence sur l'image employeur perçue par les employés d'AG Insurance. Cet impact est modéré par divers facteurs tels que le temps que prennent les individus pour se tenir informés ou encore par les différentes préférences inhérentes aux collaborateurs. Deux pistes d'amélioration ont été suggérées. La première concerne la diversité, l'équité et l'inclusion et la deuxième, le lien entre les collaborateurs et le réseau social d'entreprise.

## TABLE DES MATIÈRES

---

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introduction .....</b>                                              | <b>1</b>  |
| 1.1 Plan du mémoire .....                                                 | 2         |
| <b>2. Cadre théorique .....</b>                                           | <b>4</b>  |
| 2.1 La communication interne .....                                        | 4         |
| 2.2 L'image de marque employeur .....                                     | 8         |
| 2.3 La relation entre la communication interne et l'image employeur ..... | 13        |
| <b>3. Thématique de recherche .....</b>                                   | <b>16</b> |
| 3.1 Sous-questions et hypothèses.....                                     | 17        |
| <b>4. Méthodologie.....</b>                                               | <b>19</b> |
| 4.1 Objectifs et démarche .....                                           | 19        |
| 4.1.1 Présentation et justification du thème .....                        | 19        |
| 4.1.2 Le stage.....                                                       | 20        |
| 4.2 La méthode qualitative .....                                          | 20        |
| 4.3 Les entretiens .....                                                  | 22        |
| 4.3.1 Les entretiens exploratoires .....                                  | 23        |
| 4.3.2 Les entretiens semi-directifs .....                                 | 24        |
| 4.3.3 Sélection des sujets.....                                           | 24        |
| 4.3.4 Analyse thématique .....                                            | 27        |
| <b>5. Résultats du terrain .....</b>                                      | <b>28</b> |
| 5.1 Cadre contextuel : AG Insurance .....                                 | 28        |
| 5.2 Description des résultats .....                                       | 30        |
| 5.3 Analyse .....                                                         | 34        |
| 5.3.1 L'image employeur .....                                             | 34        |
| 5.3.1.1 L'expérience chez AG Insurance .....                              | 34        |
| 5.3.1.2 Les points forts d'AG Insurance .....                             | 37        |
| 5.3.1.3 Les valeurs et la culture.....                                    | 38        |

|           |                                                                                                |           |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.3.1.4   | Diversité et inclusion.....                                                                    | 40        |
| 5.3.1.5   | Opportunités de développement professionnel .....                                              | 42        |
| 5.3.1.6   | Equilibre entre vie privée et vie professionnelle.....                                         | 43        |
| 5.3.1.7   | Relations entre collègues et la hiérarchie .....                                               | 44        |
| 5.3.1.8   | Les avantages sociaux et le package salarial .....                                             | 45        |
| 5.3.1.9   | Améliorations possibles de l'image employeur.....                                              | 46        |
| 5.3.1.10  | Impacts d'une image positive pour AG insurance .....                                           | 47        |
| 5.3.2     | La communication interne .....                                                                 | 48        |
| 5.3.2.1   | Les canaux de communication.....                                                               | 48        |
| 5.3.2.2   | La perception de la communication interne.....                                                 | 49        |
| 5.3.2.3   | Les améliorations possibles de la communication interne .....                                  | 51        |
| 5.3.3     | Le lien entre l'image employeur et la communication interne .....                              | 53        |
| 5.3.3.1   | Influence de la communication interne sur l'image employeur .....                              | 53        |
| 5.3.3.2   | Influence de la communication interne sur la motivation et le sentiment<br>d'appartenance..... | 56        |
| 5.3.3.3   | Influence de la communication interne sur la rétention des employés .....                      | 57        |
| 5.4       | Pistes d'amélioration et limites .....                                                         | 59        |
| 5.4.1     | Pistes d'amélioration .....                                                                    | 59        |
| 5.4.2     | Limites à la réalisation du mémoire .....                                                      | 60        |
| <b>6.</b> | <b>Conclusion.....</b>                                                                         | <b>62</b> |
| 6.1       | Pistes de recherches futures .....                                                             | 65        |
| <b>7.</b> | <b>Bibliographie.....</b>                                                                      | <b>66</b> |
| <b>8.</b> | <b>Annexes .....</b>                                                                           | <b>72</b> |
| 8.1       | Annexe 1 : Guide d'entretien exploratoire .....                                                | 72        |
| 8.2       | Annexe 2 : Guide d'entretien.....                                                              | 73        |
| 8.3       | Annexe 3 : Synthèse des entretiens exploratoires .....                                         | 76        |
| 8.4       | Annexe 4 : Synthèse des entretiens .....                                                       | 80        |

# 1. INTRODUCTION

---

Nous sommes, aujourd'hui, dans une société numérique, ce qui provoque des changements tant au niveau personnel que professionnel. En effet, les organisations doivent s'adapter aux nouveaux horaires, au télétravail, etc. Les rapports humains changent également. Le travail en présentiel n'est plus une obligation ; aujourd'hui, il y a Teams, les visio-conférences ou encore les réseaux sociaux d'entreprise. Les moyens de communication évoluent en même temps et se multiplient (Epiphane, 2021). « Le numérique a fait naître une culture du tout est possible, une société de l'immédiateté où tout doit être disponible au risque de perdre l'internaute, qui switcher toujours plus facilement d'un environnement à un autre » (Epiphane, 2021, p. 34). Actuellement, il y a aussi « une guerre des talents » au sein des entreprises. Elles se battent constamment pour attirer et fidéliser les travailleurs compétents. Afin de remporter cette bataille, il y a différentes méthodes. Les entreprises ont la possibilité de proposer des formations, des opportunités de mobilité interne ou encore des conditions de travail favorables. Ces évolutions numériques modifient profondément notre manière de travailler et de socialiser, tout en affectant des aspects essentiels de la gestion des ressources humaines, tels que l'image de marque employeur et les communications internes.

Dans le cadre de notre dernière année de Master en gestion des ressources humaines, à l'UCLouvain, nous avons eu la chance de rédiger un mémoire sur les sujets de l'image employeur et de la communication interne en utilisant notre lieu de stage, AG Insurance, comme lieu de recherche. Dans ce mémoire, nous partirons de la question de recherche suivante : « **Dans quelle mesure la communication interne influence-t-elle l'image employeur perçue par les employés d'AG Insurance ?** ». Il s'agira de mettre en lumière les différents thèmes individuellement mais également la relation entre ces deux thématiques.

Tout d'abord, la thématique de l'image employeur a tout particulièrement retenu notre attention. Celle-ci a de nombreux impacts sur les attitudes et les comportements des employés. Elle permet d'améliorer la fidélité et donc réduire les coûts liés au turn-over et au processus de recrutement. Elle permet également une plus grande implication des employés et améliore la satisfaction et la motivation de ceux-ci (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

Par rapport à la communication interne, Décaudin et Igalens (2017) soulignent l'importance de la communication, démontrant qu'une entreprise ou une hiérarchie ne peut pas rester silencieuse, car leur absence d'interlocution est interprétée comme une communication en soi et, généralement, celle-ci est perçue comme négative. La communication interne fait partie des différentes formes de communication au sein d'une entreprise. Elle joue un rôle essentiel dans le bon déroulement d'une entreprise, en particulier dans les environnements en constante évolution. Elle permet de faciliter la mise en œuvre efficace des stratégies d'entreprise tout en stimulant les équipes. La communication interne vise aussi à rendre les enjeux stratégiques et opérationnels accessibles et compréhensibles en structurant les échanges d'informations au sein de l'organisation. En simplifiant ces échanges, elle encourage une collaboration plus efficace et un environnement de travail équilibré. Enfin, en tant que créatrice de valeur, la communication interne contribue à diffuser la vision des projets, à renforcer la force du collectif et à encourager l'implication des employés (Libaert et Sabbah, 2018).

## 1.1 PLAN DU MÉMOIRE

---

Ce mémoire se divise en six chapitres. Le premier chapitre sert d'introduction afin de présenter notre travail de recherche et d'analyse.

Le second chapitre va permettre d'établir le cadre théorique qui servira de base à la recherche de terrain. Nous commencerons par explorer la première thématique, la communication interne, en présentant ses différentes définitions, ainsi que son rôle et sa place au sein des organisations. Nous analyserons également les outils, stratégies et techniques qui la composent. Nous nous intéresserons ensuite à la thématique de la marque employeur en fournissant quelques définitions et en analysant son rôle et son importance. Nous aborderons aussi ses impacts et les variables qui affectent son efficacité. En conclusion du cadre théorique, nous examinerons la relation entre la marque employeur et la communication interne en nous basant sur la littérature déjà existante sur ce sujet.

Dans le chapitre suivant, nous exposerons notre thématique de recherche en présentant les éléments suivants : la question de recherche, les sous-questions et les hypothèses.

Le quatrième chapitre s'intéressera à la méthodologie employée afin de collecter et analyser les données. Nous commencerons par la présentation de l'entreprise, AG Insurance. Ensuite, nous

exposerons nos objectifs et notre démarche d'enquête. Nous finirons la méthodologie en expliquant l'approche qualitative réalisée.

Le cinquième chapitre exposera les résultats de notre recherche et leur interprétation. Nous présenterons d'abord la description globale des résultats et ensuite nous nous intéresserons à l'analyse approfondie par thème des résultats. Cette section se conclura par une discussion sur les diverses pistes d'amélioration et les limites rencontrées au cours de notre étude.

Enfin, le dernier chapitre conclura notre recherche en répondant de manière synthétique à notre question de recherche et à ses sous-questions. Cette conclusion abordera également les éventuelles possibilités de futures recherches.

## 2. CADRE THÉORIQUE

---

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à l'impact de la communication interne sur l'image de marque employeur interne. Le but de cet état de littérature est de recenser un ensemble de connaissances à ce sujet. Cette partie sera divisée en trois thématiques. Le premier chapitre portera sur la communication interne, le deuxième sur la marque employeur et l'image employeur et le dernier chapitre portera sur les connaissances préalables concernant le lien entre la communication interne et l'image employeur.

### 2.1 LA COMMUNICATION INTERNE

---

La communication interne fait partie d'un ensemble de communications réalisées par les entreprises. Dans chaque organisation, un ensemble de flux d'information est partagé. Ceux-ci permettent de prendre des décisions, mais également d'avoir un équilibre informationnel et relationnel (D'Almeida et Libaert, 2019).

La communication interne a certaines particularités. Tout d'abord, elle ne peut pas être vue de manière indépendante, elle doit être effectuée en cohérence avec les autres types de communication de l'entreprise. De plus, le système de communication interne doit correspondre à un « système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise » (D'Almeida et Libaert, 2019, p.14). Elle a pour but de toucher un large public interne malgré les distances hiérarchiques ou géographiques qu'il pourrait y avoir.

L'ensemble des entreprises ne va pas effectuer la communication interne de la même manière ; cela va dépendre de la taille mais également de la complexité de l'organisation. En effet, on retrouve généralement une équipe de communication interne à l'intérieur des grandes entreprises. En ce qui concerne la manière de communiquer, « il est important de délivrer une information homogène et commune. Les messages font l'objet d'une soigneuse élaboration : souci de lisibilité, attention portée à la réception et à la compréhension. Les informations les plus techniques doivent être présentées de manière claire et compréhensible par tous » (D'Almeida et Libaert, 2019, p.21).

La communication interne a également une dimension pédagogique qui permet aux salariés de mieux connaître l'organisation dans laquelle ils travaillent. Elle a pour but de permettre la communication urgente d'événements mais également la pérennité de l'organisation. D'Almeida et Libaert (2019) nous expliquent aussi que « trois types d'acteurs et de sources sont en présence et en relation en matière de communication interne : la fonction managériale, les instances représentatives et la fonction communication » (D'Almeida et Libaert, 2019, p.22).

Concernant les formes de communication, il en existe plusieurs. La première est la communication descendante ; il s'agit d'informations provenant de la hiérarchie à destination des salariés. La communication peut également être ascendante c'est-à-dire des informations qui sont adressées par des employés à leur hiérarchie. La troisième forme, quant à elle, est latérale. Il s'agit de discussions entre collègues. Enfin, elle peut être multilatérale, cela concerne les communications transversales.

Du point de vue des messages véhiculés dans les communications, cela peut porter sur des événements exceptionnels de l'entreprise, mais également sur des projets imminents ou futurs (D'Almeida et Libaert, 2019). À l'heure actuelle, avec le web 2.0, un ensemble de fake news circule, il est par conséquent important d'être réactif par rapport à ces fausses informations car celles-ci peuvent créer des tensions entre les collaborateurs. De plus, les différents bavardages au sein de l'organisation peuvent également être source de fausses informations. Il faut, par conséquent, faire constamment attention à ce qui est dit dans l'entreprise et ainsi pouvoir communiquer de manière urgente si nécessaire (D'Almeida et Libaert, 2019). Il est dès lors important de gérer efficacement la relation entre la demande et l'offre d'informations au sein de l'entreprise. Il y a différents moyens de communiquer en interne. Il existe une série de stratégies mais il faut toujours garder en tête que les interactions entre les interlocuteurs jouent un rôle essentiel, tout comme les interlocuteurs eux-mêmes ou le message transmis (Décaudin et Igalens, 2017).

Libaert (2014) nous explique que la communication interne a généralement trois objectifs : la motivation des salariés, le décloisonnement et un objectif de gestion des savoirs. Il faut motiver les salariés pour que ceux-ci performant au service de la stratégie d'entreprise. Il faut décloisonner car il est important de faire des liens entre les différentes fonctions de l'organisation, ce qui permettra d'avoir de la cohésion. Enfin, il faut gérer les savoirs puisqu'il

est nécessaire que les salariés aient les informations utiles pour être efficaces professionnellement (Libaert, 2014).

Du point de vue des sources, celles-ci viennent généralement de la direction, des ressources humaines ou encore du directeur de la communication. L'efficacité d'une communication peut être augmentée par la force et la puissance d'une source ; lorsque le destinataire reconnaît une véritable autorité, il a tendance à intégrer et à suivre le message transmis, comme la relation entre un médecin et son patient. Dans le cas où l'autorité repose sur une compétence reconnue, elle est également conditionnée par la capacité de la source à distribuer des récompenses et des punitions, ce qui est essentiel pour une direction d'entreprise et sa gestion des résultats (Décaudin et Igalens, 2017).

Le récepteur de la communication, quant à lui, n'est pas passif. Chaque individu a une perception sélective. Le message passe par un processus de filtrage, de rejet ou d'acceptation, d'interprétation et de reformulation avant d'être approprié par le destinataire qui effectue ainsi un traitement des informations. La qualité d'une communication nécessite, par conséquent, une connaissance approfondie du destinataire, c'est-à-dire des cibles/employés, afin de lui adapter les messages, ainsi qu'une vérification constante de la qualité de la relation établie (Décaudin, et Igalens, 2017).

Concernant la mise en place, la communication interne ne se réalise pas au cas par cas, il faut toujours un plan. Elle doit être mise en œuvre en cohérence avec tout ce qui a été réalisé auparavant. Il faut tout d'abord déterminer l'objet de la communication interne. Décaudin et Igalens (2017, p.26) nous expliquent « qu'il est important de déterminer les points à développer avant de construire un plan de communication ». Ils soulignent également l'importance de la construction d'une image employeur pour l'entreprise, image qui sera un élément fédérateur de la communication interne (Décaudin et Igalens, 2017).

Concernant les supports de communication, ceux-ci ne sont jamais de simples éléments permettant la transmission des messages, ils jouent un rôle crucial dans l'efficacité de la communication. Décaudin et Igalens (2017) nous indiquent qu'il y a deux types de canaux : ceux contrôlés par l'entreprise et ceux qui ne le sont pas. Dans le premier cas, la responsabilité et le contrôle total du message diffusé, de sa définition, de sa construction à sa mise en œuvre incombent à l'entreprise, qui est la source de la communication. Dans l'autre situation,

l'organisation ne contrôle pas le message qui est diffusé dans les canaux ; cela peut être du bouche-à-oreille ou encore de la presse économique. On distingue généralement trois outils de communication interne : les outils oraux, écrits et électroniques.

Au niveau du support électronique, certaines sociétés possèdent un réseau social d'entreprise (RSE). Il s'agit d'un ensemble de personnes physiques et morales regroupées grâce à un système de partenariat social au sein d'un organisme. Cet outil collaboratif offre aux membres d'une organisation la possibilité de centraliser l'information sur une même plateforme et de favoriser une communication plus efficace (Perretti, 2019). Celui-ci permet également de « favoriser la communication entre les individus et/ou des groupes d'individus au travers de fonctionnalités dites sociales, assez proches des réseaux sociaux traditionnels » (Peretti, 2019, p.606). Les réseaux sociaux d'entreprise connaissent une croissance rapide, cependant leur adoption par les utilisateurs varie et le nombre de contributeurs actifs est parfois limité (Peretti, 2019). De plus, le réseau social d'entreprise permet un gain de temps. En effet, chaque employé recevant un nombre incalculable de mails par jour, celui-ci risque de passer à côté d'une information importante. Avec le RSE, il y a un partage d'informations général étant donné que chaque employé peut échanger et coproduire de l'information (Peretti, 2019). L'intranet, quant à lui, est un réseau d'entreprise privé, qui utilise les technologies de l'internet (courriers électroniques, liens hypertextes, moteurs de recherche), mais en circuit privé (seulement pour l'entreprise). Il facilite, sans frais et en toute sécurité, la transmission et le partage de textes, d'images et de sons entre les membres d'un groupe où qu'ils se trouvent (Khellafi, 2022). Au fur et à mesure des années, les différents types se sont mélangés jusqu'à ce qu'on ne puisse plus toujours distinguer. En effet, il n'est pas toujours facile de savoir si une newsletter sur l'intranet, par exemple, est considérée comme un support écrit ou un support électronique.

La communication interne peut se heurter à certains obstacles de différents types. En effet, selon la taille et la structure de l'organisation, il est possible que certains messages provenant de la haute hiérarchie nécessitent un certain temps pour atteindre les différents niveaux hiérarchiques et ils peuvent être modifiés tout au long de cette transition (Khellafi, 2023). Un autre point qui est peut-être considéré comme un obstacle est l'idéalisme des messages transmis par la communication interne. En effet, on ose y aborder que très rarement des sujets plus délicats mais plus représentatifs de ce qui se passe réellement dans l'entreprise. Les messages diffusés par la communication interne peuvent être trop idéalistes et par conséquent ne pas contribuer à renforcer la crédibilité de l'entreprise (Khellafi, 2023).

Pour finir, la communication interne est cruciale pour favoriser une bonne entente entre tous les employés ainsi qu'entre les employés et les dirigeants de l'entreprise. Une communication inadéquate ou peu claire, par exemple, peut créer des malentendus entre les collègues. De plus, s'il y a une émergence de rumeurs, cela peut signifier qu'il y a un manque de communication interne et donc provoquer certains dommages (Khellafi, 2023).

## 2.2 L'IMAGE DE MARQUE EMPLOYEUR

---

Le deuxième sujet important dans notre recherche est l'image de marque de l'employeur et plus particulièrement l'image interne. La marque employeur peut être définie comme étant « l'image d'une entreprise vue au travers des yeux des salariés et des candidats potentiels » (Cazottes, 2018, pp. 324). Sur base de la marque employeur va se créer l'image employeur qui est « la représentation de l'entreprise que se font les employés ou les anciens salariés suite à ce qu'ils ont vécu et expérimenté en son sein » (Cazottes, 2018, pp. 329). Amber et Barrow (1996, p. 187) définissent la marque employeur comme étant « l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques associés à un emploi et à un employeur ». Cela est particulièrement utile pour identifier un employeur et le démarquer de ses concurrents. La marque employeur peut être externe ou interne. Cependant, les deux n'auront pas les mêmes objectifs et ne porteront pas sur les mêmes éléments. La marque employeur interne est caractérisée par des attributs symboliques (caractéristiques subjectives et intangibles de l'organisation) tandis que la marque employeur externe va plutôt utiliser des attributs instrumentaux (caractéristiques objectives, physiques et tangibles de l'organisation). Bien que les deux marques soient différentes, celles-ci doivent rester cohérentes car les promesses et valeurs proclamées à l'extérieur doivent être également ressenties dans la culture organisationnelle interne. L'image de marque, qu'elle soit interne ou externe, va avoir des conséquences sur l'organisation. En effet, si celle-ci est mauvaise, il y aura par exemple plus d'intentions de quitter l'entreprise (Amber et Barrow 1996). La marque employeur est composée de trois éléments principaux qui sont l'attractivité, la réputation et l'engagement des salariés. L'identité de l'entreprise, son ADN social, son ambition en matière de ressources humaines, ses valeurs et sa culture sont également des composantes incarnées par la marque employeur (Cazottes, 2018).

Celle-ci a plusieurs enjeux : économique, de fidélisation et d'attractivité. Tout d'abord, l'enjeu économique a pour but « d'assurer le développement de l'activité de l'entreprise en pilotant ses

ressources humaines » (Epiphane, 2021, p. 100). Cela se réalise en recensant les coûts liés aux RH mais également en prenant contact avec différentes institutions pouvant apporter une aide financière. L'organisation peut également identifier pour chaque fonction, les rôles, les missions et les compétences associées. Elle peut ensuite développer les compétences liées aux besoins stratégiques et anticiper les besoins et compétences nécessaires pour les projets futurs (Epiphane, 2021).

Au niveau de l'enjeu de fidélisation, il s'agit de « faire de l'entreprise un employeur de choix en créant les conditions propices à l'engagement, à la performance, au développement et au bien-être pour tous » (Epiphane, 2021, p. 101). Pour cela, l'organisation peut réaliser une étude pour mieux comprendre les expériences et les pensées des collaborateurs. Elle peut également identifier les besoins des employés tout en évaluant les atouts de l'organisation et les domaines de développement. L'entreprise peut aussi essayer de renforcer l'engagement de ses employés en partageant le projet de l'entreprise ou en partageant sur le rôle et la fonction de chaque poste dans le projet global. L'enjeu de fidélisation peut être réalisé en établissant des buts collectifs et individuels pertinents et ambitieux. Mais aussi en exprimant de la gratitude envers les équipes en célébrant les réussites, les projets et les initiatives.

Un autre élément à prendre en compte est l'importance du développement des compétences en suivant chaque collaborateur de manière personnalisée et régulière. Il est aussi important de donner de la visibilité sur les évolutions possibles et la mobilité interne. Pour fidéliser les employés, il faut travailler sur la culture d'entreprise. Cela implique de créer une culture managériale unifiée en développant les compétences des managers afin d'harmoniser les pratiques. De plus, il est essentiel de dynamiser la communauté managériale et de transformer les managers en véritables relais des ressources humaines. Pour fidéliser les employés, il est également crucial d'identifier les besoins en information et en communication de chaque groupe. Il est important d'utiliser un outil facilement accessible qui centralise toutes les informations importantes et utiles (Epiphane, 2021). Duroi (2011) nous explique que les conséquences des actions prises pour fidéliser les employés ne pourront être qu'évaluées à long terme. Enfin, la fidélisation est un enjeu majeur des entreprises au vu des coûts élevés suite au départ d'un employé (Cazottes, 2018).

Le dernier enjeu est celui de l'attractivité. Cela consiste à « faire de l'entreprise un employeur de choix pour attirer les compétences nécessaires au développement et à la bonne réalisation de

la mission de l'entreprise » (Epiphane, 2021, p. 102). Pour relever ce défi, il est essentiel de positionner l'offre employeur sur le marché des ressources humaines. Il faut également gérer la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur et accroître sa notoriété. Enfin, il est crucial de créer un processus de recrutement aligné avec la culture et les valeurs de l'entreprise (Epiphane, 2021).

Pour qu'une marque employeur existe, il faut tout d'abord une culture organisationnelle forte. Il s'agit de « l'ensemble des attitudes, des croyances, des valeurs et des normes partagées dans l'organisation » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, p. 67). Selon Ambler et Barrow dans une étude réalisée en 1996, la marque employeur doit inévitablement refléter la culture de l'organisation sinon ses objectifs, notamment en ce qui concerne la rétention, ne peuvent pas être atteints. La culture apporterait par conséquent une signification à la marque employeur afin que celle-ci devienne un moyen d'attrait mais également de fidélisation des employés à long terme (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

Un deuxième élément nécessaire à la construction d'une marque employeur forte sont les activités marketing traditionnelles. En effet, celles-ci peuvent influencer positivement ou négativement la marque employeur par le bouche-à-oreille, la communication institutionnelle ou encore la publicité faite par l'entreprise. Il y a d'ailleurs une corrélation positive entre ces activités de communication et la perception des candidats des caractéristiques de la marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

Les pratiques des ressources humaines sont un troisième élément qui doit être pris en compte dans la création d'une marque employeur. En effet, celles-ci peuvent influencer les perceptions liées à la marque employeur. Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015, p. 68) nous expliquent que « les activités RH sont en effet perçues par les individus comme des signaux envoyés par l'organisation sur son rôle d'employeur ». C'est principalement en se basant sur ces caractéristiques objectives que les individus élaboreraient un schéma mental des bénéfices de travailler pour une organisation. Dans cette optique, les activités de formation et développement semblent être essentielles (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

Parlons maintenant des conséquences de la marque employeur sur les salariés. Celle-ci peut avoir des effets positifs sur les attitudes et les comportements. Elle permettrait d'améliorer la fidélité et l'implication des employés et ainsi permet de réduire les coûts liés au turn-over ou

au recrutement. Cela permettrait également d'améliorer la satisfaction et la motivation des employés au sein de l'organisation. De plus, selon la théorie de l'identité sociale, la marque employeur entraînerait l'intégration de l'identité de l'organisation dans sa propre identité, ce qui favoriserait le développement de l'identification organisationnelle. Cependant, l'ensemble de ces éléments est conditionné par la cohérence entre les discours attrayants de l'employeur et ses actions. En effet, il est important de créer une marque employeur externe qui corresponde aux caractéristiques réelles de l'organisation car si cela n'est pas respecté, cela peut se traduire par un nombre important de démissions des nouveaux arrivants ou par de la démotivation. On peut par conséquent dire que « la marque employeur n'est pas seulement importante au moment du recrutement, mais aussi dans une perspective de relation à long terme entre le salarié et l'entreprise » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, p. 71).

Un certain nombre de modérateurs rentre également dans le processus de la marque employeur. On peut tout d'abord parler de la congruence des valeurs. En effet, les individus sont généralement plus attirés par des employeurs qui partagent les mêmes valeurs et personnalités qu'eux. Ils vont en effet s'identifier plus vite à l'organisation si celle-ci promeut des valeurs proches de celles de l'individu. Ensuite, « le niveau d'expérience influence la relation entre la marque employeur et ses conséquences, en particulier l'attractivité de l'organisation » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, p. 72). Il y a également certaines variables organisationnelles qui rentrent en jeu comme la taille, la structure ou encore la notoriété de l'organisation. Par ailleurs, la réputation serait essentielle pour construire et préserver la marque employeur. Si l'organisation ne jouit pas d'une bonne réputation, alors sa marque employeur va attirer moins de candidats. Enfin, des variables économiques comme l'état du marché du travail peuvent aussi influencer la marque employeur. En effet, l'ampleur et la durée des problèmes d'attraction d'une organisation sont déterminées par le nombre de travailleurs disponibles par rapport à la demande. Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015) nous expliquent que la marque employeur semble jouer un rôle essentiel dans les domaines en pénurie ou très concurrentiels. Le fait que les profils soient rares renforcerait à la fois l'importance de bâtir une marque employeur solide, mais aussi la difficulté d'attirer des candidats (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

La marque employeur possède une sorte de périmètre en quatre étapes : recruter, fidéliser, quitter, animer. L'ensemble de ces étapes correspond au parcours du collaborateur. Celui-ci commence bien avant la première rencontre et continue après la fin de la collaboration.

L'expérience collaborateur, quant à elle, commence une fois que l'étape du recrutement est terminée. Tout ce qui se passe dans l'entreprise va influencer l'expérience d'un salarié (Epiphane, 2021). En effet, l'image de marque interne de l'employeur correspond à « l'image perçue par les employés » (Grouille, 2023, p. 74). Cette perception a tendance à se modifier au fur et à mesure que l'expérience de l'employé au sein de l'organisation s'accumule (Grouille, 2023). En sachant cela, l'employeur va promettre un ensemble d'engagements à ses collaborateurs. Ces différents engagements sont appelés « propositions de valeur » et reposent sur quatre dimensions : culture et valeurs, carrière et employabilité, environnement de travail et, enfin, rémunération et avantages (Epiphane, 2021).

En 2021, Epiphane nous explique que « la dimension culture et valeurs vise à faire adhérer et à engager les collaborateurs dans une aventure commune » (Epiphane, 2021, p. 94). Le périmètre de cette dimension est à la fois évident et étendu. Cela peut être résumé aux particularités de l'entreprise : son projet, son ambition, ses valeurs, sa culture, sa politique RH, ses responsabilités sociales, etc... (Epiphane, 2021).

La dimension carrière et employabilité est facilement mise en lien avec la formation mais il y a également d'autres éléments à prendre en compte comme le fait d'être bien intégré, accompagné ou encore le fait d'être dans des conditions qui permettent d'évoluer tout en s'épanouissant. Dans cette dimension, il s'agit de prendre en compte l'humain dans sa globalité avec l'ensemble de ses spécificités. Chaque employé doit avoir un parcours personnalisé selon ses aspirations. Cette dimension demande un engagement élevé de la direction, du service des ressources humaines et des managers. Cependant, grâce à l'ère du numérique, le suivi personnalisé est de plus en plus accessible (Epiphane, 2021).

La dimension de l'environnement du travail peut être vue sous l'angle du bien-être au travail. Il s'agit d'une motivation intrinsèque, par conséquent, différente d'un employé à l'autre. L'entreprise a pour mission et devoir de mettre en place les conditions d'une qualité de vie au travail respectueuse et sereine, d'aller au-delà en évoquant le bien-être et le confort et de donner du sens et de la cohérence dans une cohésion parfaite. Il est avantageux de communiquer sur l'environnement de travail afin d'attirer des profils qui recherchent ce type d'atmosphère et se trouvent dans les conditions offertes (Epiphane, 2021).

La dernière dimension qui concerne la rémunération et les avantages est souvent un thème plus délicat. Il s'agit cependant d'un sujet primordial pour l'employé. Epiphane (2021) nous explique que « la politique de rémunération doit être équitable, transparente et partagée » (Epiphane, 2021, p. 96). La rémunération a un impact direct sur le bien-être de ses employés, il n'y a donc aucune raison de faire de ce sujet un sujet tabou. Sur le marché du travail, mettre en avant sa politique de rémunération peut être un avantage (Epiphane, 2021).

Enfin, la marque employeur a plusieurs cibles. Ici nous nous intéressons principalement aux cibles internes, c'est-à-dire les nouveaux salariés et les salariés à fidéliser. Pour la première catégorie, deux étapes sont primordiales : l'accueil et l'intégration. Dès leur arrivée, les nouveaux employés vont comparer les promesses faites par l'employeur pendant le recrutement avec les premières heures qu'ils ont passées dans l'entreprise. Il est donc essentiel de concevoir et de structurer la démarche d'intégration en respectant la promesse initiale afin de renforcer la marque employeur. Il est important d'inclure dans cette démarche des actions peu coûteuses mais significatives telles que des journées d'intégration, la présentation au patron, la découverte des sites principaux ou encore la remise d'un welcome pack. Ces attentions seront très appréciées par les nouveaux venus et seront gravées dans leur mémoire. Il est également indispensable de fidéliser les salariés déjà présents dans l'entreprise pour deux raisons distinctes. Premièrement, il faut fidéliser les employés qui sont compétents et performants car les perdre représenterait un coût assez élevé pour l'entreprise. Deuxièmement, si les employés sont déçus de leur expérience dans l'organisation alors ceux-ci vont devenir les premiers opposants à l'organisation. (Cazottes, 2018).

## 2.3 LA RELATION ENTRE LA COMMUNICATION INTERNE ET L'IMAGE EMPLOYEUR

---

Maintenant que nous avons vu la communication interne et la marque employeur, nous pouvons nous intéresser aux liens entre les deux. Les ressources humaines et l'équipe de communication sont généralement responsables de la gestion de la marque employeur (Décaudin et Igalens, 2017). Il est cependant difficile de trouver de la littérature sur le lien entre la communication interne et la marque employeur interne.

Plusieurs personnes jouent un rôle dans la marque employeur. Il y a tout d'abord les ressources humaines qui sont responsables de l'environnement humain de l'entreprise, de l'offre RH et par conséquent de la réputation de l'employeur. Ensuite, il y a la communication qui joue un rôle important dans la marque employeur. En effet, elle permet la transmission d'informations de manière fluide et régulière. La communication permet aussi de renforcer les dialogues sociaux. Enfin, par la communication interne ou externe, elle anime et diffuse la marque employeur sur tous les supports internes ou externes (Epiphane, 2021).

La première question à se poser est de savoir quel genre de communication sera associé à la marque employeur. Elle doit, tout d'abord, être prise en compte dans la communication de recrutement pour attirer les demandeurs d'emploi mais elle se rapproche également de la communication corporate vu qu'il s'agit de vendre l'entreprise et, enfin, elle se rapproche de la communication interne car elle s'adresse à l'ensemble des employés de l'organisation. Cazottes (2018) nous explique qu'en réalité la marque employeur doit être vue « au carrefour de la communication interne, de la communication externe et de la communication produit de l'entreprise et pour être efficace, elle doit être conçue de manière globale » (Cazotte, 2018, p. 323). La communication sur la marque employeur vise donc à fidéliser les employés mais cela permet également de créer un message positif à l'égard des salariés vu que la communication marque employeur se retrouve dans la communication globale de l'entreprise (Cazottes, 2018).

D'Almeida et Libaert (2019) nous expliquent que la communication interne joue un rôle essentiel dans la création d'une image cohérente et positive de l'entreprise. La perception que le salarié a de son entreprise, des compétences nécessaires pour y réussir et de son fonctionnement global, joue un rôle crucial dans la motivation et l'engagement de chacun. En effet, la communication interne favorise la collaboration et établit un langage commun qui permet à chacun de guider et d'ajuster son comportement au travail. Dans des organisations de plus en plus fragmentées sur le plan spatial (division géographique), temporel (individualisation du temps de travail) et statutaire (multiplication des statuts du personnel), la communication interne a également pour objectif de garantir un principe d'unité. Cependant, les étapes de réception d'un message et d'adhésion à son contenu ne sont pas nécessairement synonymes. De plus, il est essentiel que le management par la parole se combine avec le management par l'exemple car l'exemplarité devient un élément essentiel de vigilance pour les employés (D'Almeida et Libaert, 2019).

Plus une entreprise va communiquer sur sa gestion des ressources humaines en mettant en avant ses actions sociales, plus celle-ci va essayer de persuader, fidéliser et séduire les employés. Les travailleurs sont donc perçus comme un client de l'entreprise dont il est nécessaire de répondre aux besoins et aux attentes. D'ailleurs, l'intranet facilite la communication et permet de diminuer les tâches à faible valeur ajoutée. Désormais, le personnel a un moyen de communication qui transmet l'information à la fois dans les dimensions verticales et horizontales (Khellafi, 2023).

Toutefois, afin d'établir une marque employeur solide, il est nécessaire d'avoir une forte mobilisation interne, que ce soit au sein de l'équipe des ressources humaines ou des employés. Tout ne se fait pas qu'avec la communication. Hugo Mongon, travaillant chez McDonald's, nous explique qu'« on ne crée pas une marque employeur. Celle-ci naît d'une série de pratiques quotidiennes. Il faut donc travailler sur l'évolution de ces pratiques pour être identifié comme employeur de référence » (Duron, 2011, p. 49). De plus, Ettahir, Ahlafi et Bahoussa (2018) nous expliquent que les candidats à l'emploi se fondent principalement sur les échanges interpersonnels et les opinions des membres du personnel pour évaluer les opportunités d'emploi avant de se tourner vers la communication institutionnelle. Le bouche à oreille aurait, par conséquent, plus d'effet que la communication d'entreprise (Ettahir et al, 2018).

### 3. THÉMATIQUE DE RECHERCHE

---

En 2024, le bien-être et la santé au travail se positionnent en tête de liste des priorités des employés. Il s'agit de critères décisifs pour attirer et fidéliser les talents. En plus de ces deux éléments, le télétravail et le travail hybride se sont beaucoup développés et sont désormais ancrés dans les pratiques organisationnelles (Bacelli, 2024). L'ensemble de ces éléments rentre dans ce qu'on appelle l'image employeur. Cette image de marque employeur a évolué au fur et à mesure des années tout comme ses différentes définitions. En 2014, Viot et Benraïss-Noailles la définissent comme étant une promesse d'emploi spécifique pour les employés actuels et potentiels, basée sur les avantages - fonctionnels, économiques et psychologiques - liés à une entreprise en tant qu'employeur et à l'offre RH que l'organisation propose. Elle favorise la construction d'une identité et d'une image unique de l'entreprise en tant qu'employeur. Quatre ans plus tard, Cazotte définit l'image employeur comme étant la perception d'une entreprise à travers les yeux des employés et des candidats potentiels (Cazottes, 2018). Nous retiendrons cette définition dans notre analyse. Désormais, l'expérience utilisateur joue un rôle essentiel dans la séduction et l'attraction de talents. Les individus sont constamment à la recherche d'une expérience positive et unique, d'une réponse personnalisée à leurs attentes et besoins, ce qui entraîne des dérives et des surenchères auxquelles tout le monde ne peut pas répondre, telle que l'augmentation de salaire (Epiphane, 2021). « L'humain a le pouvoir, le choix, ou en tout cas, désormais, il se l'octroie » (Epiphane, 2021, p.34).

En plus de l'image employeur, nous nous intéressons à la communication interne. Celle-ci est essentielle pour le bon fonctionnement et la réussite d'une entreprise. Son objectif est de maintenir tous les employés informés, engagés et motivés (Harris, 2024). La communication interne peut être définie comme étant celle qui s'occupe de contribuer à la création d'un langage commun, de mettre les individus en relation les uns avec les autres et de leur fournir des informations pertinentes, afin de faciliter et encourager leurs interactions (Le Gall, 2023). Aujourd'hui, il existe de nombreux outils de communication interne qui sont performants. Avec l'émergence de la mise en place du réseau social d'entreprise, la communication peut, désormais, se faire en temps réel avec chaque salarié où qu'il se trouve. Pourtant, les insatisfactions sont toujours présentes (Décaudin et Igalens, 2017). Il faut, par conséquent, être à l'écoute de la profession en se recentrant plus sur l'humain et moins sur les outils (Perruchot Garcia, 2016). Cela constitue un véritable enjeu pour les entreprises. De plus, aujourd'hui, il

est rare que les employés puissent travailler sans communication. En effet, travailler va de pair avec communiquer qui signifie créer du lien, prendre parti et enfin, rendre possible la performance globale (Décaudin et Igalens, 2017). Dernièrement, certaines études se sont penchées sur les méthodes liées à la gestion des RH, y compris la communication interne au sein de l'entreprise. On la présente souvent comme un élément clé pour encourager et développer l'engagement des employés qui se sentent valorisés et impliqués dans l'entreprise (Cézanne et al, 2019).

Sur base de ces deux thématiques, cela nous amène à nous pencher sur la question de recherche suivante : « **Dans quelle mesure la communication interne influence-t-elle l'image employeur perçue par les employés d'AG Insurance ?** ».

### 3.1 SOUS-QUESTIONS ET HYPOTHÈSES

---

Pour répondre à notre question de recherche, nous élaborons trois sous-questions et des hypothèses spécifiques. Cela nous aidera à guider notre étude. L'objectif de ces sous-questions est d'examiner divers aspects de notre objet d'étude en le divisant en éléments plus précis et ciblés. De leur côté, les hypothèses constitueront un cadre pour étudier l'influence de la communication sur l'image de l'employeur.

#### 1. **L'image de l'employeur est-elle renforcée par la cohérence entre la communication interne et les actions de l'entreprise ?**

Sur base de notre état de la littérature, nous pouvons formuler l'hypothèse que la cohérence entre la communication interne et les initiatives entreprises par AG Insurance contribue de manière considérable à renforcer l'image employeur. Quand les messages transmis en interne correspondent aux pratiques et comportements observables de l'entreprise, les employés développent une perception plus positive et plus fiable de leur employeur.

#### 2. **La transparence et la fréquence de la communication interne permettent-elles d'améliorer l'image de l'employeur et d'influencer positivement l'engagement des employés ?**

L'image de l'employeur interne peut être améliorée grâce à une communication interne transparente, qui renforce la confiance des employés, accroît leur engagement et favorise un

sentiment d'appartenance à l'organisation. L'implication des employés est devenue un défi majeur pour les entreprises contemporaines. On sait que des salariés impliqués sont plus productifs, plus créatifs et plus fidèles à leur entreprise. Parmi les différents éléments qui impactent l'implication des employés, la communication interne est fréquemment mentionnée comme un élément essentiel. Nous pouvons, par conséquent, penser qu'il y a un lien entre les deux.

### **3. La rétention des employés est-elle influencée par la communication interne positive ?**

Nous supposons que la communication interne n'a pas réellement d'impact sur la rétention des employés. En effet, il semblerait que la rétention soit davantage influencée par d'autres facteurs comme les avantages sociaux ou encore les possibilités de développement professionnel.

## 4. MÉTHODOLOGIE

---

### 4.1 OBJECTIFS ET DÉMARCHE

---

#### 4.1.1 Présentation et justification du thème

---

Afin de choisir la méthodologie adéquate, il est important de revenir sur les éléments fondamentaux de la recherche. Celle-ci a pour but d'observer de quelle manière la communication interne a de l'influence sur l'image employeur perçue par les employés d'AG Insurance. En effet, une série d'éléments entre en jeu lorsqu'il s'agit de l'image employeur et nous essayons de comprendre le rôle de la communication interne dans cet ensemble. Dans le cadre d'AG Insurance, une société où les relations internes et les échanges quotidiens jouent un rôle crucial, il est primordial d'analyser l'impact des pratiques de communication sur l'image de l'entreprise auprès de son personnel. L'objectif de cette démarche est, par conséquent, d'analyser les mécanismes, les outils et les stratégies de communication interne utilisés par la société AG afin d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise en tant qu'employeur.

Cette idée de thème est venue de notre volonté de vouloir lier notre bachelier avec notre master. En effet, ayant réalisé un bachelier en communication et un master en ressources humaines, il était important d'avoir une question de recherche qui rassemble l'ensemble de nos études. La communication est un domaine très large avec plusieurs facettes ; pouvoir observer la communication interne dans une grande entreprise est dès lors très intéressant en raison des différents outils utilisés.

En choisissant de nous concentrer sur l'organisation d'AG Insurance, notre objectif est de mettre en évidence les méthodes de communication interne utilisées et d'évaluer leur efficacité du point de vue des ressources humaines. Cela permettra de repérer les atouts et les possibilités d'amélioration dans les stratégies de communication et de fournir des recommandations pour renforcer l'image de l'employeur.

---

### 4.1.2 Le stage

---

La réalisation du stage est la première partie de notre recherche. Le stage a duré deux mois dans l'équipe Learning and Development. Nos missions principales étaient d'aider à la création de formations mais également d'apporter une aide logistique au niveau informatique. Cela incluait la création de présentations sur Power Point, la gestion d'un dossier Excel reprenant l'ensemble des formations ainsi que les participants et enfin, la gestion de la boîte mail de l'équipe. Cette dernière tâche permettait de rediriger les employés vers les bons destinataires afin de gérer leurs problèmes au mieux. Bien que cette équipe n'ait pas de lien direct avec notre question, ce stage a permis de découvrir beaucoup d'éléments en interne. En effet, il a permis d'observer comment les ressources humaines communiquaient avec leurs employés, mais aussi de voir les différents supports de communication mis à la disposition des collaborateurs. Ce stage a également permis de passer du temps avec l'équipe de communication dans laquelle nous avons pu apprécier plus précisément ce métier et la manière dont il fonctionne. Cela nous a enfin permis de préciser notre question de recherche et de voir les différentes zones d'ombre sur le thème nécessitant un approfondissement.

## 4.2 LA MÉTHODE QUALITATIVE

---

Dans le cadre de ce mémoire, la méthode qualitative a été choisie. En sciences sociales, la méthode qualitative se distingue de la méthode quantitative car elle « s'attache à expliquer un phénomène, à lui donner une signification voire un sens. Les résultats sont exprimés en mots (analyse à la suite d'entretiens, observations cliniques...) » (Bioy et al., 2021, P. 23). Dans la méthode qualitative, la personne est mise au cœur du dispositif car l'objectif est de comprendre avec elle le sens de ce qu'elle vit et de co-construire un savoir à son sujet dans le cadre d'une démarche à participation active qui continue d'inclure son récit. De plus, la méthode qualitative est étroitement liée au contexte. Le chercheur s'immerge dans la situation étudiée. Donc, la recherche qualitative va se dérouler dans le cadre naturel du sujet. Elle va également maintenir au maximum l'intégrité du contexte afin d'en examiner les particularités en tenant compte du fait qu'il ne peut y avoir de causalités générales mais uniquement locales. Enfin, les méthodes de collecte de données vont être considérées comme le prolongement du chercheur, ce dernier sera impliqué dans ses instruments tels que les entretiens de recherche et l'observation. En effet,

la compréhension des phénomènes humains étudiés repose à la fois sur la nature humaine du chercheur et sur la nature des phénomènes de sens produits (Bioy et al., 2021). Coron (2020) nous explique que la méthode qualitative consiste à analyser un échantillon de données généralement non structurées (comme un texte ou un discours) sur un petit nombre d'individus (généralement inférieur à 100). La méthode qualitative s'avère d'ailleurs bénéfique pour collecter des perceptions complexes et approfondir une situation donnée (Coron, 2020).

Ici, la méthode qualitative se justifie par le fait qu'il s'agit d'aller chercher les impressions des différentes personnes interrogées dans leur contexte professionnel. Il s'agit, par conséquent, d'une immersion dans la situation vécue par l'échantillon. De plus, la recherche prend en compte des particularités vécues par chacune des personnes mais également de l'environnement étant donné qu'on essaye de comprendre comment la communication interne influence l'image employeur qu'ont les employés. Enfin, la recherche va être effectivement structurée sur base des différents discours tenus par les personnes interrogées et la taille de l'échantillon sera de 21 collaborateurs. Cette taille d'échantillon permet d'avoir différents points de vue tout en restant un nombre approprié pour la méthode qualitative.

Dans la méthode qualitative, nous pouvons distinguer la méthode inductive de la méthode hypothético-déductive. Pour cette recherche, la démarche hypothético-déductive fonctionnera le mieux car il s'agit d'une recherche qui suit différentes étapes : élaboration d'hypothèses, collecte d'informations, vérification (Barbot, 2012). Spezi (2015) nous explique que la méthode qualitative « inclut les études ethnographiques, les études de cas, les entretiens individuels et/ou collectifs » (Spezi, 2015, p.53). Ces différentes méthodes mettent en évidence la présence d'une variété de réalités envisageables qui méritent toutes d'être prises en considération pour l'interprétation.

Cependant, la méthode qualitative rencontre quelques problèmes. Tout d'abord, les faits sociaux ne peuvent pas être reproduits, ce qui nécessite de se baser sur des protocoles d'observation plus ou moins directs et plus ou moins médiatisés (Surel, 2015). Ensuite, la méthode relève toujours de sources orales, écrites, etc. Cela nécessite, par conséquent, « des outils et des savoir-faire qui permettent de procéder à l'enregistrement et/ou au traitement de ces données » (Surel, 2015, p.177). De plus, la démarche ne vise pas à mesurer ou à quantifier mais plutôt à collecter des données verbales qui permettent une interprétation axée sur les processus qui se déroulent au sein des acteurs (Tchankam et al., 2020). En effet, la position de

l'enquêteur est essentielle car le chercheur est lui-même un individu qui génère du sens à partir de pratiques sociales ou d'échanges variés. Enfin, en raison de leur caractère « subjectif », les données cumulées peuvent être partielles ou partiales. Une personne interrogée aura oublié des informations ou redéfinira des faits. Afin d'éviter ces comportements, il faudra faire une cumulation des sources et des données pour vérifier leur véracité, précision et pertinence (Surel,2015).

### 4.3 LES ENTRETIENS

---

Dans le cadre de ce mémoire, la réalisation de plusieurs entretiens a été décidée. Ces entretiens sont utilisés pour recueillir des informations sur le terrain et il en existe de nombreuses formes (individuel, de groupe, directif, semi-directif, libre, etc.) (Liarte, 2022). Grâce à ceux-ci, le chercheur peut extraire des informations et des éléments de réflexion extrêmement riches et nuancés (Marquet et al., 2022). Les entretiens sont souvent utilisés car beaucoup de chercheurs estiment que la seule façon de savoir vraiment comment et pourquoi les acteurs agissent est de les interroger eux-mêmes (Liarte,2022). La nécessité d'avoir des données dites « primaires », c'est-à-dire des données de terrain recueillies par le chercheur dans l'unique but de mener à bien son travail, est également souvent évoquée. Beaud (1996) nous explique qu'un entretien approfondi n'a véritablement de sens que s'il est contextualisé, c'est-à-dire en tenant compte du lieu et de l'heure de l'entretien, ce qui nécessite donc une préparation au préalable. Cependant, il est difficile de mener des entretiens de recherche sans avoir des compétences méthodologiques solides et un véritable processus d'apprentissage (Liarte, 2022). De plus, les qualités humaines sont également cruciales, notamment l'écoute active et l'empathie. Il est important d'adopter une neutralité bienveillante, d'inspirer la confiance et de faire preuve de sensibilité mais ces compétences ne sont pas innées pour tous (Marquet et al., 2022). Enfin, il faut se questionner sur l'utilisation seule de cet outil. Effectivement, des interrogations émergent sur la rationalité des personnes interrogées, la désirabilité sociale ou l'effet d'histoire (Liarte, 2022).

---

### 4.3.1 Les entretiens exploratoires

---

Les entretiens exploratoires offrent la possibilité de tester des pistes, de se familiariser avec le terrain, de s'entraîner à poser des questions et à écouter. Ils offrent, également, la possibilité de développer progressivement le guide d'entretien et de le tester. Il est crucial de passer par cette étape afin de formuler des hypothèses et sélectionner les méthodes les plus adaptées à l'objet de recherche (Sauvayre, 2013). Dans le cas d'AG Insurance, nous avons d'abord élaboré un premier guide d'entretien. Cependant, ce guide ne peut pas être considéré comme valide car il a été créé sans cadre d'analyse. Malgré tout, les données recueillies lors de ces entretiens seront analysées dans le cadre de la description des résultats. En effet, cela nous a permis de nous familiariser avec le terrain tout en nous exerçant à écouter et à poser des questions.

Nous avons réalisé deux entretiens exploratoires avec deux personnes travaillant au siège central d'AG Insurance, à Bruxelles. Bien que ces deux entretiens rentrent dans la description des résultats, nous favoriserons quand même les 19 autres entretiens réalisés par la suite.

| Prénom anonymisé | Département                    | Durée d'emploi chez AG | Date de l'entretien | Durée de l'entretien |
|------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| Alizée           | Marketing non-life chez broker | 5 ans                  | 9/10/2023           | 15 min               |
| Pauline          | Bank chanel assurance vie      | 8 ans                  | 11/10/2023          | 35 min               |

---

### 4.3.2 Les entretiens semi-directifs

---

Ces types d'entretien sont basés sur une série de sujets et questions préalablement élaborés. Il ne s'agit pas d'obtenir des réponses précises à des questions fermées ou des théories établies par des interlocuteurs mais plutôt de saisir les pratiques, les comportements et les perceptions des individus en relation avec la question de la recherche (Chevalier et Meyeur, 2018). Ce genre d'entretien convient lorsqu'il s'agit d'approfondir un domaine particulier et limité et invite la personne à s'exprimer librement dans un cadre défini par l'enquêteur (Sauvayre 2021). Dans le cadre de cette recherche, un travail préparatoire aura été réalisé auparavant incluant un cadre théorique d'analyse et une sélection des sujets. La base de l'entretien semi-directif est que la réalité des individus n'est pas seulement accessible par le chercheur ou par les individus eux-mêmes mais par une interaction dynamique entre le chercheur et ses intervenants (Chevalier et Meyeur, 2018). Pour mener à bien ces entretiens, il est donc essentiel de posséder les compétences et attitudes clés ainsi que de créer un guide d'entretien. Celui-ci est « constitué d'une liste de thèmes et de questions ouvertes, complétée par des reformulations et des questions de relance, en lien avec la question de recherche » (Chevalier et Meyeur, 2018, p.113). La durée de ces entretiens varie de 30 minutes à deux heures (Sauvayre, 2021).

---

### 4.3.3 Sélection des sujets

---

Les chercheurs en sciences sociales ont pour objectif d'analyser des ensembles sociaux. Cependant, pour analyser un ensemble, il est souvent nécessaire de faire l'analyse de ses composantes. Afin de savoir quelles sont les tendances d'une population, il sera nécessaire d'analyser les opinions d'un échantillon d'individus qui la composent (Marquet et al, 2022). Cette formule d'échantillonnage s'applique lorsque la population est vaste et nécessite une collecte de nombreuses données et lorsqu'il est essentiel d'obtenir une image fidèle à celle obtenue en interrogeant toute la population pour des questions de représentativité (Marquet et al, 2022). Un échantillon est dit représentatif lorsqu'on peut affirmer que les résultats obtenus sur un échantillon sont applicables à l'ensemble de la population c'est-à-dire que les caractéristiques, les opinions, etc... de quelques personnes interrogées représentent approximativement celles de la population étudiée (Firdion, 2012). De plus, Laperrière (1997) dans Imbert (2010) nous explique que les participants à l'échantillon sont sélectionnés pour les

besoins et la faisabilité de l'étude en tenant compte de leur pertinence théorique par rapport au phénomène étudié, ainsi que de la collecte des données topologiques, c'est-à-dire de la délimitation du cadre empirique sur une même localité.

Dans le cadre de cette analyse, nous avons sélectionné des employés d'AG Insurance du siège social à Bruxelles, avec l'aide du maître de stage, en fonction de leur pertinence par rapport à la question de recherche. En effet, nous nous intéressons à l'influence que peut avoir la communication interne sur l'image de l'employeur perçue par les employés. Nous avons choisi d'utiliser un échantillon représentatif parce que la population est large et nécessite une collecte de nombreuses données sur ses membres. De plus, nous souhaitons obtenir une image fidèle et représentative, similaire à celle obtenue en interrogeant toute la population (Marquet et al, 2022). De ce fait, nous avons sélectionné des collaborateurs de différents départements pour avoir une vue d'ensemble mais également des personnes provenant du département des ressources humaines et plus spécifiquement de l'équipe de communication. Enfin, selon Berthier (2010), il est suggéré d'effectuer entre 10 et 30 entretiens. Dans le cadre de cette recherche au siège social d'AG Insurance, nous avons effectué 19 entretiens.

| Prénom Anonymisé | Département                        | Durée d'emploi chez AG | Date de l'entretien | Durée de l'entretien |
|------------------|------------------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| Julien           | Service production, canal bancaire | 5 ans                  | 31/10/2023          | 14min                |
| Thomas           | HR carrier partner                 | 4 ans                  | 2/11/2023           | 32 min               |
| Pascal           | IT                                 | + de 20 ans            | 3/11/2023           | 26 min               |
| Camille          | Chief investment officer           | 14 ans                 | 7/11/2023           | 20 min               |
| Valérie          | Employeur branding + corporation   | 16 ans                 | 9/11/2023           | 33 min               |

|            |                                                            |             |            |        |
|------------|------------------------------------------------------------|-------------|------------|--------|
| Mathilde   | Communication interne                                      | 14 ans      | 14/11/2023 | 50 min |
| Nathalie   | Contract management                                        | 4 ans       | 16/11/2023 | 40 min |
| Séverine   | Bank channel                                               | 14 ans      | 20/11/2023 | 54 min |
| Aurélie    | Management non-life                                        | 17 ans      | 22/11/2023 | 24 min |
| Nicolas    | CPO dans direct IT                                         | 7ans        | 24/11/2023 | 31 min |
| Ludovic    | Téléclaims                                                 | 11 ans      | 27/11/2023 | 32 min |
| Zoé        | Contract management bank                                   | 13 ans      | 28/11/2023 | 26 min |
| Léa        | Business Life development                                  | 25 ans      | 30/11/2023 | 49 min |
| Christophe | Bank channel                                               | 16 ans      | 4/12/2023  | 39 min |
| Adrien     | CILS health care                                           | 17 ans      | 6/12/2023  | 34 min |
| Charles    | Bank channel, Life development                             | 8 ans       | 8/12/2023  | 17min  |
| Charlotte  | Business life taxe et legal                                | 5 ans       | 11/12/2023 | 12 min |
| Cécile     | Corporate branding, digital marketing et social media team | + de 20 ans | 13/12/2023 | 53 min |
| Antoine    | Life non-vie, bank channel                                 | 6 ans       | 22/12/2024 | 19 min |

---

#### 4.3.4 Analyse thématique

---

Après avoir mené les entretiens, nous analyserons les résultats obtenus en utilisant une analyse thématique. Selon Paillé et Mucchielli (2021, p. 270), l'analyse thématique consiste à « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens ou de divers types de documents ». Ce type d'analyse a deux rôles essentiels : repérer tous les thèmes pertinents liés aux objectifs de la recherche dans le corpus examiné et documenter les relations entre ces thèmes, qu'il s'agisse de parallèles, d'oppositions, de divergences ou de complémentarités. Cette méthode permet de mettre en lumière les grandes tendances du phénomène étudié, particulièrement lorsque plusieurs témoignages ou documents similaires sont analysés (Paillé et Mucchielli, 2021).

Dans le cadre de cette recherche, nous ferons effectivement une synthèse des entretiens réalisés sur base d'un guide d'entretien commun. Nous identifierons les éléments les plus significatifs pour éclairer notre question de recherche tout en prenant en compte les nuances apportées par les différents témoignages. Afin de retranscrire les différents entretiens, nous avons utilisé un logiciel "my good tape" et sur base de cette retranscription, nous avons pu réaliser les synthèses d'entretien qui se trouvent en annexe.

## 5. RÉSULTATS DU TERRAIN

---

### 5.1 CADRE CONTEXTUEL : AG INSURANCE

---

Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons décidé de nous focaliser sur l'entreprise AG Insurance (aussi appelée AG). Il s'agit d'une entreprise d'assurance basée à Bruxelles et fondée en 1824. Elle est, par conséquent, l'une des compagnies d'assurance les plus anciennes de Belgique (AG, 2024a). Elle fête d'ailleurs ses 200 ans cette année et, pour cela, l'organisation a créé 200 défis que ses collaborateurs doivent réaliser (AG, 2024b). Au fur et à mesure des années, AG Insurance a progressé pour devenir un acteur clé dans le domaine des assurances, en s'adaptant en permanence aux évolutions du marché et aux exigences des clients. D'après son site, la société traite avec 2,7 millions de clients particuliers et 280 000 clients entreprises. Un ménage belge sur deux lui fait confiance. Elle occupe, par conséquent, une position de leader sur le marché belge de l'assurance avec des résultats financiers solides (AG, 2024c). L'entreprise bénéficie d'une réputation de stabilité, de rentabilité et de gestion prudente des risques. Elle fait partie du groupe AGEAS, une entreprise internationale d'assurance qui est présente dans plusieurs pays d'Europe et d'Asie (AGEAS, 2024).

D'après son site internet, AG Insurance est composée d'environ 4000 à 5000 collaborateurs (AG, 2024a). Sa structure d'organisation est composée d'un comité de direction sous la responsabilité d'Heidi Delobelle (CEO) ainsi que trois unités opérationnelles qui ont chacune leur propre directeur et un modèle organisationnel spécifique. L'ensemble des directeurs forme ce comité de direction et est chargé d'exécuter la stratégie d'AG Insurance (AG, 2024a). AG Insurance a également un conseil d'administration composé de 13 personnes. Il a pour but de déterminer les stratégies à aborder et s'assurer de la bonne mise en œuvre de celles-ci par le comité de direction (AG, 2024a).

La société accorde une grande importance au bien-être et au développement de ses employés, elle a d'ailleurs été élue 12 fois Top employeur (AG, 2024c). AG Insurance met à disposition de ses employés une grande variété de formations continues, des plans de carrière sur mesure et des programmes de développement du leadership. Nous avons, effectivement, pu observer cela lors du stage effectué dans l'équipe formation des ressources humaines. En plus des

différentes formations, AG Insurance met en place du mentorat et du coaching pour aider les employés à progresser professionnellement et à développer leur plein potentiel. De plus, la flexibilité du travail, les programmes de santé et de bien-être ainsi que les initiatives pour un environnement de travail inclusif, contribuent au bien-être et à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Des événements d'entreprise, des activités sociales et des team-buildings sont régulièrement organisés par AG Insurance afin de renforcer les liens entre les employés et de favoriser l'esprit d'équipe (AG, 2024d).

Du point de vue de la culture d'entreprise, AG Insurance valorise une culture d'ouverture, de collaboration et d'innovation. La société encourage les employés à exprimer leurs idées et à participer à l'amélioration constante des processus et des services. AG Insurance met particulièrement quatre valeurs en avant : le share, le dare, le care et le deliver qui sont pour la société les quatre piliers les plus importants (AG, 2024d). Le « share » vise à encourager les employés à partager leurs connaissances et les informations qu'ils reçoivent quotidiennement. Le « dare » incite les collaborateurs à prendre des initiatives et à innover. Le « care » est la valeur qui correspond au bien-être. L'entreprise se veut attentive à ses employés et essaye de prendre soin d'eux en leur proposant diverses activités qu'elles soient sportives ou de détente comme offrir des glaces pendant l'été. Enfin, la valeur « deliver » est plus présente dans les départements. Elle a pour but d'encourager les collaborateurs à accomplir leur travail efficacement dans les délais impartis. Bien que AG Insurance propose de nombreuses activités pour le bien-être de ses employés, l'accomplissement du travail reste une priorité.

Au niveau des infrastructures, les bureaux sont des open-spaces où tout le monde peut s'asseoir où il le souhaite même s'il y a des parties réservées par équipe. AG Insurance a commencé une rénovation de ses bâtiments pour que ceux-ci puissent être encore plus modernes et bien équipés avec, par exemple, différents types de salles de réunion. La société favorise un cadre de travail agréable et productif avec des zones de silence et de partage. Des zones de détente sont également mises à disposition des employés. AG Insurance a aussi créé un espace extérieur permettant aux employés de pouvoir se détendre pendant leur pause de midi. Ils peuvent ainsi manger entourés d'arbres tout en se trouvant dans le centre-ville, jouer à la pétanque ou encore au baby-foot (AG, 2024d).

L'entreprise offre une large gamme de produits et services d'assurance qui sont divisés en deux parties : l'assurance vie et l'assurance non-vie. En assurance vie, nous retrouvons tout ce qui

touche à l'épargne, l'investissement, la protection ou encore la pension. L'assurance non-vie, quant à elle, concerne les assurances auto, habitation, santé, la responsabilité civile et l'assurance entreprise (AG, 2024e).

AG Insurance offre ses services à travers divers canaux afin d'atteindre un large public. En effet, la société dispose de plus de 5000 partenaires de distribution. Il y a, tout d'abord, un large réseau de courtiers indépendants qui offrent des conseils et des ventes de produits d'assurance. Il y a également des partenariats qui ont été conclus avec des banques, notamment BNP Paribas et Fortis, qui offrent à leurs clients les produits d'AG Insurance. Enfin, il y a les canaux numériques qui sont des sites web et applications mobiles qui facilitent la gestion des contrats d'assurance et des réclamations (AG, 2024f).

En conclusion, en tant que filiale principale du groupe Ageas, AG Insurance occupe une place importante dans le domaine de l'assurance en Belgique. L'entreprise continue de se développer et de s'adapter aux besoins de ses clients grâce à sa vaste gamme de produits, à son réseau de distribution varié et à son engagement envers le développement durable et la responsabilité sociale. De plus, elle maintient des standards élevés de performance et d'éthique.

## 5.2 DESCRIPTION DES RÉSULTATS

---

Tout d'abord, AG Insurance a dans sa globalité une bonne image. En effet, l'ensemble des collaborateurs interviewés estime que l'entreprise est un bon employeur. La majorité d'entre eux trouve que le care est l'élément central mis en avant par les ressources humaines. Lors de son entretien, Pauline nous explique que de nombreuses initiatives sont mise en place pour le bien-être des employés comme des challenges par équipe avec, par exemple, comme objectif, la réalisation d'un certain nombre de kilomètres à pied. Pauline nous explique également qu'il y a le « reinvent workplace. Ce sont des travaux effectués par AG pour avoir un espace de travail plus adapté à 2023 avec des structures plus lumineuses, des endroits pour travailler sur des projets et d'autres pour téléphoner » (Entretien Pauline, 11 octobre 2023). Enfin, l'entreprise a mis en place, pendant l'été, des food-trucks ou encore des activités sportives sur le temps de midi. Cependant, ce pilier du care est moins visible lorsqu'on n'est pas sensibilisé par la thématique.

Aujourd'hui, je suis sensibilisée par le sport donc, quand mon employeur va me proposer une initiative sportive, je vais sentir le care. Si je me mets à la place d'un collègue [...] qui n'est pas sensibilisé par le sport, il me dit : moi, quand mon employeur me propose encore une initiative sportive, je ne sens pas qu'on prend soin de moi. (Entretien Alizée, 10 octobre 2023).

Au niveau des autres explications de la bonne image de l'employeur, les réponses sont assez diverses. Certains employés trouvent que AG Insurance se distingue par sa culture et sa modernité mais également par la possibilité de développement personnel et professionnel. « Moi, en tout cas, le mot qui me vient, c'est vraiment développement. Je vois vraiment qu'en quatre ans, j'ai développé mes compétences professionnelles, mais avec un impact aussi sur ma personnalité » (Entretien Nathalie, 17 octobre 2023).

Concernant les améliorations possibles pour l'image de l'employeur, les avis sont mitigés. Certains collaborateurs estiment que l'entreprise a déjà mis beaucoup d'éléments en place. Pour Mathilde, l'entreprise « couvre, quand même, un large panel de sujets, d'activités pour et par les collaborateurs » (Entretien Mathilde, 19 octobre 2023). Cependant, d'autres collaborateurs ont fait part de diverses idées pour améliorer cette image. Prenons l'exemple de Nathalie qui nous explique qu'il faudrait renforcer la diversité car, selon elle, « le DEI (diversity, equity and inclusion) est super important car il y a une partie des employés qui vont faire leur job mais vont avoir du mal à s'identifier à leur employeur parce qu'ils ont ce sentiment de ne pas être reconnu, visible, etc » (Entretien Nathalie, 16 novembre 2023).

La communication dans l'entreprise est considérée comme positive et bien réalisée. Certains employés nous affirment cependant que, par moment, il peut y avoir un surplus d'information qui est difficile à gérer. « Parfois, on fait l'expérience qu'il y a beaucoup de communication et donc les gens se perdent dans tout ce qui a été communiqué. Là, il y a encore un point d'amélioration » (Entretien Thomas, 2 novembre 2023). Camille (7 novembre 2023) nous a également fait part de ce surplus d'information : « des fois, trop d'infos tue l'info. Moi, personnellement, j'ai dû désactiver les notifications parce qu'à un moment, je voyais plus clair dans ma mailbox ». AG Insurance communique via plusieurs canaux comprenant des emails, Connect AG, qui est l'équivalent d'un Facebook de l'entreprise, ou encore via les événements en présentiel. Il s'agit d'un ensemble d'activités réalisées en présentiel ; cela peut être une

session dans l'auditorium dans lequel les employés peuvent poser leurs questions à la CEO (session Let's talk) ou simplement des activités qui rassemblent du monde comme les tournois de ping-pong en été. Lorsque nous avons demandé via quel canal les collaborateurs préféreraient recevoir de la communication, ceux-ci ont principalement répondu Connect AG et les mails.

On a le Connect AG, un outil où il n'y a pas plein de posts, qui est organisé tous les jours, qui nous tient au courant de l'information. C'est très bien, c'est vraiment très bien. Donc, pour autant que le matin, on l'ouvre et on va le voir, on est vraiment bien tenu au courant de l'information. Je trouve que ce qui est bien fait aussi, ce sont les mails automatiques qui sont réalisés, où il y aura des communications. (Entretien Séverine, 20 novembre 2023)

Néanmoins, dans certains entretiens, on nous disait également que Connect AG n'était pas toujours le meilleur moyen de communiquer pour diverses raisons. Une des principales critiques vis-à-vis de l'application est expliquée par Alizée dans son entretien (10 octobre 2023) : « le seul problème de Connect AG c'est que l'initiative doit venir de l'employé. Donc, ceux qui n'ont pas adhéré ne vont pas recevoir ce message de caring ».

Enfin, bien que la communication effectuée par la société AG Insurance soit considérée par la majorité des collaborateurs comme une bonne communication claire et transparente, certains d'entre eux ont proposé quelques pistes d'amélioration. « Il y a des communications qui ne vont que vers un groupe hiérarchique [...]. Pourquoi communiquer d'une telle manière à un groupe hiérarchique et différemment à un autre. Est-ce qu'on ne peut pas généraliser la communication à tout le monde » (Entretien Pauline, 11 octobre 2023). « Je trouve qu'il faudrait aller plus dans le détail, un message général c'est bien mais maintenant si tu sais l'illustrer avec des exemples, des cas précis, [...] et bien ce serait plus clair » (Entretien Aurélie, 22 novembre 2023).

Les questions portant sur le lien entre la communication interne et l'image de l'employeur ont également apporté des réponses significatives. Tout d'abord, l'ensemble des personnes interviewées estime que la communication interne joue un rôle dans l'image de l'employeur. Cependant, ce qui varie c'est le degré d'importance. Tout d'abord, certaines personnes estiment que la communication joue un rôle crucial dans la perception de l'image de

l'employeur. « Améliorer l'image cela passe nécessairement par la communication » (Entretien Mathilde, 14 novembre 2023). Nicolas nous dit également que

La communication influence positivement son image de l'employeur parce qu'il s'agit d'un ensemble d'éléments qui prouve que ça vit. Même si je ne vais pas toujours lire, le fait de voir qu'il y a du contenu qui est passé, je me dis, ah, ben tiens, ça vit, ce n'est pas un truc mort, ce n'est pas un réseau qui ne fonctionne pas. (Entretien Nicolas, 24 novembre 2023)

Nathalie apporte un point de précision quant à l'influence de la communication sur l'image de l'employeur. Selon elle, la communication interne influence son image de l'employeur car elle prend le temps de lire l'ensemble des messages qui sont publiés et elle passe souvent sur la plateforme Connect AG mais ce n'est pas le cas pour tout le monde. En effet, elle explique que

C'est là toute la difficulté pour moi, oui, parce que je vais lire ce qui est publié et que je suis attentive à Connect AG. Maintenant, je sais que tout le monde ne lit pas. Et donc là, du coup, ça, c'est vraiment la difficulté. C'est que, du coup, parfois, quand on discute avec des collègues, on a l'impression qu'on ne travaille pas au même endroit. Alors après, bon, ils ne sont pas en train de dire qu'AG Insurance est une espèce de vieux sorcier comme employeur quoi, mais on sent quand même qu'il y a plein de petites nuances à côté desquelles ils passent et du coup, ça leur donne une perception qui n'est pas correcte. (Entretien Nathalie, 16 novembre 2023)

Enfin, Nicolas rajoute une subtilité dans son entretien. Cette idée est également partagée par plusieurs autres collaborateurs lors de leur entretien. Selon lui, la communication interne contribue à l'image de l'employeur car

S'ils ne communiquaient pas, ce serait pour moi catastrophique dans l'image de l'employeur. Aujourd'hui, on est tellement dans le numérique avec les gens qui sont sur leur smartphone, avec tous les réseaux sociaux, si eux n'étaient pas actifs

là-dedans, je pense que ça donnerait vraiment une très mauvaise image d'employeur. Donc ça ne garantit pas une bonne, mais ils ont intérêt à le faire pour ne pas en avoir une mauvaise. (Entretien Nicolas, 24 novembre 2023)

Pour terminer, d'autres collaborateurs, quant à eux, trouvent que la communication interne a un petit rôle dans la perception de l'image de l'employeur. D'autres éléments comme le bien-être, les événements mis en place par l'entreprise ou encore le package salarial vont avoir plus d'impact sur l'image de l'employeur. La communication interne est ici vue comme une composante parmi plusieurs autres. Ludovic nous a confié que, pour lui,

La communication interne a sans doute une influence, mais ce n'est pas le seul facteur. Comme ça, de manière tout à fait naïve, je dirais peut-être 10%, 15%, mais il y a bien plus que cela. La possibilité de pouvoir changer de travail au sein de l'entreprise, la possibilité de pouvoir s'exprimer, avoir de l'autonomie dans son travail, ça, je crois que c'est beaucoup plus important. Un autre élément qui est aussi quelque chose de fondamental c'est d'avoir un travail qui a du sens. (Entretien Ludovic, 27 novembre 2023)

## 5.3 ANALYSE

---

### 5.3.1 L'image employeur

---

#### 5.3.1.1 L'expérience chez AG Insurance

L'ensemble des collaborateurs estime avoir une bonne expérience au sein d'AG Insurance, voir même une excellente perception de l'entreprise. Plusieurs mots reviennent pour décrire leurs expériences : ouverture, flexibilité, possibilité d'évolution ou encore bien-être.

Tout d'abord, les employés d'AG Insurance estiment que l'entreprise est ouverte aux changements. « Ma vision, le premier mot qui me vient à l'esprit, c'est le mot ouvert, dans le

sens ouvert au dialogue et aussi dans le sens ouvert au changement, à l'adaptation aussi, à être flexible » (Entretien Zoé, 28 novembre 2023). Il s'agit d'une société qui se remet toujours en question et qui essaie de s'adapter au maximum aux évolutions sociétales. AG Insurance s'efforce d'utiliser les réseaux sociaux car cela lui permet d'être vu comme un employeur attractif. « AG Insurance est une boîte qui désire rester attractive sur le marché de l'emploi par un tas d'actions et de publicités qu'elle fait notamment paraître dans les réseaux sociaux avec des messages attractifs pour les jeunes surtout » (Entretien Léa, 30 novembre 2023). Les collaborateurs interviewés accordent une grande importance au rôle joué par AG Insurance dans la société. Ils ressentent de la fierté à travailler dans une entreprise qui fait de son mieux pour être durable. « Les employés se sentent fiers de travailler pour AG Insurance » (Entretien Christophe, 4 décembre 2023).

La société est également perçue comme une entreprise flexible dans laquelle les employés sont plus ou moins libres de leurs heures de travail. Le plus important, c'est que le travail soit fait. La société est également flexible au niveau de l'habillement des collaborateurs, ceux-ci peuvent venir travailler en tenue décontractée. « J'habite à la côte mais je dois quand même souvent venir à Bruxelles mais juste le fait que je peux porter un pull basique et non un costume cravate et bien je suis content » (Entretien Christophe, 4 décembre 2023). Cet élément est également très apprécié et cela permet aux différents collaborateurs d'avoir une bonne expérience au sein de l'entreprise.

Ensuite, un autre point qui revient souvent est la possibilité d'évolution au sein de la société. Un grand nombre d'interviewés estime que l'entreprise permet de se développer tant au plan personnel qu'au plan des compétences techniques. Les opportunités d'apprentissage étant bien présentes, cela permet d'avoir une courbe de carrière ascendante avec de nombreuses opportunités. L'entreprise ne prend pas seulement les compétences en compte mais également la personnalité.

Je vois que j'ai une courbe ascendante au sein de la société, que mes choix de carrière n'ont jamais été bridés. J'ai l'impression d'avoir toujours pu saisir les opportunités. [...] On m'a fait confiance. Je pense que l'entreprise accorde aussi beaucoup d'importance à la personnalité des gens, je n'avais peut-être pas les

connaissances mais j'avais du bagout, la personnalité qui convenait. (Entretien Aurélie, 22 novembre 2023)

Par ailleurs, l'ensemble des personnes interviewées estime que l'entreprise prend énormément d'initiatives pour le bien-être de ses collaborateurs. Ils estiment que la société a une approche très humaine, chaleureuse et attentive de ses employés. Selon eux, un employeur qui prend soin de ses employés permet de faire vivre la communauté d'AG Insurance.

Il y a beaucoup d'initiatives qui sont prises pour tout le monde [...] Tu peux vraiment choisir ce qu'il te plait et cela donne beaucoup de moments pour partager tes expériences avec des personnes qu'on ne connaît pas toujours et cela crée cette atmosphère familiale. (Entretien Thomas, 2 novembre 2023)

Plusieurs actions sont prises par AG Insurance pour le bien-être de ses employés. Il y a, tout d'abord, des challenges sportifs ou des activités de solidarité qui permettent de créer des moments de partage et de networking renforçant ainsi l'esprit de famille au sein de l'entreprise. La société fêtant actuellement ses 200 ans, elle a décidé d'organiser 200 challenges à réaliser par ses employés. AG Insurance prend également le temps de faire des petites surprises aux employés en leur offrant des chocolats pour la Saint-Nicolas ou encore des glaces et des food-trucks pendant l'été.

AG propose à ses employés toujours pas mal d'évènements, de petites surprises que ce soit les chocolats à la Saint-Nicolas, des glaces en été ou encore diverses activités pendant l'année. Je ne pense pas que toutes les entreprises proposent ce genre de choses à ses employés. (Entretien Julien, 31 octobre 2023)

Les deux dernières initiatives à citer sont celles de « We are AG » et « The vibe ». Il s'agit de parcours permettant d'accompagner les employés de leur entrée dans l'organisation jusqu'à leur départ, en passant par toutes les étapes de leur carrière. Cela souligne, par conséquent, l'attention portée par l'entreprise à ses employés.

Enfin, de nombreux collaborateurs estiment que leur expérience au sein d'AG Insurance est bonne de par l'environnement de travail agréable avec de bonnes conditions de travail. Ils estiment que l'entreprise est fiable et sécurisante. La plupart d'entre eux voient la société

comme une grande famille dans laquelle la hiérarchie est accessible. Pascal évoque également la liberté d'expression offerte par l'entreprise ainsi que la grande disponibilité de la communication comme des éléments influençant sa perception d'AG Insurance.

Bien qu'il soit impossible d'assurer que tout le monde partage le même avis, l'ensemble des personnes interviewées estime que leur opinion est partagée par une majorité des membres du personnel. « Je pense que c'est assez général même s'il y a toujours des cas assez exceptionnels mais globalement c'est pareil » (Entretien Thomas, 2 novembre 2023).

Je suis quelqu'un d'assez extravertie, je connais beaucoup de monde et j'aime participer aux activités donc c'est vrai que ma vision est peut-être plus large qu'un collaborateur qui n'est pas intéressé par tout ce qui est en plus de son quotidien mais les opportunités sont les mêmes pour tout le monde. (Entretien Pauline, 11 octobre 2023)

### 5.3.1.2 Les points forts d'AG Insurance

AG Insurance se distingue des autres entreprises pour diverses raisons. Tout d'abord, les personnes interviewées estiment que l'entreprise offre beaucoup de possibilités d'évolution interne. Il s'agit d'un ensemble d'opportunités que les employés apprécient fortement. Cette évolution peut se faire tant de manière verticale qu'horizontale. Cela permet, par conséquent, de se démarquer des autres entreprises et de retenir une multitude de talents.

Une des forces d'AG sont les multiples possibilités d'une carrière [...] Ce n'est pas forcément pyramidal, tu n'es pas obligé de grimper pour évoluer, tu peux aussi évoluer de manière transversale et juste apprendre de nouvelles choses sans pour autant avoir un statut plus haut. AG encourage cela aussi à partir du moment où c'est ce que toi tu veux. (Entretien Pauline, 11 octobre 2023)

Un deuxième élément qui revient souvent lorsqu'on demande aux collaborateurs ce qui distingue AG Insurance des autres entreprises, c'est la bienveillance. Beaucoup d'entre eux trouvent qu'il y a une ambiance familiale, jeune et dynamique avec une mise en application des

valeurs au quotidien. L'engagement des employés passe, notamment, par cette bienveillance qui fait partie entière de l'ADN de l'entreprise. « La bienveillance, je pense quand même chez AG, elle est clairement ancrée. Pour moi, ça fait même partie de l'ADN de l'entreprise » (Entretien Nathalie, 16 novembre 2023).

Enfin, diverses autres raisons ont également été données par les personnes interviewées. Certains parlent de la variété du travail ou encore la stabilité et la sécurité offerte. Les avantages reçus par les employés et le rythme de travail sont également des éléments à prendre en compte. « Je voulais rester dans le même domaine, donc la finance et tout, mais avec un autre rythme et j'ai trouvé un très bon équilibre ici chez AG » (Entretien Camille, 7 novembre 2023). Pour finir, plusieurs personnes ont décidé de travailler chez AG Insurance pour sa réputation et sa modernité dans la culture d'entreprise.

### 5.3.1.3 Les valeurs et la culture

L'ensemble des collaborateurs estime que AG Insurance a une culture dans laquelle l'entreprise fait attention à ses employés, elle est bienveillante avec un esprit familial. La société leur apporte de l'aide et du soutien de manière constante, elle recueille les avis et agit également en fonction des retours des employés. Ceux-ci témoignent aussi de la proximité entre le top management et les collaborateurs grâce notamment aux différents canaux de communication. Il y a une proximité et une écoute attentive des collaborateurs. La culture est aussi qualifiée de transparente, ouverte et attentive.

Une culture assez transparente, ouverte, basée sur la valeur du care. On dit souvent AG, c'est un peu une grande famille. Alors, c'était, je pense, il y a quelques années, et c'est peut-être encore plus le cas. [...] C'est vrai que c'est une entreprise où, malgré le fait qu'on soit 4400, on peut avoir des contacts assez réguliers avec même le top management, il y a une forme de proximité entre le top management et les collaborateurs ; donc ça, je trouve que c'est vraiment une symbolique de cette culture de proximité, de transparence. (Entretien Mathilde, 14 novembre 2023)

L'environnement de travail permet et encourage le feedback. Dès lors, chacun peut donner son opinion même sur des sujets délicats. « Chez AG, on encourage quand même le feedback et, donc, je trouve que même si ce n'est pas toujours évident, au final on y arrive. L'environnement de travail nous fait dire : c'est ok, je peux y aller » (Entretien Nathalie, 16 novembre 2023). D'autres collaborateurs estiment que la culture est dynamique et inclusive avec une orientation vers la jeunesse. Cette inclusion passe par le partage et la transmission des connaissances. « Une boîte qui me paraît être dans son temps, on va dire relativement moderne, assez orientée jeunesse au niveau du recrutement et des nouveaux talents que AG veut engager » (Entretien Léa, 30 novembre 2023). Les différentes initiatives prises par l'entreprise suscitent même l'admiration de personnes externes à l'entreprise et la fierté de ceux qui y travaillent.

Au niveau des valeurs, l'entreprise compte quatre piliers : care, dare, deliver et share. L'ensemble des personnes interviewées estime que les quatre piliers sont bien présents dans l'entreprise. Au niveau des ressources humaines et du corporate, c'est le care qui ressort le plus, notamment au travers des challenges sportifs ou encore des glaces et des barbecues organisés pendant l'été. Ces différents événements permettent d'avoir une ambiance dynamique et vivante au sein de l'entreprise même si toutes les activités ne rencontrent pas les intérêts de tout le monde. Un autre collaborateur estime que le care se voit dans sa relation avec les clients. Au sein des départements, le care peut aussi se faire ressentir au niveau du management. Certains collaborateurs estiment être empathiques et essayent de trouver le bon équilibre entre l'empathie et l'autorité nécessaire dans leur rôle de team leader.

Moi, j'ai un management très à l'écoute, très empathique. Et je trouve que, autant ça pourrait parfois m'être reproché, parce que trop d'empathie, et que peut-être qu'on aime un peu mieux les managers un peu plus directifs, mais moi au final ça n'a jamais posé de problème. Je sais allier les deux mais, du coup, je trouve mon équilibre dans le fait de pouvoir être très care avec mes gens. (Entretien Aurélie, 22 novembre 2023)

Le pilier du share se remarque plus dans la communication transparente et le partage présent au sein de la communauté ou entre collègues. Le deliver, quant à lui, se remarque au niveau opérationnel avec les départements mais est moins visible dans l'ensemble de l'entreprise. Enfin, le dare se voit à travers différentes petites actions, challenges ou encore au niveau des

opportunités de formation et de développement personnel. Cela encourage ainsi le personnel à essayer et à apprendre de nouvelles choses.

Lorsqu'on demande à l'ensemble des personnes interviewées laquelle des valeurs est la plus présente pour eux, les réponses sont assez diverses. Certains estiment que le care est la valeur la plus présente par le côté humain de l'entreprise et l'ensemble des activités mises en place pour le bien-être des employés. Ces activités peuvent être, par exemple, l'organisation de la semaine de la santé ou encore le programme de Re-Invent Workplace, qui permet de changer l'environnement de travail et ainsi le rendre meilleur. Cependant, d'autres personnes estiment que ce pilier du care est parfois excessif et prend trop le dessus par rapport à d'autres valeurs. « Le care, il est très très présent, c'est juste, parfois, même un peu trop. Par rapport à d'autres sociétés, on est beaucoup plus caring qu'ailleurs » (Entretien Pascal, 3 novembre 2023). L'autre pilier qui revient le plus souvent est celui du deliver. Celui-ci est crucial dans les départements qui doivent pouvoir faire correctement leur travail en permanence. Cette charge de travail constante peut, par conséquent, parfois rentrer en conflit avec le pilier du care.

Le care est mis en avant très très fort mais AG n'oublie pas le deliver. Et c'est ça qui n'est pas facile parce qu'on essaie de faire du care, mais on a toujours le deliver qui est là. Et en tout cas, dans des départements comme les nôtres, il y a de plus en plus de deliver qui est demandé. (Entretien Séverine, 20 novembre 2023)

Pour terminer, l'ensemble des valeurs et la culture d'AG Insurance permet d'influencer l'engagement des collaborateurs car ils se sentent impliqués dans la stratégie de l'entreprise, notamment à travers les 200 ans de la société et les différentes activités qui vont avec cette fête.

#### 5.3.1.4 Diversité et inclusion

Les avis à propos de la diversité et l'inclusion sont assez différents en fonction des collaborateurs. Il y a, tout d'abord, un groupe qui pense qu'une réelle réflexion est faite à propos de ce sujet. Les personnes interviewées disent qu'il y a du progrès en cours et que beaucoup d'efforts ont déjà été faits par l'entreprise. AG Insurance essaie de faire attention et certaines améliorations sont déjà visibles comme dans la communication ou encore dans la diversité des

collaborateurs. Les collaborateurs avouent, cependant, être au courant grâce à leur fonction et ne sont pas certains que toute l'entreprise sache ce que AG Insurance organise en termes de diversité.

Je sais qu'il y a toute une réflexion. Déjà, il y a un project team qui travaille sur tout ce qui est diversity, equity and inclusion, et qu'il y a une réelle réflexion là-dessus. Et ça se retranscrit, notamment d'un point de vue plus visuel, dans le type de communication, dans le wording, dans les choix individuels. Oui, on sent peut-être des petites tendances quand même. Il y a peut-être plus de femmes qui, progressivement, arrivent à passer ce plafond de verre. Mais je dois avouer, je le perçois plus parce que je suis proche de la source. (Entretien Mathilde, 14 novembre 2023)

Une employée nous confie qu'à son arrivée, il y avait un manque de diversité marquante et donc cela diminuait son sentiment d'appartenance. « Quand je suis arrivée chez AG, en fait c'était un peu l'élément qui était négatif et qui aurait pu contribuer à une démotivation dans mon travail parce que, du coup, j'avais du mal à m'identifier à mon employeur » (Entretien Nathalie, 16 novembre 2023). Aujourd'hui, cela va mieux il existe des politiques sur le sujet et des groupes de parole ont été créés pour encore améliorer la diversité au sein de l'entreprise. Cependant, un collaborateur a quand même fait part d'un manque de diversité au sein de son département.

Un autre groupe de collaborateurs estime que AG Insurance valorise la diversité dans l'entreprise. Ceux-ci trouvent que la société agit de manière positive notamment au niveau éthique. Par exemple, elle est ouverte aux différents signes de personnalité comme les piercings et les tatouages. Ils estiment que AG Insurance est conscient, proactif et intègre les différents aspects de manière naturelle. Il existe différents workshops possibles pour mieux comprendre et gérer les questions liées à ce sujet. Deux activités spécifiques ont été créées à propos de ce thème. Il y a, tout d'abord, la semaine DEI (diversité, équité, inclusion). Il s'agit d'une semaine où un ensemble de thématiques portant sur la diversité, l'inclusion et l'équité est abordé. Durant cette semaine, diverses activités sont également proposées pour ainsi permettre aux employés de mieux connaître et comprendre la problématique. Malgré la mise en place de cette semaine,

certaines collaborateurs estiment que cela n'a pas d'impact sur eux. La deuxième activité est appelée AG School. Il s'agit d'une école qui permet aux personnes sans diplôme de devenir gestionnaire et donc de les inclure au sein de l'entreprise.

Ils ont mis en place l'AG School pour justement apprendre à des gens qui n'ont pas nécessairement de diplôme à devenir gestionnaire et à pouvoir faire un travail tout à fait correct sans nécessairement avoir de diplôme. Il faut être capable de lire, écrire, avoir une bonne orthographe. Pour être gestionnaire, il y a quand même un minimum à atteindre. (Entretien Pascal, 3 novembre 2023)

Enfin, un troisième groupe de collaborateurs estime qu'AG Insurance ne met pas spécialement en avant la diversité mais celle-ci reflète la société. Il n'y a pas de mesures spécifiques mises en place mais pour autant il n'y a pas de discrimination, toutes les décisions se basent sur les compétences d'une personne. Les personnes interviewées estiment que la diversité est une normalité au sein de l'entreprise avec une égalité des chances.

Je n'ai pas la sensation qu'AG valorise la diversité et l'inclusion, en tout cas vu de l'intérieur. J'ai l'impression qu'AG reflète la société pour moi. [...] Je n'ai pas l'impression qu'on doit mettre ça en avant, c'est une normalité donc je n'ai pas la sensation qu'on fait des choses spécifiques pour favoriser la diversité et l'inclusion. (Entretien Valérie, 9 novembre 2023)

#### 5.3.1.5 Opportunités de développement professionnel

Les opportunités professionnelles sont considérées comme bonnes au niveau d'AG Insurance. Il y a une grande diversité de fonctions et de niveaux possibles au sein de l'entreprise. Il y a beaucoup d'opportunités car les employés peuvent se développer verticalement mais aussi horizontalement. « Mais attention que le développement, pour moi, ce n'est pas que hiérarchique, ce n'est pas que vertical. Il y a le développement horizontal qui est tout aussi important » (Entretien Séverine, 20 novembre 2023). La mobilité interne est un facteur qui est vraiment mis en avant au sein de la société. Celle-ci permet aux employés de rester engagés et motivés dans leur travail. Cependant, les opportunités de carrière sont limitées dans différents

départements spécifiques. La mobilité interne est plus facile pour certains métiers que pour d'autres. « Les opportunités de carrière, je pense qu'on est une grande entreprise, donc il y a toujours moyen de bouger, de découvrir d'autres horizons pour certains métiers, je pense qu'il est facile de bouger. Pour d'autres métiers comme le mien, moins » (Entretien Valérie, 9 novembre 2023). De plus, un employé trouve qu'il manque un département pour gérer les talents qui ne conviennent pas pour un poste et donc pouvoir les replacer à un endroit dans l'entreprise qui leur conviendrait mieux.

Au niveau des formations, celles offertes par l'entreprise sont considérées comme excellentes ; avec beaucoup de formations basées tant sur les compétences techniques que comportementales. Les employés qui souhaitent évoluer dans leur carrière peuvent demander un meilleur accompagnement. Les collaborateurs estiment, d'ailleurs, que l'entreprise est capable de détecter le potentiel chez ses employés. L'outil « My talent » permet de rechercher les formations dont on a besoin de manière autonome. Cependant, il faut l'accord du manager pour pouvoir accéder à la formation. « Avec My Talent, où on a la possibilité d'aller chercher nous-mêmes les formations et tout ça, c'est vraiment quelque chose qui me plaît beaucoup » (Entretien Nathalie, 16 novembre 2023). Ces différentes opportunités permettent l'épanouissement personnel des employés et leur satisfaction.

Même si l'offre de formation est grande et que les opportunités professionnelles sont présentes, chacun reste maître de sa carrière et, parfois, un coup de pouce en plus est nécessaire. Il faut pouvoir exprimer sa motivation et sa volonté pour obtenir un travail. Les différentes opportunités doivent être saisies par les employés. « Quelles que soient les opportunités, je pense qu'il en a, c'est quand même à la personne elle-même de faire les démarches naturellement pour y arriver, donc je pense qu'il faut savoir saisir l'opportunité » (Entretien Adrien, 6 décembre 2023).

Enfin, il existe une formation appelée « Fly And Drive » qui permet de tester différentes fonctions pour voir en quoi elles consistent et ainsi savoir si elles nous conviennent.

#### 5.3.1.6 Equilibre entre vie privée et vie professionnelle

La plupart des personnes interviewées estiment qu'AG Insurance offre un cadre flexible à ses employés. L'entreprise fait attention à ce que ses collaborateurs puissent avoir un bon équilibre

entre leur vie privée et leur vie professionnelle. La distinction est facilitée par le télétravail mis en place depuis la crise du covid 19. Cependant, même si le télétravail a eu un impact positif pendant la crise, cela a rendu le retour sur site difficile pour beaucoup de collaborateurs. De plus, il existe des disparités entre les départements. Les règles de la société ne sont pas toujours appliquées de manière uniforme ce qui peut provoquer de la frustration. L'entreprise est également flexible au niveau des horaires de travail et il existe une tolérance pour les heures manquantes. Il y a une confiance mutuelle entre l'employeur et les employés. Cette flexibilité permet aux employés d'être confortables et de gérer leur temps en fonction des besoins. En plus de cela, l'entreprise essaye d'apporter un maximum de soutien aux employés souffrant de burn-out ou de maladie psychique. Des formations ont d'ailleurs été créées pour aider au mieux les employés à apprendre à se déconnecter.

Néanmoins, certains collaborateurs expriment que leur droit à la déconnection n'est pas respecté à 100 % à cause de leur fonction. En effet, en fonction du contexte et des exigences imposées par les supérieurs, il n'est pas toujours facile pour eux de se déconnecter.

Une employée explique que AG Insurance propose un cadre flexible mais, selon elle, chaque collaborateur doit mettre ses propres limites. Elle pense que chaque employé doit prendre ses responsabilités en termes de distinction entre la vie privée et la vie professionnelle. « Il y a un cadre qui est flexible, et après, voilà, c'est à chacun de poser aussi ses propres limites » (Entretien Mathilde, 14 novembre 2023). Une autre collaboratrice raconte, quant à elle, qu'elle n'a pas besoin de politique spécifique sur le télétravail ou d'aide à l'équilibre car elle y arrive toute seule.

Enfin, certains employés estiment que même si l'entreprise gère pour le moment, elle pourrait apporter quelques améliorations et ainsi encore mieux aider ceux-ci à trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. La société pourrait également essayer d'être plus flexible pendant les périodes de congé et lors de grèves de train par exemple.

#### 5.3.1.7 Relations entre collègues et la hiérarchie

Lors de l'ensemble des entretiens, les personnes interviewées ont fait part des bonnes relations qu'ils ont avec leurs collègues et la hiérarchie. Ils estiment que celle-ci est accessible et ouverte. Les relations se basent sur la confiance, une bonne communication et un soutien mutuel que ce

soit sur le plan personnel ou professionnel. L'ensemble de ces éléments crée une ambiance de travail positive et familiale. « Dans mon expérience, c'est très bien, il y a beaucoup de confiance, d'ouverture pour parler de certaines choses, de ce qu'ils vivent dans le job, mais aussi des choses privées. Donc, allez, les collègues sont là aussi pour toi » (Entretien Thomas, 2 novembre 2023).

La majorité des collaborateurs se sent écoutée et respectée. Les discussions et les décisions sont généralement prises de manière collégiale, ce que préfèrent la plupart des employés. Ceux-ci se sentent également impliqués dans l'avenir de l'entreprise avec la participation à des workshops. Ils estiment qu'ils peuvent être autonomes et ont une liberté d'expression même s'ils savent que ce n'est pas pareil dans tous les départements. Cependant, même s'ils peuvent s'exprimer de manière libre, leur avis n'est pas toujours pris en compte.

Enfin, les membres d'une équipe ont des entretiens réguliers avec leur manager. Ces entretiens permettent de parler de leurs objectifs et de leurs perspectives d'avenir. Ces entretiens ont été établis par les ressources humaines dans le cadre d'un processus appelé « Talk to Grow » permettant aux employés de se développer professionnellement.

On a toujours ce schéma classique d'avoir les objectifs en début d'année, des PM réguliers et puis d'avoir un entretien de fonctionnement et puis un entretien d'évaluation. Ça a été un petit peu modifié avec les Talk to Grow et donc on a encore plus, je dirais, la possibilité de s'exprimer à travers les Talk to Grow. La forme a changé un petit peu, le contenu c'est plus ou moins le même. Les PM et les Talk to Grow sont véritablement dédiés à la personne qu'on a en face de soi. (Entretien Ludovic, 27 novembre 2023)

#### 5.3.1.8 Les avantages sociaux et le package salarial

L'ensemble des travailleurs estime que, de manière générale, le package salarial est bon avec de nombreux avantages comme les primes ou encore la voiture de société. Certains collaborateurs disent même qu'il est appréciable d'avoir un package salarial agréable et complet comme celui proposé chez AG Insurance. D'autres, en revanche, estiment que, même si les

avantages sociaux sont bien présents, le salaire, quant à lui, reste bas par rapport au marché des assurances.

Parmi les personnes interviewées, certaines estiment que le package salarial est un facteur important à prendre en compte dans la décision de rester ou pas dans une entreprise. D'autres, en revanche, expliquent qu'ils ne font pas attention aux éléments qui rentrent dans leur package salarial ; ils sont davantage intéressés par différents facteurs qui pour eux sont plus importants. On retrouve notamment le bien-être, le plaisir de venir travailler ou encore l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. L'autonomie, le nombre de jours de congé ou encore le niveau de stress sont également des éléments qui sont pris en compte par les employés.

#### 5.3.1.9 Améliorations possibles de l'image employeur

Au niveau des améliorations, les collaborateurs ne partagent pas les mêmes éléments. Il y a, tout d'abord, les employés qui pensent que l'image de l'employeur est déjà très bien comme cela et qui ne voient pas comment l'entreprise peut faire pour l'améliorer.

Ensuite, certains collaborateurs pensent qu'il est nécessaire d'améliorer le sentiment d'appartenance car, à l'heure actuelle, ce sentiment est plus difficile à obtenir avec le télétravail. En plus de cela, il faudrait mieux intégrer les nouveaux employés en adoptant le processus d'onboarding car les mentalités et les attentes des jeunes recrues sont différentes.

Un autre point d'amélioration est celui de la diversité. Le processus est en cours et des changements ont déjà été réalisés comme la création d'une semaine DEI (diversité, équité et inclusion). Cependant, certains collaborateurs estiment qu'il est nécessaire de continuer ces avancées car certains employés, bien qu'ils fassent leur travail, éprouvent des difficultés à s'identifier à l'employeur en raison d'un manque de reconnaissance et de visibilité. En plus de cela, des employés pensent qu'il serait important d'améliorer l'équité en termes de mixité et de niveau d'étude.

Certains collaborateurs estiment qu'il serait également positif d'encore plus impliquer les employés dans des rôles d'ambassadeurs pour des initiatives spécifiques comme par exemple, la diversité. Cela permettrait d'impliquer plus le personnel dans la stratégie d'entreprise et ainsi

rendre les initiatives plus visibles. Malheureusement, ceux-ci n'expliquent pas comment effectuer cette amélioration.

Un dernier point d'amélioration qui revient est celui de l'optimisation de l'organisation du travail. En plus de cela, l'amélioration de la confiance et de la flexibilité du management permettra aux employés de ressentir plus d'épanouissement.

Avec le télétravail, parfois on se retrouve vraiment peu nombreux dans le bâtiment. Certaines personnes choisissent de venir le vendredi mais il y a souvent très peu de monde ce jour-là. Du coup, s'ils viennent, ils ne voient quasi personne. Je trouve qu'on pourrait organiser les jours où il y a moins de monde, de travailler dans un bâtiment ou une zone spécifique. Cela permettra de croiser nos collègues même s'ils viennent d'autres départements ou bâtiments. Cela rendrait les jours où il y a moins de monde plus agréables et motivants. (Entretien Charles, 8 décembre 2023)

#### 5.3.1.10 Impacts d'une image positive pour AG insurance

Pour terminer, nous avons demandé aux employés ce que cela signifiait pour eux qu'AG Insurance ait une bonne image de l'employeur. Selon eux, l'image positive de l'entreprise a deux conséquences. Ceux-ci nous ont, tout d'abord, répondu que, pour eux, l'image de l'entreprise influence leur taux d'engagement. En effet, si une personne pense que son employeur agit bien, elle sera plus disposée à s'engager et à bien faire son travail.

L'image de l'employeur positive peut également permettre aux employés de se sentir bien dans leur travail au quotidien. Cela augmente leur bien-être et diminue le désir de changer d'entreprise. En effet, si l'image de l'employeur était mauvaise, ils auraient du mal à se projeter.

---

## 5.3.2 La communication interne

---

### 5.3.2.1 Les canaux de communication

Afin de mieux comprendre comment est perçue la communication interne au sein d'AG Insurance, il est nécessaire d'expliquer les grands canaux de communication existants dans l'entreprise.

Tout d'abord, il y a les emails. Dans ceux-ci, l'entreprise va fournir tout ce qui est communication légale et obligatoire comme une modification du règlement ou encore une mise à jour du package salarial. Avec les emails, cela permet d'être certain que tout le monde voit les informations. Nous pouvons, par conséquent, dire que les emails sont utilisés pour les informations obligatoires.

On a, ensuite, le Connect AG. Il s'agit du réseau social de l'entreprise. C'est un outil qui a été conçu pour partager les informations essentielles et prioritaires avec tous les collaborateurs. Au sein de ce réseau, il existe quatre groupes préétablis dans lesquels l'ensemble des employés est directement intégré. Il s'agit des groupes nommés WhatsApp, We are AG, IT News et Work Environment. Ces différents groupes permettent aux employés de recevoir l'ensemble des informations importantes. Sur cette plateforme, il existe également d'autres groupes auprès desquels les collaborateurs peuvent choisir de s'affilier ou pas. L'initiative doit venir d'eux. Le réseau permet aux employés de chercher eux-mêmes l'information et donc d'éviter une possible surcharge de mails. Nous pouvons, par conséquent, dire que le réseau Connect AG consiste à donner les informations générales de la société.

Les interactions personnelles sont également considérées comme un canal de communication important. Cela peut être des réunions d'équipe, des entretiens individuels avec le manager ou encore des sessions « Let's talk » organisées avec la CEO.

Un quatrième canal intéressant est celui de la newsletter. Celle-ci est publiée une fois par mois et reprend en grandes lignes les informations importantes à retenir. Grâce à cette newsletter, les personnes sont certaines de ne pas manquer une information et cela leur permet, par conséquent, d'avoir une charge mentale diminuée.

Enfin, il existe encore d'autres canaux de communication comme AG net, l'intranet de l'entreprise, ou encore les banners et les desktops avec les messages de fond d'écran. Il y a également les grands écrans sur site qui permettent de partager des informations différentes que celles fournies par mails ou sur Connect AG. Le choix de l'utilisation d'un canal spécifique se fera toujours en fonction de la nature du message.

### 5.3.2.2 La perception de la communication interne

La majorité des employés interviewés estime que la communication interne est suffisante et efficace. Ils apprécient les efforts de l'entreprise pour les tenir informés via les mails et Connect AG, ce qui améliore la diffusion des informations. Ils pensent que les différents canaux sont rapides et efficaces et trouvent que la communication interne fait des efforts proactifs pour communiquer avec les employés. Une partie d'entre eux trouve qu'ils ne reçoivent pas de communication excessive ; ils traitent les informations qui les intéressent et ignorent les autres. Ils estiment, même, qu'il y a un bon équilibre entre les différents canaux. De plus, un membre de l'équipe de communication explique qu'il se sent bien informé grâce à sa fonction qui l'aide à comprendre les enjeux. Selon lui, les personnes moins connectées aux outils peuvent avoir une perception différente.

Certains collaborateurs estiment qu'il est essentiel de se tenir informé et engagé, consultant régulièrement Connect AG, même si les sujets ne les intéressent pas toujours. Cependant, d'autres ne prennent pas le temps de consulter la plateforme, ce qui crée des disparités d'informations au sein de l'entreprise. Avoir un esprit curieux est crucial pour tirer profit des communications disponibles. Bien que Connect AG soit la principale plateforme de communication, certains employés, qui ne sont pas toujours actifs, se retrouvent parfois en manque d'information, surtout lorsqu'ils sont occupés. Les notifications s'accumulent, les obligeant à faire défiler les messages pour trouver les informations importantes, tandis que les boîtes mails saturées les poussent à ignorer les notifications urgentes. De plus, certains trouvent qu'il y a un manque de clarté dans la communication sur Connect AG. En effet, l'initiative doit venir de l'employé lui-même ; ceux qui n'adhèrent pas à la plateforme ne reçoivent pas les messages, bien que cela évite le spam. Il est aussi possible de créer des groupes spécifiques pour ne pas surcharger les personnes avec des sujets délicats. Certains employés notent qu'ils consultent la plateforme de temps en temps et sont conscients que d'autres la consultent plus régulièrement, facilitant ainsi le partage d'information au sein des équipes.

Le deuxième canal le plus utilisé est celui des emails. Ceux-ci sont vus comme un canal clé car tout le monde les consulte. Cependant, certains employés expliquent qu'ils trouvent les mails trop statiques et ceux-ci sont noyés dans une masse de messages. De plus, certains estiment avoir une surcharge de mails ou de communication ce qui les force parfois à désactiver les notifications et ainsi éviter d'être saturés d'information.

Lors des entretiens, plusieurs managers expliquent qu'ils reçoivent les informations par mails et celles-ci sont partagées à l'ensemble de la communauté sur Connect AG. Les personnes travaillant dans le service de communication interne expliquent que certaines communications sont simplement envoyées aux managers en fonction du sujet. Cela reste assez rare par souci de transparence mais c'est parfois nécessaire que le manager passe l'information car il a plus de crédibilité. Quand une information est transmise à tout le monde, la manière d'écrire va changer car les attentes ne sont pas les mêmes. Les managers ont « un call to action » en plus. En effet, ceux-ci ont la responsabilité d'informer leur équipe et de montrer l'exemple. Les membres de l'équipe de communication assurent qu'ils essayent toujours de partager au plus grand nombre. Les approches de communication sont très variées. Le choix du canal se fait en fonction des objectifs. De plus, la communication interne touche beaucoup de thèmes différents.

En ce qui concerne les préférences de canal, cela dépend des utilisateurs. Les événements en présentiel sont également un canal fort apprécié des collaborateurs. Ils estiment que cela crée des souvenirs marquants et implique plus les employés tout en ayant un impact significatif. De plus, les événements en présentiel permettent de créer une atmosphère agréable et motivante. Cependant, pour toucher le plus de monde possible, il est nécessaire d'utiliser les canaux digitaux aussi.

Une collaboratrice nous confie, quant à elle, apprécier la newsletter qu'elle reçoit chaque mois. Même si les sujets ne l'intéressent pas toujours, elle est contente que cela existe. Selon elle, cela permet de créer des discussions au sein des équipes et permet de renforcer le sentiment de communauté. En plus de cela, les petites vidéos et podcasts sont vus comme des canaux intéressants et pertinents.

En outre, les grands écrans permettent de diffuser d'autres informations que celles fournies par email. Lors des grands événements, certains employés trouvent qu'il serait intéressant de mettre des informations sur les grands écrans. Dans le quotidien, selon eux, ce ne serait pas intéressant

car les personnes qui regardent les grands écrans sont déjà celles qui profitent de ce qui est mis en place par l'entreprise.

La communication spécifiquement RH se fait principalement via Connect AG bien qu'il n'y ait pas de page spécialement dédiée aux RH sur la plateforme. Cependant, les collaborateurs expliquent qu'il n'est pas toujours facile de savoir à qui s'adresser dans le département en cas de questions. Ils savent que le HR tools est là pour les aider mais parfois la réponse de l'outil n'est pas suffisante.

Une autre collaboratrice explique, quant à elle, qu'elle a des réserves sur la communication. Elle trouve que les directives ne sont pas toujours assez détaillées et, en conséquence, cela crée une disparité.

C'est peut-être un petit point négatif que j'ai par rapport à ça. C'est que, parfois, je trouve qu'on donne une ligne directrice, mais avec une décision interne possible. Et donc, ça a peut-être pour effet que, dans un service, on va accepter certaines choses et dans d'autres, on ne va pas les accepter. Du coup, ça crée une disparité entre les décisions. (Entretien Aurélie, 22 novembre 2023)

Enfin, les communications sont principalement jugées claires, transparentes et bien structurées. Selon les personnes de l'équipe de communication, il est essentiel que les messages soient clairs, authentiques et bien emballés. Ils disent que, dans l'entreprise, la communication est très développée et parfois paternaliste. Cependant, des collaborateurs font, quand même, part d'un manque de clarté et de transparence sur certains sujets comme le package salarial ou encore les règles et normes. Etant donné que la communication n'est pas toujours uniforme, cela laisse de la place aux interprétations et donc à de la possible confusion.

### 5.3.2.3 Les améliorations possibles de la communication interne

Les collaborateurs décrivent plusieurs améliorations nécessaires selon eux. Parmi les différentes améliorations citées, une revient plusieurs fois. En effet, les collaborateurs estiment qu'il faudrait renforcer les liens entre Connect AG et les employés. Il faudrait, selon eux, encourager davantage à utiliser la plateforme. Il est possible d'y parvenir en utilisant des campagnes de sensibilisation ou en présentant, de manière concrète, les

informations disponibles. Les employés expliquent qu'il est crucial de démontrer aux autres collaborateurs les avantages qu'ils peuvent obtenir en restant à jour. De plus, en fonction des thématiques, il serait pertinent de réaliser une représentation sur le fond d'écran des ordinateurs. Ils pensent que cela permettrait d'atteindre un grand nombre de personnes sans qu'elles doivent se rendre à la recherche d'information. Enfin, il est important de ne pas trop communiquer non plus, car cela peut également avoir des conséquences néfastes.

D'autres collaborateurs estiment qu'il faudrait éviter d'envoyer des messages ciblés à certains groupes hiérarchiques. Selon eux, les communications devraient principalement être envoyées à l'ensemble de la population d'AG Insurance.

Une quatrième amélioration serait de passer par plus d'événements en présentiel. D'après les collaborateurs, cela permet d'avoir un impact beaucoup plus important.

Biais de l'événementiel, pour moi, le biais des réunions communes, du partage de l'information, tout ça en présentiel et en visu, pour moi, a plus d'impact. [...] Autre chose du AG-Connect, c'est un manque de temps. Donc, je ne me sens pas impliquée là-dedans. Par contre, je suis invitée à aller à une réunion, je bloque dans mon agenda une heure, je vais écouter en présentiel les gens, et là, la communication a tout son impact. (Entretien Aurélie, 22 novembre 2023)

Une autre amélioration concerne l'amélioration des connaissances du public cible et de la stratégie d'entreprise.

Une tendance qu'on va poursuivre, c'est d'avoir une meilleure connaissance de nos publics cibles. On a quand même, on dit toujours 4 400 collaborateurs, un peu plus si on prend les externes mais on ne travaille pas au jour d'aujourd'hui avec des personnes bien définies. Donc, on n'est pas encore assez proche des besoins, des

attentes des collaborateurs. Donc, c'est clairement quelque chose qui doit être amélioré. (Entretien Mathilde, 14 novembre 2023)

Enfin, il faudrait, également faciliter la recherche d'information. Une piste d'amélioration possible est la création d'un agenda reprenant l'ensemble des activités proposées par l'entreprise. « Un agenda, par exemple, des événements pour les prochains mois ou la prochaine année comme ça tu es au courant et peut-être que tu peux participer. Donc, tu peux vite retrouver les infos » (Entretien Thomas, 2 novembre 2023).

---

### 5.3.3 Le lien entre l'image employeur et la communication interne

---

#### 5.3.3.1 Influence de la communication interne sur l'image employeur

Les avis des collaborateurs concernant l'influence de la communication sur l'image de l'employeur sont mitigés. Il y a, tout d'abord, un groupe qui estime que la communication interne joue un rôle essentiel pour l'image employeur. La collaboratrice travaillant dans le service de la communication interne nous explique qu'il y a une évolution depuis plusieurs années pour que AG Insurance devienne une marque employeur encore plus forte même si elle est déjà bien ancrée. De plus, d'autres collaborateurs estiment que la communication joue un rôle important car ils prennent le temps de lire tout ce qui est publié et sont attentifs à ce qui est écrit sur Connect AG. Cependant, ils avouent que ceux qui ne prennent pas le temps de lire les différentes communications risquent d'avoir un avis nuancé et donc une perception erronée de l'entreprise. En outre, des employés croient fermement que la communication contribue à créer un lien et à renforcer la fierté des employés envers l'entreprise. Elle a un impact significatif sur l'image employeur et permet de renforcer la cohésion au sein de l'entreprise.

Un autre groupe de collaborateurs estime que la communication joue un rôle dans la perception de l'image employeur mais il ne s'agit que d'un élément parmi d'autres. En effet, ils estiment qu'il y a un lien entre la communication et l'image employeur mais ce n'est pas le seul facteur et certainement pas le plus important. Certains employés nous parlent du chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise ou encore des sessions de Let's talk

comme étant des éléments significatifs rentrant dans leur perception de l'employeur. Il s'agit de conférences dans lesquelles les employés peuvent poser leurs questions à la CEO ou aux chefs de département. D'autres personnes disent plutôt que les relations avec les collègues et la hiérarchie joueraient un rôle dans leur perception de l'image employeur. En effet, selon elles, les chefs représentent également l'entreprise, donc une mauvaise relation peut entacher la vision de la société. La collaboratrice de l'équipe de communication avoue que les relations et les contacts sont aussi des éléments à prendre en compte pour l'image employeur mais ce sont des éléments sur lesquels ils ont moins de prise. Elle confie aussi que l'image employeur repose en même temps sur l'expérience globale des collaborateurs et les outils mis à la disposition. Elle estime que les employés eux-mêmes peuvent contribuer à la bonne réputation de l'entreprise en devenant ambassadeur. Les informations négatives dans la presse pourraient être également un élément à prendre en compte mais ils sont heureux que, pour l'instant, ce ne soit jamais arrivé.

Lors de l'entretien avec Mathilde, celle-ci nous a confié que l'équipe de communication n'a pas toujours le contrôle sur le contenu. Elle s'efforce donc de faire un message bien emballé pour rendre claire et positive la communication, ce qui favorise le maintien d'une image employeur positive. Cette image employeur positive est également due à la communication positive sur les initiatives, comme les projets durables ou encore le financement de micro-crédit, selon certains employés. Un autre collaborateur estime que la communication influence l'image employeur car elle démontre la vitalité de l'entreprise en indiquant qu'elle est dynamique et engagée. Même si les collaborateurs ne lisent pas tout, la simple existence de la communication prouve que la société n'est pas statique et qu'elle fait des efforts constants de partage d'information. Ils trouvent, également, que la plateforme Connect AG permet de donner une image dynamique et moderne de l'entreprise.

Une autre collaboratrice estime que la communication interne influence l'image employeur. Même si elle n'est pas toujours d'accord avec les décisions ou les mesures prises, c'est plus avec le contenu qu'elle est en désaccord que la manière de communiquer. A l'inverse, une employée estime que certaines communications n'ont pas d'influence sur son image de l'employeur. En effet, elles n'ont pas toutes les mêmes intérêts. Certaines communications la touchent plus que d'autres. Cependant, elle reconnaît que la proactivité d'AG Insurance en termes de communication renforce l'image employeur positive.

Un autre point qui revient souvent lors des entretiens est l'impact d'une mauvaise communication. En effet, selon les employés, une absence de communication serait terrible pour l'image employeur de la société. Ils trouvent qu'il est essentiel pour une entreprise d'être active dans le domaine de la communication à l'heure actuelle afin de ne pas nuire à son image. La communication est vue comme étant un élément qui peut régler beaucoup de choses mais aussi causer beaucoup de tort.

En fait, s'ils ne communiquaient pas, ce serait pour moi catastrophique dans ma perception de l'image de l'employeur. Aujourd'hui, on est tellement dans le numérique avec les gens qui sont sur leur smartphone, avec tous les réseaux sociaux, si eux n'étaient pas actifs là-dedans, je pense que ça donnerait vraiment une très mauvaise image de l'employeur. Donc ça ne garantit pas une bonne image, mais ils ont intérêt à le faire pour ne pas en avoir une mauvaise. (Entretien Nicolas, 24 novembre 2023)

Enfin, les employés estiment que la communication joue un rôle de relais important et permet une meilleure compréhension des valeurs, de la culture et des opportunités professionnelles. Elle est également utile pour définir les objectifs communs et renforcer les valeurs même si au fur et à mesure du temps cela devient plus implicite. D'autres collaborateurs trouvent que la communication a un rôle limité dans la compréhension. Pour eux, c'est la répétition qui aide le mieux à comprendre la culture et les valeurs. Pour terminer, des employés estiment que la communication aide à la compréhension des valeurs et de la culture à travers les initiatives comme le well-being ou encore le « Move for cancer » qui illustrent bien les différentes valeurs.

Avec la communication interne, AG met en avant l'initiative : « Move for Cancer ». [...] ce sont des activités qui sont organisées pour récolter de l'argent pour la lutte contre le cancer. Cela montre aussi tout l'aspect humain d'AG [...] Je trouve important que les gens voient tout ce que AG a réalisé, et qu'ils aperçoivent notre CEO sur le Connect AG. On la voit souvent participer à tel ou tel événement pour des causes spécifiques. Je trouve

important de se rendre compte qu'elle consacre du temps à ces initiatives, malgré son emploi du temps déjà extrêmement bien plus chargé que nous tous. C'est une bonne illustration de l'engagement de l'entreprise. (Entretien Séverine, 20 novembre 2023)

### 5.3.3.2 Influence de la communication interne sur la motivation et le sentiment d'appartenance

La majorité des personnes interviewées pense que la communication influence leur motivation, leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et leur engagement. Ce qui varie c'est l'importance qu'ils apportent à la communication encore une fois.

Tout d'abord, il y a les employés qui estiment que la communication interne joue un rôle important sur leur motivation et leur engagement car ils aiment être informés. Sans ces interactions, ils risquent d'être moins engagés. Selon eux, les projets de solidarité et les différentes campagnes internes permettent de renforcer le sentiment d'appartenance, la motivation et l'engagement. D'autres, encore, trouvent que la communication a un impact important car elle renforce la confiance dans l'entreprise. En effet, voir AG comme une société dynamique et vivante rassure les employés et les encourage dans leur travail.

Ensuite, un autre groupe de collaborateurs estime que la communication a un impact sur l'engagement et la motivation des employés car AG Insurance représente bien les valeurs ce qui joue également sur le dévouement. En effet, véhiculer les valeurs de l'entreprise et maintenir un dialogue continu permet de renforcer le sentiment d'appartenance. Cela prouve aux employés que l'employeur est attentif à son personnel et agit en conséquence. Mathilde, la collaboratrice travaillant dans l'équipe de communication, avoue que le sentiment d'appartenance ne repose pas uniquement sur la communication, il faut également prendre en compte les relations interpersonnelles et l'expérience continue. Des employés sont, en effet, d'accord pour dire que la communication a un impact sur l'engagement et le sentiment d'appartenance mais ils trouvent que ce n'est qu'un élément parmi d'autres. Il ne s'agit pas du facteur principal mais cela joue un rôle si la communication est claire et régulière. Des collaborateurs confient, enfin, que lorsque la stratégie de l'entreprise est bien expliquée et crédible, cela peut renforcer leur engagement.

En ce qui concerne la motivation, les employés ont des avis plus mitigés. Un groupe de personne explique que pour la motivation, la communication a un impact indirect, ce sont surtout les interactions quotidiennes et la charge de travail qui ont un impact. La communication guide leur ligne de conduite mais n'influence pas directement leur motivation. Une collaboratrice confie même que la communication influence son engagement et son sentiment d'appartenance grâce aux échanges fréquents avec le département mais cela ne la motive pas car sa motivation vient de son amour pour son travail, l'entraide et aussi de l'esprit d'équipe.

Ma motivation de travail vient du fait que j'aime ce que je fais, j'aime le contenu de mon travail, j'aime les gens avec qui je le fais, l'entraide qu'on se donne, l'esprit d'équipe qu'il y a. Et donc, je me donne pour moi, pour les autres et pour mon département. Mais ce n'est pas vraiment par rapport à ça. Je dois avouer que la communication interne, ce n'est pas pour ma motivation de travail. (Entretien Séverine, 20 novembre 2023)

Quelques employés expliquent, cependant, qu'un manque de communication pourrait avoir un impact très négatif sur le sentiment d'appartenance et la motivation. En effet, ceux-ci estiment que même si la communication a un impact positif sur l'engagement, un manque de communication pourrait, quant à lui, avoir un impact négatif beaucoup plus fort sur le sentiment d'appartenance, la motivation et l'engagement.

Enfin, un collaborateur explique que son sentiment d'appartenance et sa motivation au travail sont renforcés par des enquêtes régulières permettant aux employés de s'exprimer librement. Ces différentes enquêtes offrent un aperçu précieux sur les perceptions des employés et aident à aligner les pratiques de l'entreprise avec les attentes des collaborateurs.

### 5.3.3.3 Influence de la communication interne sur la rétention des employés

En ce qui concerne la rétention des employés, ceux-ci trouvent que la communication ne joue pas un rôle majeur. Selon eux, elle joue un rôle mais ce n'est qu'un des nombreux

facteurs. La majorité trouve même qu'elle joue un tout petit rôle dans la rétention des employés. Un collaborateur estime l'influence de la communication à seulement 10%, 15%. La culture et l'environnement de travail sont vus comme des éléments jouant un rôle crucial dans la rétention des employés. D'autres personnes parlent plus du bien-être au travail, des relations interpersonnelles, du package salarial ou encore des conditions de travail comme étant des éléments à prendre en compte pour fidéliser les collaborateurs.

D'autres employés estiment que la communication a une influence indirecte sur la rétention des employés. En effet, en promouvant les valeurs, la culture, et tout ce que AG Insurance met en place pour les employés de manière efficace, cela permet de donner envie aux collaborateurs de rester. Ils estiment qu'en renforçant le sentiment d'appartenance avec la communication, ceux-ci vont avoir des ambitions, des envies personnelles donc cela va influencer la fidélité. Un collaborateur explique qu'en faisant une bonne communication, cela va avoir un impact sur le sentiment d'appartenance qui va influencer l'engagement et par conséquent la rétention des employés.

Enfin, des employés estiment que la communication n'a aucun lien avec la rétention des employés.

Je ne suis pas sûr que ça a un impact sur la rétention parce que si les gens quittent AG, c'est qu'ils ont eu une meilleure proposition financière, un job plus intéressant ou un regroupement avec un ami qui serait déjà là-bas. Je ne suis pas sûr que la communication interne puisse vraiment jouer un rôle. Ça rentre en jeu quand on y travaille mais de là à dire que ça va être la rétention, on va rester. Non, je ne pense pas. C'est un petit élément, mais pas un élément important. (Entretien Antoine, 22 décembre 2023)

## 5.4 PISTES D'AMÉLIORATION ET LIMITES

---

### 5.4.1 Pistes d'amélioration

---

Au fur et à mesure des entretiens, nous avons pu remarquer des pistes d'amélioration pour chacun des thèmes. Dans le cadre de cette analyse, nous proposons une possibilité de progrès pour chacune des thématiques.

L'image de marque employeur d'AG Insurance est perçue de manière positive mais il reste encore des marges de progrès. Pour une partie des employés, il est nécessaire de faire des progrès supplémentaires en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI). Il serait donc judicieux de consolider les actions déjà mises en place par AG Insurance et d'en accroître la visibilité. Il est recommandé que l'organisation fasse la promotion de la diversité et l'inclusion à tous les niveaux. Seules les personnes s'intéressant à cette thématique semblent se tenir au courant des actions en cours. Il est donc important de garantir une information complète de tous les employés sur les projets en matière de diversité. Philippe Liger (2016, p.44) nous explique qu'il « est indispensable que cette notion de diversité se diffuse à tous les niveaux, qu'elle devienne un thème permanent des formations pour les managers et tous ceux qui embauchent, intègrent et encadrent des équipes ». Les semaines DEI manquant d'impact significatif, il serait opportun de mettre en œuvre des sessions de formation sur ce sujet, ou encore de célébrer la diversité culturelle au sein de l'entreprise. Cela permettrait d'augmenter les connaissances en termes de diversité et que cela devienne la norme.

Au niveau de la communication interne, quelques pistes d'amélioration sont également possibles. Il est nécessaire de renforcer le lien entre le réseau social de l'entreprise (Connect AG) et les employés. En effet, beaucoup de collaborateurs ne consultent pas ce réseau social et, par conséquent, ratent certaines informations. Pour remédier à cela, il serait judicieux simplifier l'interface afin que celui-ci soit plus facile à utiliser. Selon une enquête menée par Balmiss et Meingan (2015) auprès de 54 entreprises, les utilisateurs adoptent généralement le réseau social d'entreprise sans grand problème. Cependant, ils indiquent avoir des difficultés avec le fonctionnement des communautés et l'utilisation de la plateforme. Une deuxième idée pour augmenter le taux de consultation du réseau social d'entreprise serait de créer des canaux

de feed-back dans lesquels les employés pourraient fournir leurs retours sur Connect AG. Nous pensons que cela permettra à l'entreprise de mieux comprendre leurs besoins et leurs préoccupations. Enfin, il serait essentiel de favoriser l'implication et la participation des employés en produisant du contenu attrayant et pertinent, tout en favorisant la coopération. Il convient d'inciter ceux-ci à exprimer leurs idées et à prendre part à des groupes de discussion. Il est donc essentiel d'accorder du temps aux collaborateurs pour expliquer l'importance de la plateforme et les aider à mieux appréhender les différentes fonctionnalités.

De part ces deux améliorations, l'influence de la communication interne sur l'image de marque employeur pourra être renforcée.

---

#### 5.4.2 Limites à la réalisation du mémoire

---

Le manque de ressources littéraires sur le lien entre la communication interne et l'image de marque de l'employeur constitue une première difficulté. Au moment de faire l'état de la littérature, il était difficile de trouver des écrits scientifiques traitant de ce sujet et ainsi établir les fondements de notre analyse. En outre, la multitude d'informations concernant l'image de marque de l'employeur et la communication interne de manière séparée compliquait le tri des informations entre celles qui étaient essentielles pour la compréhension du sujet et celles qui étaient plus secondaires.

Une deuxième difficulté observée concerne la subdivision des thèmes. En effet, plein de catégories peuvent rentrer dans la thématique de l'image de marque employeur ou de la communication interne. Il était, par conséquent, important de prendre le temps d'approfondir les sujets et de choisir les sous-thèmes adéquats afin de créer un guide d'entretien qui permettait de faire une analyse pertinente ainsi que de répondre à la question de recherche.

Une autre difficulté concerne le choix des personnes interviewées ainsi que la prise de contact. En effet, AG Insurance étant composé de +/- 4500 collaborateurs, il était compliqué de savoir combien d'entretiens étaient nécessaires pour essayer d'être représentatif de la population globale. En plus de cela, voulant des personnes de différents départements, il était compliqué de prendre contact car elles ne faisaient pas partie de notre réseau. L'aide du maître de stage a donc été essentiel car c'est grâce à lui que nous avons pu contacter l'ensemble des 21 personnes

interviewées. La majorité des interlocuteurs sont des managers qui s'impliquent beaucoup dans l'entreprise. Leur vision peut, par conséquent, être différente d'un employé lambda qui n'est pas impliqué dans les différentes activités proposées par AG Insurance. Cela a donc représenté une limite supplémentaire pour la représentativité.

Enfin, une dernière difficulté rencontrée concerne le déroulement des entretiens. Certains d'entre eux ont été menés avant la réalisation du cadre d'analyse. Par conséquent, les deux entretiens effectués préalablement, bien que très inspirants, n'ont pas pu être utilisés de manière optimale. De plus, c'était compliqué pour les différentes personnes interviewées de trouver un moment pour faire l'entretien à cause de leur emploi du temps chargé. Il a donc fallu adapter le guide d'entretien à plusieurs moments pour que cela rentre dans un délai plus court. Enfin, l'ensemble des rencontres n'a pas pu se faire en présentiel. En effet, avec le télétravail et l'emploi du temps chargé, les interlocuteurs ont préféré effectuer les entretiens via Teams ou par téléphone suite aux problèmes de connexions.

## 6. CONCLUSION

---

Nous pouvons maintenant répondre à la question : « **Dans quelle mesure la communication interne influence l'image employeur perçues par les employés d'AG Insurance ?** ». Il s'agissait donc de mettre en lumière les thématiques de manière individuelle mais également la relation entre la marque employeur interne et la communication interne. Nous savons que les deux thèmes jouent des rôles essentiels au sein des entreprises. En effet, une bonne marque employeur permet d'améliorer la fidélité ainsi que l'implication des employés dans une organisation. Elle permet également de renforcer la satisfaction et la motivation des collaborateurs. (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). La communication interne, quant à elle, facilite la mise en place des stratégies d'entreprise et leur compréhension par les employés. Elle contribue également à la création de valeur en diffusant la vision des projets, en renforçant la force du collectif et en encourageant l'implication des employés (Libaert et Sabbah, 2018).

À la suite de notre analyse, nous avons pu constater qu'AG Insurance bénéficie d'une bonne image en tant qu'employeur. En effet, l'ensemble des personnes interviewées estime avoir une bonne, voire une excellente expérience au sein de l'entreprise, même si certains points peuvent encore être améliorés. AG Insurance est perçue comme une organisation dotée d'une culture et de valeurs fortes, centrée sur le bien-être des employés. Ces valeurs sont bien communiquées et visibles au sein de la société. En ce qui concerne la diversité et l'inclusion, les avis sont positifs, bien qu'il s'agisse d'un domaine où des améliorations sont encore possibles. C'est pourquoi nous avons proposé une piste d'amélioration à ce sujet, qui consiste à promouvoir cette diversité en communiquant plus sur le sujet auprès de l'ensemble de l'entreprise. Les différentes opportunités de développement professionnel sont également décrites comme excellentes. AG Insurance encourage la mobilité interne et permet aux employés de saisir les opportunités qui se présentent à eux, qu'il s'agisse d'évoluer de manière horizontale ou verticale. Un autre aspect important de la marque employeur est l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, un sujet qui prend de plus en plus d'importance au fil des années. L'entreprise est perçue comme une organisation qui offre un cadre flexible à ses employés, tant au niveau du télétravail que des horaires, ce qui aide les employés à trouver un bon équilibre. Les relations entre les collègues et la hiérarchie sont également positives au sein de l'entreprise. Les employés se sentent écoutés et respectés, et l'ambiance dans les équipes est bonne. Enfin, concernant les packages salariaux, AG Insurance est vue comme une entreprise qui offre de nombreux

avantages sociaux. Cependant, les employés ne prêtent pas toujours attention aux détails, se concentrant davantage sur l'ensemble des initiatives de bien-être mises en place par l'entreprise.

Ensuite, nous avons pu constater que la communication interne bénéficie également d'une bonne réputation. Elle est jugée claire et transparente sur presque tous les sujets. AG Insurance utilise divers canaux de communication, dont le réseau social d'entreprise (Connect AG) qui est l'un des plus utilisés par l'équipe de communication. L'entreprise est perçue comme une organisation qui informe ses collaborateurs sans excès. Cependant, la majorité des personnes qui se sentent bien informées prennent le temps de consulter régulièrement Connect AG pour se tenir au courant de ce qui se passe dans l'entreprise. D'autres collaborateurs, en revanche, n'utilisent pas souvent cette plateforme et manquent ainsi certaines informations, ce qui peut leur donner une vision erronée d'AG Insurance. Le réseau social est composé de communautés auxquelles il faut adhérer pour recevoir les messages. Si les employés ne rejoignent pas ces communautés, ils ne reçoivent pas les communications. Nous avons proposé une seconde piste d'amélioration pour que plus de monde consulte le réseau social. Cette piste consiste à mieux expliquer la plateforme tout en créant des canaux de feedback permettant aux employés de partager leurs remarques afin que l'entreprise puisse améliorer le réseau social. En ce qui concerne les mails, ils sont principalement utilisés pour les informations légales et obligatoires, permettant ainsi à l'entreprise d'être certaine que tout le monde reçoive l'information. Cependant, les employés admettent être surchargés de mails, ce qui les oblige à faire des choix lorsqu'ils n'ont pas le temps de tout lire. Enfin, les événements en présentiel sont également perçus comme un moyen de communication interne par les employés d'AG Insurance. Une majorité d'entre eux considère que tout ce qui est réalisé en présentiel a un impact significatif. En résumé, la communication interne d'AG Insurance peut être considérée comme positive, bien qu'il soit nécessaire d'être curieux et de prendre le temps de consulter les différentes informations fournies par l'entreprise. Ceux qui ne prennent pas le temps d'aller sur le réseau social d'entreprise manquent certaines informations et peuvent, par conséquent, avoir une vision biaisée de l'organisation.

Enfin, nous avons observé que la communication interne peut avoir une influence sur l'image employeur mais il faut prendre en compte certaines variables. En effet, AG Insurance met en place de nombreuses initiatives pour les employés et l'entreprise communique sur celles-ci. Les affinités des employés sont une première variable à prendre en compte. En effet, en fonction des affinités, les personnes prêteront plus vite attention à ce qui est mis en place pour

elles et aux informations fournies par la communication. Prenons l'exemple du sport, une personne sportive va porter attention à l'ensemble des informations communiquées sur le sport et aura donc une bonne image de son employeur car elle pensera que celui-ci se soucie de son bien-être. Au contraire, une personne qui n'a pas d'affinité avec le sport ne va pas faire attention aux messages sur le sport et ne percevra donc pas l'employeur comme quelqu'un qui prend soin de ses employés. Une deuxième variable à prendre en compte est l'importance que les employés accordent à l'information. En effet, les collaborateurs qui veulent se tenir informés et qui consultent généralement Connect AG, le réseau social de l'entreprise, auront une meilleure image employeur que ceux qui ne consultent pas la plateforme. Cela prouve que prendre le temps de consulter le réseau social permet aux employés de voir l'ensemble des initiatives qui sont mises en place par l'organisation pour leur bien-être. La communication interne peut, en conséquence, exercer une influence sur l'image de l'employeur mais il ne s'agit certainement pas du facteur le plus important. Le manque de communication aurait un impact négatif plus important sur l'image employeur qu'une bonne communication interne. En ce qui concerne le sentiment d'appartenance, la motivation et la rétention des employés, la communication joue des rôles différents. Les employés d'AG Insurance estiment que la communication interne joue un rôle sur leur sentiment d'appartenance car elle véhicule bien les valeurs de l'entreprise. En ce qui concerne la motivation, les avis sont partagés. Certains trouvent que la communication d'AG Insurance les motive car ils aiment être tenu informés mais d'autres personnes estiment que la communication a un impact indirect sur leur motivation. Ils considèrent que la communication guide leur ligne de conduite mais que leur motivation provient d'autres facteurs. Pour finir, la communication interne n'est pas perçue comme un facteur majeur dans la rétention des employés. Les employés d'AG Insurance trouvent qu'elle joue un petit rôle mais d'autres facteurs bien plus importants comme les relations interpersonnelles ou le bien-être sont aussi à prendre en compte.

Pour aboutir à cette réponse, il aura été nécessaire, tout d'abord, de comprendre l'ensemble des éléments qui rentre en jeu quand il s'agit d'image employeur. Nous avons également dû analyser la communication interne de manière approfondie afin de comprendre le processus, les différents canaux et les erreurs. Ces deux analyses nous ont permis de comprendre la relation existante entre la communication interne et l'image employeur. Enfin, nous avons pu aller un peu plus loin en nous intéressant à la relation entre la communication et le sentiment d'appartenance, la motivation et la rétention des employés.

## 6.1 PISTES DE RECHERCHES FUTURES

---

Si nous pouvions continuer notre recherche, nous pourrions nous interroger sur les mécanismes les plus efficaces pour stimuler la motivation à travers les pratiques de communication. Cette question mérite d'être développée car nous savons que la motivation joue un rôle sur la performance organisationnelle et sur l'engagement des employés. De plus, avec la montée en puissance du télétravail, les pratiques de communication sont de plus en plus complexes mais également de plus en plus importantes.

Enfin, si nous souhaitons nous éloigner de notre sujet initial, nous pourrions également nous intéresser à la rétention des employés en analysant quels sont les facteurs qui permettent le mieux de fidéliser les employés. Cette thématique est intéressante car une meilleure fidélisation permet d'augmenter la performance organisationnelle en réduisant les coûts liés aux turnovers. (Martin, 2014). La rétention des employés est d'autant plus importante que ceux-ci ont des compétences et des connaissances qui ne sont pas toujours faciles à remplacer rapidement.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

---

AG. (2024). *Qui sommes-nous*. AG. Consulté le 14 avril 2024.

<https://ag.be/a-propos-d-ag/fr/qui-sommes-nous>

AG. (2024). *Supporter de votre vie depuis 200 ans*. AG. Consulté le 14 avril 2024.

<https://ag.be/a-propos-d-ag/fr/ag200years>

AG. (2024). *Nos chiffres clés*. AG. Consulté le 14 avril 2024.

<https://ag.be/a-propos-d-ag/fr/qui-sommes-nous/chiffres-clefs>

AG. (2024). *Nos collaborateurs*. AG. Consulté le 14 avril 2024.

<https://ag.be/a-propos-d-ag/fr/qui-sommes-nous/collaborateurs>

AG Insurance. (2024). *Supporter de votre vie*. AG. Consulté le 14 avril 2024.

<https://www.aginsurance.be/retail/fr/Pages/Homepage.aspx>

AG. (2024). *Partenaires de distribution*. AG. Consulté le 14 avril 2024.

<https://ag.be/a-propos-d-ag/fr/qui-sommes-nous/partenaires-de-distribution>

AGEAS. (2024). *L'entreprise*. Ageas. Consulté le 14 avril 2024.

<https://www.ageas.com/fr/about/lentreprise>

Ambler T. et Barrow S. (1996). "The employer brand", *The Journal of Brand Management*, vol. 4, p. 185-206.

Bacelli, L. (2024b, janvier 8). *Tendances RH 2024 : les 5 tendances RH à retenir*. Culture RH.

[https://culture-rh.com/tendances-rh-2024-enjeux/#Teletravail\\_et\\_travail\\_hybride](https://culture-rh.com/tendances-rh-2024-enjeux/#Teletravail_et_travail_hybride)

Balmisse, G. & Meingan, D. (2015). Chapitre 1. Est-il opportun de déployer un RSE ? Dans :

G. Balmisse & D. Meingan (Dir), *Déployer un réseau social d'entreprise : Mettre en place et faire vivre un RSE* (pp. 5-29). Paris : Dunod.

- Barbot, J. (2012). 6 – Mener un entretien de face à face. Dans : Serge Paugam éd., *L'enquête sociologique* (pp. 115-141). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.paug.2012.01.0115>
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l' « entretien ethnographique » . *Politix*, 9(35), 226-257. <https://doi.org/10.3406/polix.1996.1966>
- Berthier, N. (2010). Les techniques d'enquête en sciences sociales : méthodes et exercices corrigés, 4<sup>e</sup> éd. Paris, Armand Colin.
- Bioy, A., Castillo, M. & Koenig, M. (2021). Chapitre 1. La méthode qualitative et ses enjeux. Dans : Antoine Bioy éd., *Les méthodes qualitatives en psychologie clinique et psychopathologie* (pp. 21-33). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.casti.2021.01.0021>
- Cazottes, M. (2018). Chapitre 15. La communication « Marque employeur ». Dans : Thierry Libaert éd., *Communication: L'ouvrage de toutes les communications* (pp. 323-352). Paris: Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.libae.2018.01.0323>
- 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://doi.org/10.3917/grhu.114.0031>
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C. & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93, 3-17. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0003>
- Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246, 63-82. <https://www.cairn.info/revue--2015-1-page-63.htm>.

- Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112, 153-172. <https://doi.org/10.3917/resg.112.0153>
- Chevalier, F., Cloutier, M. & Mitev, N. (2018). *Les méthodes de recherche du DBA*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01>
- Coron, C. (2020). Outil 10. Le questionnaire : les questions. Dans : C. Coron, *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise* (pp. 36-37). Paris : Dunod.
- D'Almeida, N., Libaert, T. (2019). *La communication interne des entreprises*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.almei.2019.01>
- Décaudin, J., Igalens, J. (2017). *La communication interne: Stratégies et techniques*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.decau.2017.01>
- Décaudin, J. & Igalens, J. (2017). Chapitre 2. La stratégie de communication interne. Dans :, J. Décaudin & J. Igalens (Dir), *La communication interne : Stratégies et techniques* (pp. 53-143). Paris : Dunod.
- Duroni, A. (2011). *De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH* [Thèse, Ecole des Hautes Etudes Commerciales]. <https://www.agnes-duroni.com/wp-content/uploads/2013/11/TheseHECAgnesDuroni.pdf>
- Epiphane, C. (2021). *Marque employeur, mode d'emploi : Attirez vos candidats et fidélisez vos collaborateurs*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.epiph.2021.01>
- Epiphane, C. (2021). Chapitre 1. Comprendre les enjeux actuels et futurs des organisations. Dans : C. Epiphane, *Marque employeur, mode d'emploi : Attirez vos candidats et fidélisez vos collaborateurs* (pp. 33-85). Paris: Dunod.
- Ettahir, N., Ahlafi, H., & Bahoussa, A. (2018). Marque employeur : Revue de la littérature et Approche critique. *IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM)*, 20, 1-13.
- Firdion, J. (2012). 4 – Construire un échantillon. Dans : Serge Paugam éd., *L'enquête*

- sociologique* (pp. 69-92). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.paug.2012.01.0069>
- Gaddam S. (2008). "Modeling employer branding communication : The softer aspect of HR marketing management", *ICFAI Journal of Soft Skills*, vol. 2, n° 1, p. 45-55.
- Grouille, R. (2023). Évolution de la perception de l'image employeur à l'aune de l'expérience Collaborateur : une perspective longitudinale. *@GRH*, 49, 71
99. <https://doi.org/10.3917/grh.049.0071>
- Harris, Y. (2024, 26 février). *La communication interne en entreprise, de quoi parle t-on ?* Powell Software. Consulté le 12 juin 2024.
- <https://powell-software.com/fr/resources/blog/communication-interne/#:~:text=La%20communication%20interne%20est%20essentielle%20pour%20cr%C3%A9er%20un,am%C3%A9liorant%20la%20collaboration%20et%20la%20prise%20de%20d%C3%A9cision.>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102, 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>
- Khellafi, A., & Kechad, R. (2023, 1 juin). *L'impact de la communication interne sur la fidélisation des ressources humaines de l'entreprise*. <http://dspace.esc-alger.dz:8080/xmlui/handle/123456789/259>
- Le Gall, J. (2023). Chapitre VII. La communication dans l'entreprise. Dans : Jean-Marc Le Gall éd., *La gestion des ressources humaines* (pp. 97-103). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Leboulanger, C., & Perdrieu-Maudière, F. (2019). La valorisation de l'inventeur au service de la marque employeur. *Communication et Organisation*, 55, 177-188. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7989>

- Liarte, S. (2022). Chapitre 10. « *Il n'y a pas que les entretiens dans la vie !* » Diversifier les données de terrain dans les recherches qualitatives en sciences de gestion. Dans : Françoise Chevalier éd., *La recherche qualitative: Témoignages dans les sciences de gestion* (pp. 232-241). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2022.02.0232>
- Libaert, T. (2014). Chapitre 3. La communication interne. Dans : T. Libaert, *Introduction à la communication* (pp. 55-67). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.libae.2014.02.0055>
- Libaert, T., Sabbah, L. (2018). *Pro en Communication: 62 outils et 12 plans d'action métier*. Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.libae.2018.02>
- Liger, P. (2016). Chapitre 1. Définir une stratégie d'*employer appeal*. Dans : P. Liger, *Marketing RH: Comment devenir un employeur attractif* (pp. 27-53). Paris : Dunod.
- Marquet, J., Van Campenhoudt, L. & Quivy, R. (2022). Quatrième étape. La construction du modèle d'analyse. Dans : J. Marquet, L. Van Campenhoudt & R. Quivy (Dir), *Manuel de recherche en sciences sociales* (pp. 127-166). Paris: Armand Colin.
- Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93, 18-31. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0018>
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 12. L'analyse thématique. Dans : P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 269-357). Paris : Armand Colin.
- Peretti, J. (2019). *Ressources humaines : Le manuel de référence - Label Fnege 2018*. Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.peret.2019.01>

- Perruchot Garcia, V. (2016). *Dynamiser sa communication interne: Les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.perru.2016.01>
- Rencker, E. (2008). La communication interne à l'heure du blog. *L'Expansion Management Review*, 129, 121-129. <https://doi.org/10.3917/emr.129.0121>
- Sauvayre, R. (2013). Chapitre 1. La préparation à l'entretien. Dans : R. Sauvayre, *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales* (pp. 1-47). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.sauva.2013.01.0003>
- Sauvayre, R. (2021). *Initiation à l'entretien en sciences sociales: Méthodes, applications pratiques et QCM*. Armand Colin.
- Spezi, V. (2015). Apport des méthodes qualitatives. *I2D - Information, données & documents*, 52, 53-53. <https://doi.org/10.3917/i2d.154.0053>
- Surel, Y. (2015). Chapitre 4. Méthodes qualitatives. Dans : Y. Surel, *La science politique et ses méthodes* (pp. 173-222). Paris: Armand Colin.
- Tchankam, J., Ndoume Essingone, H. & Tchagang, E. (2020). Chapitre 14. Portée et limites de la recherche qualitative. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Produire du savoir et de l'action: Le vade-mecum du dirigeant-chercheur* (pp. 165-174). Caen : EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0165>
- VIOT, C., & BENRAÏSS-NOAILLES, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité? *Management international/ International Management/Gestìon Internacional*, 18(3), 60-81.

## 8. ANNEXES

---

### 8.1 ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE

---

Bonjour, dans le cadre de ma dernière année de master en ressources humaines à l'UCLouvain, je réalise un mémoire ayant comme lieu d'observation AG Insurance, l'entreprise dans laquelle j'ai eu la chance de faire mon stage. Je m'intéresse à la relation entre la communication interne et l'image employeur perçue par les employés.

Je tiens, tout d'abord, à vous remercier d'accepter de faire cet entretien avec moi. Nous avons prévu une heure mais cela durera environ 45 minutes. L'ensemble des données récoltées servira uniquement à la réalisation de ce mémoire. De plus, l'entretien sera anonymisé par des noms d'emprunt.

Avant de commencer cet entretien, acceptez-vous que celui-ci soit enregistré pour me permettre de réécouter vos réponses par la suite ?

#### **Présentation**

- Pouvez-vous me dire dans quel département vous travaillez ?
  - Depuis combien d'années êtes-vous employé chez AG Insurance ?
  - Pouvez-vous me parler de votre parcours ?

#### **Image employeur**

- Quelle est votre perception d'AG Insurance en tant qu'employeur ?
  - Pensez-vous que cette perception est partagée par l'ensemble des employés ?
  - Avez-vous des exemples qui permettent d'illustrer votre image de l'employeur ?
- Quels sont, selon vous, les avantages d'une image employeur positive pour l'entreprise ?
- Qu'est-ce qui distingue AG Insurance des autres entreprises, selon vous ?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer l'expérience des employés chez AG Insurance ?

#### **Communication interne**

- Recevez-vous beaucoup de communication interne ?
  - Comment percevez-vous cette communication ?

- Via quel canal ?
  - Quel type de communication ?
- Selon vous, quel est le meilleur canal de communication interne ?
- Avez-vous des idées/suggestions pour améliorer la communication interne au sein d'AG Insurance ?

### **Relation entre communication interne et image employeur**

- Pensez-vous que la communication interne a un impact sur votre perception de l'employeur ?
  - Pouvez-vous citer des exemples concrets de communication interne qui ont eu un impact sur votre perception de l'entreprise en tant qu'employeur ?
- Quel impact la communication interne a-t-elle sur votre motivation et votre engagement envers l'entreprise en tant qu'employeur ?
- La communication interne influence-t-elle votre décision de rester chez AG ?

### **Conclusion**

- Avant de finir l'entretien, souhaitez-vous rajouter quelque chose ?

Je vous remercie pour le temps que vous m'avez consacré. L'ensemble de vos réponses me sera très utile dans la réalisation de mon mémoire. Bonne journée.

## **8.2 ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN**

---

Bonjour, dans le cadre de ma dernière année de master en ressources humaines à l'UCLouvain, je réalise un mémoire ayant comme lieu d'observation AG Insurance, l'entreprise dans laquelle j'ai eu la chance de faire mon stage. Je m'intéresse à la relation entre la communication interne et l'image employeur perçue par les employés.

Je tiens, tout d'abord, à vous remercier d'accepter de faire cet entretien avec moi. Nous avons prévu une heure mais cela durera environ 45 min. L'ensemble des données récoltées servira uniquement à la réalisation de ce mémoire. De plus, l'entretien sera anonymisé par des noms d'emprunt.

Avant de commencer cet entretien, acceptez-vous que celui-ci soit enregistré pour me permettre de réécouter vos réponses par la suite ?

### **Présentation**

- Pouvez-vous me dire dans quel département vous travaillez ?
  - Depuis combien d’années êtes-vous employé chez AG Insurance ?
  - Pouvez-vous me parler de votre parcours ?

### **Image employeur**

- Comment décrivez-vous votre expérience en tant qu’employé chez AG Insurance ?
- Quels sont les principaux facteurs qui ont influencé votre décision de travailler pour AG ?
  - Quels sont les aspects qui font de AG un employeur unique par rapport à d’autres entreprises où vous avez travaillé ou que vous connaissez ?
- Comment percevez-vous la culture d’entreprise ?
  - Quels sont les éléments qui vous plaisent le plus ?
  - Avez-vous des exemples dans lesquels vous avez ressenti que AG met en pratique les valeurs qu’elle prône en tant qu’employeur ?
- Comment évaluez-vous les opportunités de développement professionnel au sein de l’entreprise ?
  - Avez-vous une expérience que vous voulez partager ?
- Comment l’entreprise soutient-elle l’équilibre entre la vie privée et professionnelle de ses employés ?
  - Y a-t-il des politiques ou des avantages particuliers ?
- Comment l’entreprise valorise-t-elle la diversité et l’inclusion au sein de l’entreprise ?
  - Avez-vous des expériences qui reflètent cette diversité ?
- Comment décririez-vous votre relation avec vos collègues et votre hiérarchie ?
  - Vous sentez-vous entendu et respecté ?
- Comment percevez-vous les avantages sociaux et les récompenses offertes par l’entreprise ?
  - Ont-ils été un facteur déterminant dans votre décision de travailler pour AG Insurance ?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer l’image d’AG en tant qu’employeur ?
  - Y a-t-il des domaines où vous pensez que l’entreprise pourrait s’améliorer ?

### **Communication interne**

- Comment percevez-vous la communication interne au sein de l'entreprise ?
  - Recevez-vous beaucoup de communication interne ? A quelle fréquence ?
  - Dans quelle mesure vous tient-elle informé et engagé ?
  - Pouvez-vous décrire votre expérience personnelle en ce qui concerne la communication interne ?
- Quels canaux de communication interne préférez-vous ?
- Êtes-vous satisfait de la transparence et de la clarté de la communication interne ?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer cette communication interne ?

### **Relation entre communication interne et image employeur**

- Avez-vous le sentiment que la communication interne contribue à renforcer l'image employeur d'AG ?
  - De quelle manière ?
  - Comment ces communications internes influencent-elles votre perception d'AG en tant qu'employeur ?
  - Avez-vous des exemples ?
- Pensez-vous que la communication interne contribue à une meilleure compréhension des valeurs, de la culture d'entreprise et des opportunités professionnelles au sein de la société ?
- Dans quelle mesure la communication interne influence-t-elle votre sentiment d'appartenance à l'entreprise et votre motivation au travail ?
- Pensez-vous que la communication interne a un impact sur la rétention des employés chez AG Insurance ?
  - Si oui, de quelle manière ?

### **Conclusion**

- Nous sommes arrivés à la fin de l'entretien. Souhaitez-vous rajouter quelque chose ?  
Avez-vous un point que vous souhaitez développer ?

Je vous remercie pour le temps que vous m'avez consacré. L'ensemble de vos réponses me sera très utile dans la réalisation de mon mémoire. Bonne journée.

## 8.3 ANNEXE 3 : SYNTHÈSE DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES

---

### Entretien Alizée

---

Alizée, travaillant dans le département Broker d'AG Insurance avec un focus sur le marketing non-vie, a une excellente perception de l'entreprise en tant qu'employeur. Elle apprécie particulièrement l'attention portée aux employés, soulignant une approche humaine des ressources humaines, loin de considérations purement numériques. Pour elle, AG Insurance se distingue par sa modernité dans la culture d'entreprise et l'engagement des employés, notamment à travers le pilier central de la bienveillance.

Elle trouve qu'il y a énormément d'initiatives sportives. Elle se dit sportive grâce à AG car selon elle, c'est l'entreprise qui lui a fait reprendre le sport. Alizée perçoit cela comme une stratégie d'équilibre entre les exigences professionnelles et le besoin de détente, soutenant que cette approche favorise l'engagement général plutôt que de cibler uniquement les amateurs de sport. De plus, elle souligne qu'AG Insurance compense une offre salariale potentiellement moins compétitive en cherchant à améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs. Cela permet, selon elle, une valorisation de l'entreprise.

Le télétravail, avec ses facilités telles que les équipements supplémentaires, témoigne également de l'attention de l'entreprise envers ses collaborateurs afin de les aider au quotidien pour rendre la vie au travail ou le travail à la maison plus agréable. AG Insurance s'efforce aussi de créer une atmosphère agréable au campus avec des activités estivales comme des food-trucks et des tournois. Bien qu'Alizée reconnaisse les défis comme étant de bonne initiative, elle admet qu'il est difficile de satisfaire une grande diversité de goûts parmi les 4 000 employés.

Elle observe que la communication RH se fait principalement via la plateforme Connect AG, tout en notant que l'accent mis sur le care pourrait être mieux véhiculé, suggérant une approche plus personnalisée pour sensibiliser tous les employés, quels que soient leurs intérêts spécifiques. Actuellement, il faut être sensibilisé à l'objet du message pour pouvoir sentir le care. En effet, son équipe qui n'est pas sensibilisée au sport ne ressent pas le fait que l'on prend soin d'eux lorsqu'ils reçoivent ce genre de message.

Les autres valeurs/piliers sont également bien présents. Elle reconfirme que de la part des RH c'est vraiment le care qui ressort à 100% mais au niveau de la ligne hiérarchique ce sont les autres piliers : le share, le deliver et le dare. Celui-ci ressort un petit peu dans tout ce qui concerne la mobilité interne et le fait d'avoir des défis supplémentaires, etc. Au niveau du deliver et du share, on est selon elle, beaucoup plus au niveau managérial.

Alizée pense que la communication a inévitablement un lien avec l'image de l'employeur. Elle dit même que c'est le mal du siècle. Elle pense qu'on peut régler beaucoup de choses grâce à la communication mais cela peut également causer beaucoup de tort. Selon elle, AG peut très certainement peaufiner les messages pour pouvoir encore mieux les orienter.

Au niveau du care, elle pense que Connect AG est suffisant car le seul problème avec cette plateforme c'est que l'initiative doit venir de l'employé lui-même et donc ceux qui n'adhèrent pas ne vont pas recevoir le message. Connect AG nécessite de se connecter et d'aller dessus assez régulièrement pour voir les messages mais cela permet de ne pas spammer les personnes avec des mails car ils en reçoivent déjà de trop. Par conséquent, par mail cela n'irait pas non plus mais elle pense que l'entreprise pourrait communiquer de manière un peu plus informelle sur le care via les lignes hiérarchiques, les grands mess ou encore au moment des partages de business plan par exemple.

AG Insurance communique également via des grands écrans. Sur ceux-ci se trouvent d'autres informations que celles qu'elle reçoit via la communication écrite. Elle pense que cela pourrait être une bonne idée de faire ça en plus des communications écrites. Tout ce qui est glaces, smoothies, etc., cela a du succès et les gens descendent, il serait, donc, intéressant de mettre de la communication sur les grands écrans à ces moments-là mais aussi non dans la vie de tous les jours, elle ne pense pas que cela aurait un grand impact. En effet, les personnes qui vont voir ce genre de communication sont déjà les personnes qui exploitent le campus et donc ils se rendent déjà compte que c'est agréable.

## Entretien Pauline

---

Pauline est team leader dans le département Bank Channel, spécifiquement dans les assurances vie. Elle reçoit beaucoup de communications internes, qu'elle trouve assez régulières et variées. Ces communications peuvent toucher à des thèmes divers, comme l'arrivée de nouveaux collaborateurs avec les instructions à suivre, donc essentiellement axées sur l'onboarding. Elle reçoit aussi des informations sur des événements plus ludiques, comme des challenges, et des communications plus générales. Au niveau du support de communication, elle reçoit principalement des emails des RH car il n'y a pas de page dédiée pour les RH sur Connect AG, qui est plutôt utilisé pour la communication sur des événements précis.

Concernant l'image de l'employeur, Pauline pense que c'est un employeur leader sur le marché avec beaucoup de mouvements dans le recrutement. Elle remarque un effort constant dans la planification d'entretiens et le recrutement de nouveaux collaborateurs. Il y a également de nombreuses initiatives pour le bien-être des employés, comme des journées spéciales et des challenges, ce qui démontre que l'employeur prend soin de ses employés et fait vivre la communauté AG.

En termes de valeurs, elle pense que les quatre grands piliers d'AG se retrouvent bien à différents niveaux. Par exemple, pour la valeur SHARE, elle remarque une communication transparente et un véritable partage au sein de la communauté AG. La valeur DELIVER est plus visible à son niveau opérationnel, bien qu'elle ait moins de visibilité sur l'ensemble de l'entreprise. La valeur DARE est présente à travers les petites actions, les challenges et les opportunités de formation et de développement personnel, encourageant les employés à essayer et apprendre de nouvelles choses.

Tout au long de l'année, AG Insurance met en place des challenges sportifs, comme un challenge de pas en équipe. Pour le bien-être, AG a lancé le programme Re-Invent Workplace pour moderniser les espaces de travail. Des food trucks, des activités de midi et des événements saisonniers comme des barbecues et des glaces en été sont régulièrement organisés, contribuant à une ambiance dynamique et vivante.

Pauline pense que sa vision de l'employeur peut être plus large que celle de ses collègues, car elle est extravertie, connaît beaucoup de monde et participe activement aux différents challenges proposés par l'entreprise. Cependant, elle admet que même ceux qui ne sont pas intéressés ont les mêmes opportunités, ce qui fait que sa vision est probablement partagée. Selon

elle, l'engagement est influencé par les affinités personnelles avec certains sujets. Les valeurs et missions d'AG influencent son engagement envers l'entreprise, qui est transparente sur ses objectifs et ses messages. Elle se sent impliquée, notamment avec la célébration des 200 ans d'AG, comme si c'était son propre anniversaire.

Pour elle, une image positive de l'employeur favorise un taux d'engagement élevé. Si une personne pense que son employeur agit bien, elle sera plus encline à s'engager et à bien faire son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.

Elle pense que le télétravail et les deux jours sur site réduisent le sentiment d'appartenance par rapport à avant, particulièrement pour les nouveaux arrivants. Améliorer ce sentiment d'appartenance serait un point clé d'amélioration. La stabilité et la sécurité offertes par AG, ainsi que la mobilité interne, permettent à l'entreprise de se démarquer et de retenir les talents, offrant des opportunités de progression horizontale et verticale.

En termes de culture et d'engagement, elle pense qu'AG pourrait mieux intégrer les nouveaux arrivants en adaptant le processus d'onboarding, car leurs attentes diffèrent de celles des employés de longue date. Travailler avec des consultants, qui représentent un tiers de la population d'AG, peut, également, compliquer l'engagement et la motivation.

Elle pense que la communication des RH influence l'image de l'employeur, bien que ce ne soit pas le seul facteur important. Les chiffres et les "Let's Talk" organisés par les hauts niveaux hiérarchiques sont également significatifs, permettant aux employés de poser des questions et d'obtenir des réponses.

Pour elle, la communication en face à face est essentielle pour transmettre la culture d'entreprise, et elle considère cela comme son rôle. Bien que les RH soient déjà assez ouverts, il peut être difficile de savoir à qui s'adresser pour des réponses spécifiques. Le RH Request Tool fonctionne généralement bien, mais parfois les questions restent sans réponse.

Les événements en présentiel sont le meilleur canal de communication selon elle. Pour améliorer la communication, elle suggère d'éviter les messages ciblés uniquement à certains niveaux hiérarchiques. La communication influence son engagement et sa motivation, car elle aime être informée. Sans communication, elle risque de se sentir moins engagée. La communication a joué un rôle dans sa fidélité à l'entreprise, mais ce n'est qu'un des nombreux facteurs.

## 8.4 ANNEXE 4 : SYNTHÈSE DES ENTRETIENS

---

### Entretien Julien

---

Julien travaille chez Contract Management, qui est le service de production pour le canal bancaire au BNP. Il reçoit rarement des communications des RH. Lorsqu'il reçoit des informations, c'est généralement par e-mail, et il pense que c'est un e-mail général. Julien n'est pas très actif sur Connect AG, mais il arrive qu'il reçoive des communications via cette plateforme également. Les communications qu'il reçoit concernent souvent des événements ou des informations pratiques de manière générale.

Julien a une très bonne image d'AG. Il vient de BNP et a aussi travaillé chez Proximus auparavant. De son expérience, AG est un très bon employeur. Que ce soit au niveau du package salarial, de sa fonction actuelle ou de la relation qu'il a avec sa hiérarchie, il trouve qu'AG propose toujours beaucoup d'événements et de petites surprises à ses employés. Par exemple, les chocolats à Saint-Nicolas, les glaces en été et les activités sur le campus. Il ne pense pas que toutes les entreprises offrent ce genre de choses à leurs employés. Il pense que sa vision est assez générale et partagée par les autres employés, même s'il y a toujours des exceptions.

Pour Julien, avoir une vision positive de l'employeur est important pour se sentir bien dans son travail quotidien et pour les perspectives d'avenir. Une mauvaise image de l'employeur rend difficile de se projeter dans l'entreprise. Depuis qu'il est ici, il ne pense pas du tout à aller voir dans une autre compagnie. Cela fait cinq ans qu'il est ici, depuis juillet.

Les avantages offerts par AG font vraiment la différence par rapport aux autres entreprises. Les avantages dans le package salarial sont nombreux et il est difficile de se plaindre. Julien a une très bonne relation avec sa hiérarchie, ce qui rend la situation encore meilleure. Il ne se voit pas ailleurs. Il est très content de sa situation actuelle chez AG. Si l'entreprise continue à proposer ce genre d'avantages à ses employés, cela permettra de maintenir une bonne relation avec eux.

Au niveau de la culture d'entreprise et de l'engagement des employés, Julien trouve qu'il est difficile de juger ce qui pourrait être amélioré car il n'a qu'une vue globale de la situation. Il ne sait pas ce qu'ils font dans les détails et comment ils pourraient toujours améliorer.

Pour Julien, la communication des RH peut influencer la vision interne de l'employeur, mais ce n'est pas l'élément le plus important pour lui. Il ne reçoit pas souvent des communications des RH, donc ce n'est pas cela qui va changer sa vision. Ce qui pourrait modifier sa vision serait

plutôt la relation avec son service et sa hiérarchie, car ses chefs représentent aussi la compagnie. Une mauvaise relation avec un chef peut entacher sa vision de l'entreprise. Les informations négatives sur la compagnie dans la presse pourraient aussi avoir un impact, mais jusqu'à présent, ce n'est jamais arrivé.

Pour Julien, communiquer une culture d'entreprise passe par la continuation des initiatives positives envers les employés. Les meilleurs canaux pour cela seraient un mix de tout : mails, Connect AG et des événements face à face. Julien trouve qu'il y a un nombre suffisant de communications internes. Il a tendance à ne pas s'attarder sur les détails lorsqu'il s'agit de choses qui ne l'intéressent pas, mais dès qu'il y a quelque chose qui l'intéresse, il voit l'information.

La communication au sein de l'entreprise influence la motivation et l'engagement de Julien. C'est une des raisons pour lesquelles il a une perception positive de la société, bien que ce ne soit pas la seule. Sa décision de rester est grandement influencée par sa relation avec sa hiérarchie et son service. Les valeurs d'AG - care, deliver, share, dare - jouent également un rôle crucial pour lui, en particulier dans sa relation directe avec le client et la banque. À ses yeux, AG incarne parfaitement ces valeurs, ce qui renforce son dévouement envers la société.

## Entretien Thomas

---

Thomas travaille comme HR Career Partner. En décrivant son expérience en tant qu'employé chez AG, Il nous dit apprécier l'atmosphère familiale et bienveillante. Selon lui, AG est une grande entreprise qui propose beaucoup d'initiatives pour ses employés, que ce soit des activités sportives ou des actions de solidarité. Cela donne aux salariés la possibilité de sélectionner des activités qu'ils aiment et de créer des moments de partages avec des collègues qu'ils ne connaissent pas forcément bien.

La décision de Thomas de travailler pour AG a été influencée par cette atmosphère familiale. Déjà consultant externe pour AG, il a été persuadé par les stratégies en cours de rejoindre l'entreprise en interne. En ce qui concerne la culture d'entreprise, Thomas est satisfait de la proximité et de l'écoute active des collaborateurs. AG met tout en œuvre pour collecter et prendre des mesures concernant les retours des employés. Selon lui, c'est un élément clé de la culture d'entreprise d'AG.

Thomas apprécie les possibilités professionnelles dans l'entreprise. Il apprécie la diversité des fonctions et des responsabilités proposées. Il met en évidence que la société offre de nombreuses possibilités de progression personnelle et professionnelle, aussi bien pour ceux qui souhaitent rester au même niveau que ceux qui aspirent à un niveau hiérarchique plus élevé. AG met aussi en œuvre des mesures pour favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Thomas nous dit qu'il est possible de faire du télétravail jusqu'à trois jours par semaine et a des horaires flexibles, à condition que le travail soit effectué.

L'entreprise accorde une grande importance à la diversité et à l'inclusion, et un projet est en cours pour encore l'améliorer. Cependant, il reconnaît que la thématique n'est pas encore parfaitement visible à tous les niveaux de l'entreprise.

La relation de Thomas avec ses collègues et sa hiérarchie est extrêmement ouverte et repose sur la confiance mutuelle. Il voit une communication efficace et un soutien réciproque tant sur le plan professionnel que personnel, ce qui favorise une atmosphère de travail positive.

Thomas suggère qu'il serait encore possible pour AG d'améliorer la vision interne de l'entreprise en impliquant davantage les employés dans des rôles d'ambassadeurs pour des initiatives particulières, telles que celles liées à la diversité. Il souhaite de plus en plus faire

participer les individus à la stratégie de l'entreprise. Cela favoriserait la visibilité et la vitalité de ces initiatives au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne les avantages sociaux et les récompenses, Thomas pense qu'AG propose beaucoup d'avantages, à la fois visibles et invisibles. Il y a la plateforme similaire à Edenred, offrant aux employés la possibilité de profiter de réductions dans différents magasins.

Il trouve la communication interne chez AG efficace, même s'il constate qu'il y a parfois un excès d'informations qui peut être difficile à gérer. Selon lui, les emails jouent un rôle essentiel dans la communication, car tous les employés les consultent fréquemment. Contrairement à Connect AG, le réseau social de l'entreprise. Toutes les informations essentielles sont transmises par email pour être certain que tout le monde les voit. Pour toutes les situations d'urgence, telles qu'un incendie, un sms est envoyé à tous les employés.

Enfin, selon Thomas, la communication influence l'image de l'employeur. Elle est transparente et claire. Il pense aussi que la communication a un impact sur son sentiment d'appartenance à l'entreprise ainsi que sur sa motivation, même si cela n'est qu'un élément parmi d'autres. Selon lui, la communication favorise la compréhension de la culture et des valeurs partagées par AG. En ce qui concerne les améliorations de la communication, Thomas estime que celle-ci est déjà satisfaisante. Il ne faut pas en faire plus car cela serait trop, mais plutôt faciliter la recherche des différentes informations. Il aimerait recevoir un calendrier contenant les diverses activités qui se dérouleront dans les mois à venir. Il pense que la communication joue également un rôle sur la rétention des employés même si ce n'est pas l'élément essentiel.

## Entretien Pascal

---

Pascal explique qu'il travaille dans le département IT chez AG, plus précisément dans les sections IS, EP, LSK et Finance. En racontant son parcours professionnel, il met en avant les multiples avantages tels que la possibilité d'évolution, les opportunités de carrière et les différentes formations offertes. Pascal est satisfait de l'ambiance de travail plaisante, de la communication ouverte et de la liberté d'expression offerte par l'entreprise.

Il mentionne qu'il travaille chez AG depuis plus de 20 ans. Il a rejoint l'entreprise un peu par hasard, d'abord comme externe, puis il a demandé à devenir interne pour profiter des possibilités d'évolution. Il souhaitait aller au-delà du développement et évoluer vers des rôles de management et d'analyse fonctionnelle. Cette possibilité d'évolution et la variété dans le travail l'ont motivé à rester chez AG.

En ce qui concerne la culture d'entreprise, Pascal met en avant les quatre valeurs d'AG : Dare, Share, Deliver, et Care. Il apprécie particulièrement la possibilité d'oser (Dare), de partager (Share) et de livrer (Deliver). Bien que le "Care" soit très présent, il admet qu'il peut parfois sembler excessif par rapport à d'autres entreprises.

Pascal estime que les opportunités professionnelles sont assez libres et que chacun est maître de sa carrière. Il souligne cependant qu'un petit coup de pouce ou une motivation supplémentaire peut parfois être nécessaire. Il pense qu'il est important pour les employés d'exprimer leur motivation et leurs envies de développement professionnels pour saisir les opportunités disponibles.

En ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, Pascal pense que cette question a pris une nouvelle forme avec la pandémie de COVID-19. Il voit une augmentation des maladies psychiques comme le burn-out, mais attribue cela en partie à une plus grande communication sur ces sujets. AG accorde une grande importance au soutien des employés via différents canaux de communication, aussi bien au niveau global qu'au niveau du management.

En matière de diversité et d'inclusion, Pascal admet qu'il a peu d'expérience directe, mais il reconnaît les efforts d'AG dans ce domaine. Il note notamment les initiatives comme la semaine sur l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi que des programmes comme l'AG School qui permettent à des personnes sans diplôme de devenir gestionnaires.

Les relations de Pascal avec ses collègues et son équipe de direction sont bonnes. Il se sent entendu et impliqué, notamment grâce à des workshops et des réflexions sur l'avenir de l'entreprise. Il décrit l'ambiance de travail comme étant ouverte et familiale.

Pascal propose de maintenir la priorité sur la qualité de vie et d'améliorer l'équité en ce qui concerne la mixité et les niveaux d'études afin d'améliorer l'image d'AG en tant qu'employeur. La transparence et la clarté dans les communications internes sont également importantes pour lui car cela permet de maintenir un bon taux de fidélisation des employés.

Selon Pascal, les avantages sociaux et les récompenses sont généralement satisfaisants, même s'il éprouve parfois une certaine déception par rapport aux benchmarks de marché. Cependant, il reconnaît que les compensations comme les congés et le niveau de stress jouent également un rôle important dans son choix de rester chez AG.

En ce qui concerne la communication interne, Pascal trouve qu'elle est globalement efficace et suffisamment présente. Il aime utiliser les divers canaux de communication comme le réseau social de l'entreprise, les emails et les réunions en présentiel. Selon lui, il faut mettre en avant la communication interne afin d'informer et d'impliquer les employés sur différents sujets tels que la culture d'entreprise, la diversité, l'inclusion et les possibilités professionnelles.

Pascal observe que la communication se fait principalement de manière globale, via Connect AG ou des emails, surtout pour les informations importantes. De son côté, il va parfois sur le réseau social pour se tenir au courant, même s'il reconnaît que certains de ses collègues le consultent plus fréquemment. Le partage d'information permet aux employés de rester au courant. Selon lui, la communication est adéquate et se déroule principalement par email, mais également via Connect AG. En tant que manager, il reçoit tout d'abord les informations par email, puis elles sont diffusées à tous les collaborateurs via Connect AG. Pascal souligne que cette double diffusion permet de s'assurer que tout le monde reçoit les informations nécessaires.

Pascal affirme que la communication interne joue un rôle dans son sentiment d'appartenance à l'entreprise. Recevoir des communications régulières et claires renforce son engagement et son implication.

Bien que la communication ne soit pas le principal facteur de sa motivation, un manque de communication pourrait avoir un impact négatif sur son sentiment d'appartenance et sa motivation. Il pense que la communication doit rester humaine pour être efficace et toucher le plus d'employés possible.

Pour améliorer la communication interne, il pense qu'il faudrait plus accompagner et aider à prévenir des maladies psychologiques, en particulier pour les jeunes générations car le nombre de maladies est en augmentation.

Les formations et les workshops, ainsi que les e-learning, sont également des outils de communication efficaces, selon Pascal. Ceux-ci permettent de renforcer la compréhension des valeurs de l'entreprise et de communiquer sur les possibilités professionnelles. Il met en évidence que les discours de la CEO jouent également un rôle essentiel dans la transmission des messages de l'entreprise et le maintien de l'information et de l'engagement des employés.

Enfin, Pascal considère que la communication interne joue un rôle important dans la fidélisation des employés. Selon lui, une communication efficace favorise le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés, ce qui est essentiel pour maintenir un bon taux de rétention. Il souligne que les attentes des nouvelles générations en matière de communication et de carrière varient, cela doit être pris en considération afin de maintenir l'attrait et la fidélisation des talents.

## Entretien Camille

---

Camille travaille dans le département du Chief Investment Officer (CIO) chez AG depuis 14 ans. Elle apprécie la petite taille de son département, car ça permet d'avoir une ambiance conviviale et une atmosphère de travail agréable. Chaque membre de son équipe est indépendant et sait exactement ce qu'il doit faire, ce qui rend le travail d'autant plus plaisant.

Camille a choisi de rester dans le domaine de la finance mais a cherché un autre rythme de travail, ce qu'elle a trouvé chez AG. La culture d'entreprise chez AG lui semble dynamique et inclusive. Elle met en avant l'importance du "care" au niveau corporate. Elle prend l'exemple des initiatives sociétales comme des team events impliquant de repeindre les murs d'un home ou participer à des récoltes. Au niveau de son département, ce serait plus la valeur deliver qui est importante.

Camille pense que les opportunités de développement professionnel dans son département spécifique sont limitées en raison du faible nombre de postes disponibles. Elle reconnaît que d'autres départements, comme ceux liés aux ressources humaines offrent plus de possibilités de mobilité. En revanche, elle apprécie le large éventail de formations disponibles, même si leur utilisation dépend souvent des départements et de la volonté des managers ou des employés.

Sur le plan de l'équilibre travail-vie personnelle, Camille a trouvé son équilibre sans avoir besoin de politiques spécifiques de l'entreprise. Elle remarque que le télétravail mis en place il y a trois ou quatre ans, a aidé à cet équilibre, mais elle considère que le type de travail qu'elle effectue chez AG, qui est plus basé sur des projets à long terme, facilite naturellement une meilleure gestion du temps par rapport à ses expériences passées dans une banque américaine.

Camille valorise la diversité et l'inclusion chez AG, qu'elle observe quotidiennement dans la diversité des profils et des initiatives pour les personnes handicapées. Les relations avec ses collègues et la direction sont bonnes, la hiérarchie étant moins lourde que dans d'autres départements. Cela permet une communication plus directe et accessible.

Camille apprécie les efforts de l'entreprise pour la maintenir informée via des mails ou Connect AG même si elle a désactivé certaines notifications pour éviter une surcharge d'informations. Elle trouve la communication assez transparente et estime qu'elle contribue à son sentiment d'appartenance à l'entreprise, bien que cela n'influence pas directement sa motivation au travail ou sa décision de rester chez AG. Camille souhaiterait voir une meilleure publicité des

opportunités de carrière au sein de l'entreprise, notamment des propositions ciblées pour les employés présents depuis longtemps. Enfin, elle ne pense pas que la communication interne joue un rôle essentiel dans la rétention des employés.

## Entretien Valérie

---

Valérie travaille dans le département Employer Branding et Corporate Communication, récemment renommé pour refléter ses responsabilités plus étendues. Ce département s'occupe de la marque employeur, de la réputation, de la communication interne et externe. Au sein de cette grande équipe, Valérie est dans la plus petite sous-équipe, spécialisée en communication corporate externe et relations presse. Elle s'occupe principalement des relations avec la presse et de la communication externe corporate d'AG.

Elle a décrit son expérience chez AG comme très positive. AG est son premier et seul employeur depuis qu'elle a terminé son master en communication à l'UCL il y a 16 ans. Elle apprécie les bonnes conditions de travail, le salaire compétitif, les nombreux congés et les opportunités professionnelles et d'évolution.

Lorsqu'elle a postulé chez AG, c'était principalement une question d'opportunité. Elle a commencé en tant que copywriter avant d'évoluer vers son rôle actuel. Au fur et à mesure des années son travail a également évolué, passant d'une approche réactive à une approche plus proactive.

Valérie décrit la culture d'entreprise chez AG comme très forte, même si elle n'a pas d'autres points de comparaison. Elle souligne que les initiatives mises en place par AG suscitent souvent l'admiration de son entourage. Il y a un sentiment de fierté parmi les employés lorsqu'ils parlent des réalisations de l'entreprise. Pour elle, la valeur "share" est la plus importante, car elle valorise les liens avec ses collègues. Elle perçoit "Care" comme une valeur dirigée vers les clients, et bien que son client principal soit le journaliste, elle essaie de bien les servir. La valeur "Deliver" est de plus en plus importante pour le management, tandis que "Dare" reste une valeur difficile à encourager dans une entreprise d'assurance.

En ce qui concerne les opportunités de développement professionnel, Valérie trouve les formations offertes par AG excellentes, avec un large éventail de compétences techniques et comportementales disponibles. Elle suit actuellement une formation externe chez Solvay, financée par AG. Cependant, elle trouve les opportunités de carrière plus limitées pour son poste spécifique. Pour elle, la mobilité interne est plus facile pour certains métiers que pour d'autres.

AG soutient l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, notamment grâce au télétravail, ce qui est essentiel pour Valérie en raison de ses responsabilités familiales. Elle apprécie la

flexibilité et la confiance mutuelle entre l'employeur et les employés, même si le droit à la déconnexion n'est pas toujours respecté à 100 %. En effet, de par son métier, si un journaliste la contacte le week-end, elle va répondre mais elle attend la même chose de la part de son employeur.

Valérie ne perçoit pas AG comme mettant particulièrement en avant la diversité et l'inclusion, mais plutôt comme reflétant la société. Elle ne voit pas de mesures spécifiques pour favoriser la diversité, considérant cela comme une normalité. AG semble ne pas pratiquer de discrimination positive ou négative, se concentrant sur les compétences des individus pour les postes.

Les relations avec ses collègues et l'équipe de direction sont bonnes. Avec 16 ans d'expérience chez AG, Valérie est maintenant la plus ancienne dans son équipe presse. Elle se sent écoutée et respectée, bien qu'elle préfère une approche collégiale à une hiérarchie stricte. Elle s'inquiète de l'introduction de plus de niveaux hiérarchiques, ce qu'elle trouve contre-productif. Elle s'occupe de la communication externe, préparant parfois des discours pour la CEO, Heidi, et travaille en étroite collaboration avec ses collègues sur le positionnement de l'entreprise. Elle trouve les avantages sociaux et les récompenses offerts par AG très appréciables, au même titre que le salaire de base.

En termes de communication interne, Valérie se sent bien informée grâce à son rôle dans l'équipe de communication. Elle reconnaît que d'autres employés, moins connectés aux outils internes peuvent avoir une perception différente. Les initiatives comme Connect AG ont apporté plus de flexibilité mais aussi des défis pour s'assurer que les bonnes informations parviennent aux bonnes personnes au bon moment. Elle estime que la communication interne joue un rôle crucial dans le sentiment d'appartenance et de motivation au travail. Valérie trouve que la communication interne peut influencer la perception de l'employeur, en particulier en maintenant les employés informés et engagés. Pour les sujets importants comme la culture, la diversité et l'inclusion, elle pense que Connect AG est le meilleur canal pour diffuser ces informations.

Pour la communication, plusieurs canaux sont utilisés : mails, Connect AG, grands écrans et bannières. Valérie explique que le choix du canal dépend de la nature du message. Pour des sujets importants comme la culture et la diversité, Connect AG est privilégié, car il permet de créer des groupes d'intérêt spécifiques. Elle considère qu'il est essentiel de ne pas être trop insistant dans la communication sur ces sujets, laissant aux employés le choix de s'y intéresser.

Enfin, elle trouve que la communication interne joue un rôle important dans le sentiment d'appartenance et de motivation au travail. Étant dans le département de communication, elle reconnaît que son expérience peut être différente de celle d'un employé lambda, mais elle croit fermement que la communication interne contribue à créer un lien et à renforcer la fierté des employés envers l'entreprise.

## Entretien Mathilde

---

Mathilde travaille dans l'équipe de communication interne, qui fait partie de l'équipe Empower Branding et Corporate Communication au sein du département Corporate Marketing et HR chez AG. Elle est principalement impliquée dans la communication interne, mais possède également des connaissances en employer branding grâce à ses interactions avec d'autres équipes.

Mathilde décrit son expérience en tant qu'employée chez AG comme très positive. AG est perçu comme un employeur chaleureux et attentif, mettant en place diverses initiatives pour ses collaborateurs, telles que "We Are AG" et "The Vibe". Ces initiatives soulignent l'attention portée aux employés, avec un parcours complet qui les accompagne de leur entrée à leur sortie, grâce à des équipes dédiées à chaque étape de leur carrière.

Les principaux facteurs qui ont influencé sa décision initiale de rejoindre AG incluent la solide réputation de l'entreprise, ses possibilités d'évolution interne, et les avantages salariaux du secteur financier. Mathilde choisit de rester chez AG en raison des nombreuses opportunités de progression, que ce soit horizontalement ou verticalement et de développement de compétences qu'elle a pu saisir, ainsi que de la qualité des relations avec ses managers et ses collègues.

Mathilde perçoit la culture d'AG comme transparente, ouverte et attentive. Elle apprécie particulièrement la proximité entre le top management et les collaborateurs, favorisée par des canaux de communication efficaces, dont un réseau social d'entreprise. Parmi les quatre valeurs d'AG (Care, Share, Dare, Deliver), le "Care" est particulièrement mis en avant mais les autres sont aussi présentes car avec la transparence, il y a aussi beaucoup de share et fatalement, AG est une société donc les collaborateurs ne sont pas là pour se tourner les pouces.

Concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, Mathilde estime qu'AG offre un cadre flexible permettant aux collaborateurs de définir leurs propres limites. Cependant, elle pense que chaque employé doit aussi être responsable de maintenir cet équilibre en faisant ses propres choix dans le cadre défini par l'entreprise.

En ce qui concerne la diversité et l'inclusion, Mathilde souligne qu'il y a une réelle réflexion sur ces sujets au sein d'AG, avec une équipe projet dédiée à la diversité, l'équité et l'inclusion. Bien que les progrès soient encore en cours, ils sont visibles dans la communication de l'entreprise et la diversité des collaborateurs. En effet, cela se voit dans le choix du type de communication ou encore dans les choix individuels. Il y a également de plus en plus de femmes

qui arrivent à passer le plafond de verre. Elle avoue, cependant, qu'elle perçoit plus les changements comparés aux autres collaborateurs car elle est proche de la source.

Elle ne voit pas spécialement ce que AG pourrait mettre en place pour améliorer son image de l'employeur. Elle trouve que l'entreprise fait déjà beaucoup, notamment, avec le programme d'expérience employé, la mobilité interne, etc.

Elle explique aussi que la communication interne joue un rôle crucial dans l'image de l'employeur. Ils font d'ailleurs évoluer cette communication depuis plusieurs années pour que AG devienne une marque employeur encore plus forte bien que celle-ci soit déjà bien ancrée. Elle pense que les 200 ans d'AG vont également contribuer à renformer cette image positive de l'entreprise. Bien que la communication soit importante pour l'image de l'employeur, elle nous dit que les contacts et les relations avec les collègues sont également des éléments à prendre en compte et sur lesquels la communication a moins de prise.

Au niveau des communications, certaines communications vont être simplement envoyées aux managers en fonction du sujet mais cela reste assez rare pour un souci de transparence. En effet, il est parfois préférable que le message soit transmis par le manager plutôt que par l'entreprise elle-même car celui-ci a plus de crédibilité. Lorsqu'une information est transmise à tout le personnel, le seul élément qui va changer c'est la manière dont est écrit le message car les attentes ne sont pas les mêmes et les managers reçoivent un petit call to action en plus. De manière générale, elle affirme que l'information est quand même partagée au plus grand nombre.

En matière de communication interne, l'entreprise utilise plusieurs canaux pour assurer une diffusion efficace des informations. Connect AG, le réseau social d'entreprise, est l'un des outils principaux. Il est conçu pour partager les informations essentielles et prioritaires avec tous les collaborateurs. Il y a 4 groupes prioritaires établis sur Connect AG : WhatsApp, WeAreAG, IT News et Work Environment. Tous les employés sont automatiquement affiliés à ces groupes, ce qui leur permet de recevoir les informations cruciales sans avoir à faire des choix supplémentaires.

Pour les communications légales et obligatoires, telles que les modifications de règlement ou les mises à jour de packages de rémunération, AG privilégie l'utilisation des e-mails. Ce choix est fait pour garantir que ces messages atteignent tous les destinataires de manière certaine. En simplifiant, on peut dire que les e-mails sont utilisés pour les informations obligatoires, tandis que Connect AG sert pour les communications plus générales.

Outre Connect AG et les e-mails, il existe un large éventail de moyens de communication. Elle utilise également AGnet, l'intranet de l'entreprise, des desktops avec des messages de fond d'écran, des newsletters, ainsi que des supports hors ligne comme des affiches, des bannières et des X-banners. En termes de communication digitale, des écrans de signalisation ont été installés dans divers lieux. Mathilde croit aussi en l'importance des interactions personnelles telles que les réunions d'équipe, les entretiens individuels avec les managers et les sessions "Let's Talk" organisées par la CEO.

L'approche de communication d'AG est donc très variée. Il y a les groupes prioritaires sur Connect AG pour aider les collaborateurs à se concentrer sur les informations essentielles, réduisant ainsi le sentiment de surcharge d'informations. De plus, en fonction de l'objectif de la communication, l'entreprise choisit le canal le plus adapté, qu'il s'agisse d'un email, d'une communication sur écran ou d'une affiche.

En ce qui concerne les thèmes abordés, AG se concentre sur plusieurs axes. L'entreprise communique sur les aspects stratégiques et commerciaux mais également sur l'évolution et l'implémentation de la stratégie. Elle met aussi en avant les aspects culturels et humains, comme dans le groupe WeAreAG sur Connect AG. De plus, elle traite des questions liées à l'environnement de travail digital et aux aspects opérationnels comme les ressources humaines et les installations. Les campagnes de communication sont planifiées en tenant compte de ces différents axes, en utilisant un mélange de canaux pour maximiser l'impact.

Quant à l'impact des événements présentiels par rapport aux communications numériques, Mathilde note que cela dépend des préférences des collaborateurs. Les interactions directes avec les managers ou le top management, comme les sessions "Let's Talk" ou les cafés avec le CEO, sont souvent perçues comme ayant un impact plus significatif. Toutefois, pour toucher un large public, elle affirme qu'il est nécessaire de continuer à utiliser divers canaux de communication.

Mathilde est consciente que la manière dont les messages sont présentés influence l'image de l'employeur. Même si l'équipe de communication n'a pas toujours le contrôle sur le contenu, elle s'efforce de bien emballer les messages pour les rendre clairs et positifs. Cela contribue à maintenir une image de marque employeur favorable en interne.

Il est essentiel que les messages soient clairs, authentiques et bien emballés. Chez AG, bien que la communication soit très développée, parfois même trop, l'approche "caring" peut paraître

paternaliste. L'image de l'employeur ne repose pas seulement sur la communication, mais aussi sur l'expérience globale des collaborateurs, incluant les outils mis à disposition.

Mathilde croit fermement que ce sont les employés eux-mêmes qui contribuent à la bonne réputation de l'entreprise en devenant des ambassadeurs. La communication interne peut renforcer le sentiment d'appartenance en véhiculant les valeurs de l'entreprise et en maintenant un dialogue continu. Cependant, elle précise que ce sentiment repose également sur les relations interpersonnelles et l'expérience quotidienne au travail.

Pour la motivation au travail, Mathilde considère que la communication a un impact indirect. La motivation est davantage influencée par les interactions quotidiennes avec les managers et les collègues, ainsi que par la charge de travail.

En ce qui concerne les valeurs de l'entreprise et les opportunités professionnelles, la communication interne joue un rôle de relais important, contribuant à une meilleure compréhension de ces aspects. AG met en avant des guidelines et un "tone of voice" qui reflètent leurs valeurs, notamment en ce qui concerne la mobilité interne et les opportunités de croissance.

Mathilde reconnaît qu'il y a des améliorations à apporter, notamment dans la connaissance des publics cibles et la stratégie de canaux de communication. Avec le travail hybride post-COVID, il est essentiel que les collaborateurs sachent où trouver l'information nécessaire.

Elle conclut en affirmant que la communication interne a un impact sur la rétention des employés, bien qu'elle ne soit pas l'élément principal. Une communication claire et accessible contribue à un environnement de travail agréable et aide les employés à se sentir connectés et informés.

## Entretien Nathalie

---

Nathalie travaille dans le département Contract Management, un service opérationnel dédié à la souscription des contrats. Ce département sert de support pour les agences BNP, traitant les contrats d'assurance commercialisés par les courtiers d'assurance ou la banque. Nathalie décrit ce service comme un véritable filet de sécurité pour les agences ; bien qu'ils ne soient pas un centre d'appels, ils sont toujours prêts à intervenir dès qu'une question ou un problème survient.

En ce qui concerne son expérience chez AG, Nathalie évoque un fort sentiment de développement personnel et professionnel. Après quatre ans dans l'entreprise, elle voit une forte évolution dans ses compétences ainsi que dans sa personnalité. Selon elle, AG a été un véritable catalyseur pour son développement, lui permettant de grandir tant sur le plan professionnel que personnel.

Nathalie explique que sa décision de rejoindre AG a été influencée par un événement marquant. Alors qu'elle travaillait chez BNP en tant qu'expert en assurance, elle a assisté à une présentation d'AG lors d'un événement à Louvain-la-Neuve. La vidéo de présentation et l'illustration de Contract Management ont eu un impact fort sur elle, la faisant sentir que ce poste était fait pour elle. Cette prise de conscience a enlevé ses réticences, et lui a donné le coup de pouce nécessaire pour postuler chez AG.

Concernant la culture d'entreprise chez AG, Nathalie apprécie particulièrement la bienveillance et le sentiment de sécurité qui y règnent. Elle souligne que l'entreprise encourage activement le feedback, ce qui contribue à créer un environnement où les employés se sentent à l'aise pour exprimer leurs opinions, même sur des sujets délicats. Nathalie estime que cette culture de feedback constructif est rare et précieuse.

Quant aux opportunités de développement professionnel, Nathalie trouve que celles offertes par AG sont plutôt bonnes. Elle apprécie particulièrement le système My Talent, qui lui permet de rechercher et de choisir elle-même les formations. Cette autonomie est un aspect qu'elle valorise beaucoup, surtout en comparaison avec son expérience précédente à BNP où les opportunités de formation étaient plus restreintes et dépendantes des décisions de plusieurs niveaux hiérarchiques.

En ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, Nathalie trouve qu'AG fait attention. Les options de télétravail et la flexibilité des horaires sont des aspects qu'elle trouve particulièrement confortables. Elle apprécie la flexibilité accordée, qui lui permet de

gérer son emploi du temps en fonction de ses besoins personnels, tout en s'assurant que le travail est fait.

En ce qui concerne la diversité et l'inclusion, elle admet qu'au début de sa carrière chez AG, elle a été frappée par le manque de diversité, ce qui a affecté son sentiment d'appartenance. Cependant, elle a observé des progrès significatifs avec la mise en place de politiques et de groupes de parole pour aborder ces questions. Nathalie note que des initiatives ont été prises pour améliorer la diversité, bien qu'elle reconnaisse que le chemin reste encore long.

Nathalie pense que l'on peut améliorer l'image de l'employeur, en améliorant la diversité même si elle sait que le processus est en cours. En effet, selon elle, il y a encore des personnes qui vont dire qu'ils font leur job mais en ayant du mal à s'identifier à leur employeur car ils ne se sentent pas assez reconnu et visible.

Au niveau des avantages sociaux et des récompenses offerts par AG, Nathalie avoue ne pas être très attentive à ces aspects. Pour elle, le bien-être au travail et le plaisir de venir travailler sont les éléments les plus importants. Elle pense, cependant, que des améliorations pourraient être apportées, elle considère que la qualité de vie au sein de l'entreprise compense largement ces aspects. Elle sait qu'elle a une voiture, son salaire, plusieurs primes dans son package mais elle ne fait pas attention aux détails.

Elle trouve que AG est un employeur unique grâce à plusieurs aspects, notamment la bienveillance et une forte volonté de développement personnel. Pour elle, cette bienveillance est ancrée dans l'ADN de l'entreprise. Cependant, ce n'est pas le seul employeur qui met en avant la bienveillance. Elle a entendu des gens travailler ailleurs et être très heureux aussi. Mais chez AG, l'aspect développement est crucial pour elle. Même si on lui proposait un salaire plus élevé ailleurs, sans cette opportunité de développement, elle ne partirait pas.

En ce qui concerne la communication interne, elle trouve qu'il est important de se tenir informée et engagée. Elle consulte régulièrement Connect AG, même si certains sujets comme les sponsors ne l'intéressent pas particulièrement. Même si un sujet ne l'intéresse pas, elle va, quand même, se tenir informée. Cependant, beaucoup de ces collègues ne prennent pas le temps de lire les communications internes, ce qui peut créer des manques d'information. Elle trouve que Connect AG est une véritable mine d'or d'informations, mais il faut avoir l'esprit curieux pour en tirer profit.

Elle ne reçoit des communications de manière suffisante, sans excès. Nathalie apprécie particulièrement la newsletter qui reprend toutes les grandes lignes des informations importantes. Même si certains sujets ne l'intéressent pas directement, elle est contente de savoir qu'ils existent et que l'entreprise met en place diverses initiatives. Cela crée des discussions au sein des équipes et renforce le sentiment de communauté. En plus de cela, la newsletter lui permet de ne pas avoir peur de rater une information car dans celle-ci se trouve toutes les informations importantes. Elle a, par conséquent, une charge mentale en moins.

La communication interne joue un rôle important dans sa perception de l'entreprise. Elle renforce son sentiment d'appartenance et sa motivation, en lui montrant que l'employeur est attentif à son personnel et agit en conséquence. Les initiatives comme les événements Let's Talk montrent que l'entreprise est à l'écoute des équipes, selon elle. Elle pense que la communication a un impact sur l'image employeur car elle va lire ce qui est publié et aussi parce qu'elle est attentive à ce qui est écrit sur Connect AG. Cependant, elle dit que ceux qui ne lisent pas les informations vont avoir un avis plus nuancé et risquent d'avoir une perception erronée de l'entreprise.

Pour améliorer la communication interne, il serait utile d'encourager davantage les employés à consulter Connect AG en montrant la plus-value du réseau social d'entreprise. Cela pourrait passer par des campagnes de sensibilisation ou des démonstrations concrètes des informations disponibles. Il est important de montrer aux employés ce qu'ils peuvent gagner en restant informés. En plus, de cela, en fonction des sujets, il serait intéressant de faire un affichage sur le fond d'écran des ordinateurs. Cela permettrait de toucher beaucoup de monde sans que ceux-ci doivent aller chercher l'information. Après, il faut faire attention à ne pas trop communiquer non plus car cela peut également avoir une mauvaise répercussion.

## Entretien Séverine

---

Séverine travaille dans Bank Channel, plus spécifiquement dans le département Risk Control and Performance Management.

Séverine décrit son expérience chez AG comme très positive, principalement en raison de l'excellente ambiance au sein de son département. Elle explique que cette atmosphère agréable est un facteur déterminant pour elle. Malgré les tentations financières et les opportunités ailleurs, elle est restée dans le même département pendant 13 ans grâce aux relations et à l'esprit d'équipe qu'elle a dans son département. De plus, AG, à travers des initiatives telles que les Summer Vibes, contribue à renforcer les liens entre les employés.

Plusieurs facteurs ont influencé sa décision de rejoindre l'entreprise. Lors de son entretien d'embauche, elle a été très bien accueillie par son futur supérieur hiérarchique, qui a su la convaincre de l'ambiance et des valeurs positives de l'entreprise. Le contenu du poste, ainsi que le bon feeling lors de l'entretien d'embauche, ont joué un rôle majeur dans sa décision de rejoindre l'entreprise.

Concernant la culture d'entreprise chez AG, Séverine apprécie particulièrement les efforts mis en place pour le bien-être des employés. Elle trouve qu'il y a une grande volonté de la part de l'entreprise de prendre des initiatives favorisant le bien-être des collaborateurs, comme la flexibilité de travail et les diverses activités bien-être. Cependant, elle partage également que la charge de travail reste conséquente, particulièrement pour les managers, et que parfois le bien-être semble davantage ciblé sur les collaborateurs que sur les gestionnaires.

Les valeurs de l'entreprise sont toutes importantes selon Séverine. Le Care est particulièrement mis en avant, mais elle souligne que le Deliver reste également un aspect crucial de l'entreprise. Cependant, dans son expérience, le Care et le Deliver sont parfois en tension en raison des charges de travail croissantes.

En ce qui concerne son évolution professionnelle, Séverine a connu une progression ascendante au sein de son département, passant de cadre moyen à manager, tout en augmentant ses responsabilités et ses compétences. Elle a eu l'opportunité de participer à différents projets majeurs, ce qui lui a donné l'opportunité d'accéder à des postes de plus grande importance. Malgré l'absence de changement de département, elle a eu l'opportunité de développer sa carrière de manière horizontale et verticale.

En ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, elle a des difficultés à séparer les deux mais ce n'est pas forcément la faute de l'entreprise. Il s'agit plutôt de la pression exercée par les directeurs de département et les managers. Elle pense que la capacité à se déconnecter du travail dépend fortement du contexte de chaque équipe et des exigences imposées par les supérieurs. Séverine nous fait part que si un manager insiste pour qu'une tâche soit terminée pour le lendemain, même s'il est 22 heures, l'employé se sentira obligé de continuer à travailler. Cette pression n'est pas nécessairement connue ou reconnue par les échelons supérieurs de la hiérarchie. Elle admet que cette situation est également influencée par sa propre volonté de ne pas surcharger davantage son équipe, ce qui la conduit à assumer elle-même une partie de la charge de travail. Cela entraîne une surcharge de travail pour elle-même, et donc cela lui enlève du temps qu'elle pourrait consacrer à sa famille.

Séverine n'a aucune expérience directe en termes de diversité et d'inclusion au sein de l'entreprise. Elle observe, cependant, une absence de discrimination lors des recrutements. Elle reçoit des CV de candidats diversifiés en termes d'origine, de cursus, de langue, de communauté religieuse, etc. Elle affirme qu'il n'y a pas de discrimination fondée sur ces critères et donne l'exemple de son propre parcours où elle n'a pas été pénalisée durant ses congés de maternité. Séverine nous fait part d'un potentiel biais involontaire lors des assessments pour l'embauche, où certaines caractéristiques culturelles peuvent être mal interprétées. Elle prend l'exemple d'une collègue, Imane, dont les résultats à un assessment étaient moyens en raison de sa réserve naturelle. Cependant, cette perception ne s'est pas confirmée dans la réalité, démontrant que l'intégration et le bien-être au sein de l'équipe permettent de surmonter ces premières impressions.

Concernant l'image d'AG en tant qu'employeur, Séverine pense que l'entreprise pourrait mieux communiquer sur les avantages offerts à ses collaborateurs. Elle explique que beaucoup de collègues comparent les salaires sans prendre en compte les autres avantages inclus dans le package global. Elle apprécie les initiatives comme la feuille de "compensation and benefits" qui permet de visualiser l'ensemble des avantages, mais estime que ce n'est peut-être pas encore suffisamment ancré dans l'esprit des employés.

De plus, elle estime que la communication interne est bien gérée. Elle mentionne Connect AG ainsi que les communications par mail et les présentations trimestrielles pour les managers. Elle trouve particulièrement utile d'être prévenue en avance des communications importantes, ce qui lui permet de répondre aux questions de ses collaborateurs. Elle apprécie également les efforts proactifs pour anticiper les questions et préoccupations des employés dans les

communications, ce qui, selon elle, renforce l'image positive de l'entreprise en tant qu'employeur. Elle trouve que certaines communications internes influencent son opinion d'AG en tant qu'employeur, mais pas toutes, car elles n'ont pas toutes le même intérêt. Certaines communications la touchent plus que d'autres.

Pour Séverine, le meilleur canal de communication pour recevoir des informations sur la culture, la diversité, l'inclusion et d'autres sujets importants est Connect AG. Elle explique que les boîtes mail sont souvent surchargées, et les mails urgents sont priorisés. En revanche, avec Connect AG, elle prend le temps de se concentrer sur les informations qu'elle y trouve, ce qui lui permet d'être plus réceptive.

Les échanges fréquents entre les différents départements jouent un rôle dans son sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cependant, elle n'estime pas cela comme une source de motivation pour son travail, car sa motivation provient de son amour pour son travail, de l'entraide et de l'intelligence d'équipe. Selon elle, la communication interne joue un rôle essentiel dans la compréhension des valeurs de l'entreprise, en particulier le care, à travers des initiatives telles que le bien-être ou le « Move for cancer ». Elle apprécie, également, l'engagement de l'entreprise envers la durabilité.

Séverine n'a pas de suggestions pour améliorer la communication interne, qu'elle trouve déjà excellente. Elle admet que la communication interne a un effet indirect sur la fidélisation des employés, en mettant en évidence toutes les mesures prises par AG pour ses employés. Selon elle, cela favorise l'image d'une entreprise aimable et renforce l'engagement des employés envers l'entreprise, même si ce n'est pas le principal élément de fidélisation.

## Entretien Aurélie

---

Aurélie travaille dans le service de management non-vie de Banque Channel. Son expérience chez AG est extrêmement bénéfique car l'entreprise propose de nombreuses opportunités professionnelles. Elle est reconnaissante de la confiance que l'entreprise lui accorde à chaque changement de poste.

Aurélie a choisi de travailler chez AG pour ses valeurs mises en application au quotidien, telles que la culture du no blame et les valeurs du care, share, dare et deliver. Elle apprécie particulièrement la valeur "deliver", insistant sur l'importance de respecter les engagements pris. Elle apprécie également la valeur du care se décrivant comme une responsable empathique, capable de trouver un juste équilibre entre empathie et autorité. Elle apprécie l'atmosphère jeune et animée, ainsi que la mise en œuvre concrète des principes de l'entreprise dans les projets et les relations internes et externes de l'entreprise.

En ce qui concerne les possibilités de progression professionnelle, elle valorise la capacité de l'entreprise à repérer les talents chez les employés et à leur proposer des occasions variées grâce à une variété d'opportunités d'emploi internes. Elle apprécie aussi la possibilité de se déplacer en interne et la mise en valeur des projets réussis.

Concernant l'équilibre entre la vie privée et professionnelle, Aurélie trouve que le télétravail a une influence positive, surtout depuis la pandémie de Covid-19. Cependant, elle admet que cela a compliqué le retour au bureau. AG a su s'adapter, trouvant un équilibre entre télétravail et présence sur site, avec des journées de présence obligatoires et flexibles.

Aurélie considère la diversité et l'inclusion comme une normalité. Elle n'a jamais rencontré d'obstacles majeurs liés à ces aspects et estime que l'égalité des chances est bien respectée au sein de l'entreprise. Elle se sent écoutée et entendue dans son équipe et auprès de la direction. Elle valorise son autonomie et sa liberté d'expression, même si cela n'a pas toujours été le cas dans ses rôles précédents. Les bénéfices et les récompenses sociales ne jouent pas un rôle essentiel dans sa fidélité envers l'entreprise. Cependant, elle reconnaît ces avantages comme très appréciables.

Aurélie exprime quelques réserves sur la communication interne. Elle trouve parfois les directives insuffisamment détaillées, ce qui crée des disparités dans leur application entre les services. Elle suggère une communication plus cadrée, adaptée à chaque type de service, pour éviter les incohérences.

Elle reçoit principalement les communications internes par email, mais préfère les événements en présentiel, qui laissent un souvenir plus marquant et impliquent davantage les employés. Elle trouve les mails trop statiques et noyés dans la masse des courriers quotidiens. En revanche, les événements, les réunions et les formations en présentiel, avec interactions directes, ont un impact plus significatif sur elle.

Enfin, Aurélie reconnaît que la communication interne guide sa ligne de conduite mais n'influence pas directement sa motivation, bien qu'elle renforce son sentiment d'appartenance à l'entreprise. Aurélie pense que la communication interne joue un rôle dans la rétention des employés, en renforçant le sentiment d'appartenance. Cependant, elle souligne que les ambitions et envies personnelles de chaque employé déterminent en grande partie leur fidélité à l'entreprise.

## Entretien Nicolas

---

Nicolas travaille dans le département CPO. Il est responsable des achats, au sein de la direction IT chez AG. Il est content de travailler chez AG, soulignant que, malgré ses expériences variées dans des entreprises telles que Solvay, Elia, Dexia et AXA, AG se distingue par son souci du bien-être des employés. Selon lui, même si les salaires chez AXA sont légèrement plus élevés, les nombreux avantages offerts par AG compensent largement cette différence.

Quand nous avons demandé à Nicolas quel est sa perception d'AG, celui-ci nous a parlé des événements estivaux et les initiatives comme le triathlon, qui contribuent à une atmosphère agréable et une culture d'entreprise positive. Il apprécie particulièrement la flexibilité du télétravail, mise en place après la pandémie, permettant de travailler deux jours par semaine depuis chez soi, ce qu'il considère comme un bon compromis pour maintenir une équipe soudée tout en favorisant l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

Le parcours de Nicolas chez AG a commencé comme acheteur junior, avant de devenir senior, puis manager, grâce à la confiance et aux opportunités offertes par l'entreprise. Il reconnaît cependant que sa spécialisation dans les achats limite ses possibilités de mobilité interne. Il avoue que cela ne le dérange pas car il se sent épanoui dans son rôle actuel.

Concernant la culture d'entreprise, Nicolas apprécie les quatre piliers de l'entreprise : Care, Share, Deliver, et Dare. Il observe que le care est très présent. Il prend comme exemple le soutien apporté aux employés en difficulté. Il reconnaît également l'importance du Deliver pour maintenir le leadership du marché et le Share dans son rôle de manager en coachant son équipe. Le Dare est également valorisé, notamment à travers des initiatives ambitieuses comme le re-platforming.

Pour Nicolas, AG soutient l'équilibre travail-vie personnelle en offrant trois jours de télétravail par semaine et en permettant aux managers de définir des jours où l'ensemble de l'équipe doit être présente. Cette flexibilité est essentielle pour lui, surtout en comparaison avec d'autres entreprises comme AXA ou Belfius, qui offrent moins de jours de télétravail.

En termes de diversité et d'inclusion, Nicolas apprécie la manière dont AG les intègre sans en faire un argument marketing excessif. Il valorise la compétence avant tout et estime que la diversité au sein de l'entreprise se vit naturellement, particulièrement dans le département IT.

Les relations de Nicolas avec ses collègues et la direction sont très positives. Il a toujours eu de bons managers et apprécie l'accès direct au haut niveau hiérarchique. Il se sent écouté et respecté, ce qui renforce sa satisfaction au travail.

Nicolas est également satisfait des avantages sociaux offerts par AG, notamment le plan cafétéria qui lui permet d'acheter des jours de congé supplémentaires, une flexibilité précieuse pour sa vie familiale. Bien qu'il ait bougé principalement pour des raisons de développement professionnel, le package global offert par AG reste un facteur important.

En ce qui concerne la communication interne, Nicolas la trouve complète mais regrette parfois d'être noyé dans les emails, ce qui peut le détourner de lire certaines informations importantes. Il reconnaît que la qualité de la communication interne renforce l'image d'AG en tant qu'employeur dynamique et attentif. Cependant, il souligne le défi de capter l'attention des employés pour les encourager à consulter régulièrement les contenus sur Connect AG, la plateforme interne de l'entreprise.

Il mentionne que la communication interne se fait principalement par email et via la plateforme Connect AG. Bien qu'il reçoive de nombreux emails, il admet parfois ne pas prendre le temps de consulter tous les contenus, ce qui peut le faire passer à côté d'informations importantes. Il suggère que pour améliorer l'engagement, il serait bénéfique de renforcer le lien entre les employés et Connect AG. Selon lui, cela pourrait se faire par des rappels plus réguliers ou des incitations à consulter la plateforme.

Nicolas souligne que les communications internes chez AG influencent positivement sa perception de l'entreprise en tant qu'employeur. Il explique que ces communications prouvent que l'entreprise est vivante, dynamique et engagée. Même s'il ne lit pas toujours toutes les communications, leur simple existence lui montre que l'entreprise n'est pas statique et qu'il y a un effort constant de partage d'informations avec les employés.

Il est convaincu que la communication interne renforce l'image employeur d'AG, ajoutant que l'absence de telles communications serait catastrophique. Dans un monde où le numérique et les réseaux sociaux sont omniprésents, il est essentiel pour une entreprise d'être active dans ce domaine afin de ne pas nuire à son image.

Nicolas préfère recevoir des informations sur la culture d'entreprise, la diversité et l'inclusion via plusieurs canaux, notamment les e-mails, l'intranet AGnet, et les événements tels que les « cafés avec Heidi ». Il considère Connect AG comme le meilleur outil pour ces communications,

car la plateforme permet de créer un lien entre les employés. Cependant, il note que tout le monde n'a pas le réflexe de consulter Connect AG régulièrement et suggère des rappels hebdomadaires par e-mail pour inciter les employés à y aller.

Il exprime sa satisfaction quant à la transparence et la clarté de la communication interne, affirmant que les informations sont complètes et les canaux de communication sont accessibles et efficaces. Nicolas apprécie particulièrement les outils de contact direct comme les chats et les lignes téléphoniques, qui permettent des réponses rapides et directes.

Nicolas considère que la communication interne a un impact positif sur son sentiment d'appartenance et sa motivation. Voir AG comme une entreprise vivante et dynamique le rassure et l'encourage dans son travail. Il estime également que cette communication permet une meilleure compréhension des valeurs et de la culture d'entreprise, ainsi que des opportunités professionnelles disponibles.

Pour améliorer la communication interne, Nicolas propose principalement de renforcer le lien entre les emails et Connect AG en rappelant régulièrement aux employés d'aller consulter les informations sur cette plateforme. Il pense que la communication interne contribue également à la rétention des employés en renforçant la culture d'entreprise.

Enfin, en comparaison avec d'autres entreprises où il a travaillé, Nicolas trouve qu'AG se distingue par une communication interne particulièrement active et attrayante, bien que ce soit difficile à évaluer de manière comparative.

## Entretien Ludovic

---

Ludovic travaille dans le département Teleclaims francophone chez AG. Il s'agit d'un service dédié à la gestion et à la prise en charge des sinistres dans trois grands domaines : la responsabilité civile extra-contractuelle, les dommages habitation, et les sinistres automobiles.

Quand il décrit son expérience en tant qu'employé chez AG, Ludovic met en avant la capacité de l'entreprise à se remettre en question et à évoluer, notamment en matière de bien-être des employés. Il mentionne les perspectives de développement professionnel offertes par l'entreprise en soulignant l'importance des opportunités de formation continue et de développement personnel. Pour prouver son point de vue, il donne l'exemple d'un collègue qui, grâce à des commissions variées et à des formations régulières, a pu progresser pour devenir inspecteur technique. Pour Ludovic, la possibilité de se développer professionnellement est essentielle, et AG offre un cadre propice à cela. La mobilité interne est, selon lui, un facteur clé de fidélisation des employés, surtout dans un contexte où les carrières peuvent aller jusqu'à 67 ans. Cette flexibilité permet aux employés de rester engagés et motivés tout au long de leur carrière, selon lui.

Ludovic nous partage que la culture d'entreprise chez AG s'est renforcée à la suite des défis posés par la pandémie de Covid-19. Les événements organisés, comme les célébrations pour les 200 ans de l'entreprise et les distributions de glaces gratuites, ajoutent une dimension ludique et engageante à la culture d'entreprise, contribuant à une atmosphère agréable.

Concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, AG offre une grande flexibilité, incluant deux journées de télétravail et des horaires aménageables, ainsi qu'une certaine tolérance pour les heures manquantes.

Il a également mis en avant les efforts de l'entreprise pour promouvoir la diversité et l'inclusion, citant les séminaires et les bonnes pratiques dispensés aux managers pour garantir un environnement de travail équitable et respectueux pour tous.

Les relations avec ses collègues et son équipe sont très positives, ce qui est selon lui une caractéristique courante chez AG. Les entretiens réguliers, tels que les Talk to Grow, permettent aux employés de discuter de leurs objectifs et de leurs perspectives d'avenir, favorisant ainsi une communication ouverte et un développement continu. AG a reçu plusieurs fois le prix du

meilleur employeur en Belgique, et Ludovic est convaincu que l'entreprise continuera à maintenir cet excellent niveau.

Les avantages sociaux et les récompenses ne sont pas les seuls éléments de rétention du personnel selon Ludovic, même si cela reste un facteur important. Il estime que le travail quotidien et l'infrastructure sont tout aussi importants.

Il trouve que la communication interne est généralement efficace, mais parfois excessive, ce qui peut entraîner une surcharge d'informations. Cependant, il apprécie les outils comme Connect AG et les formations qui facilitent une communication claire et ciblée.

Pour Ludovic, le sentiment d'appartenance et la motivation au travail sont renforcés par des enquêtes régulières permettant aux employés de s'exprimer librement. Ces enquêtes offrent un aperçu précieux sur les perceptions des employés et aident à aligner les pratiques de l'entreprise avec leurs attentes. Il a suggéré que la filtration des communications internes pourrait être améliorée pour éviter la surcharge d'informations non pertinentes. Enfin, selon lui, la communication interne, bien qu'essentielle, n'est pas le seul facteur de rétention des employés. D'autres aspects tels que la possibilité de changer de poste, l'autonomie, et le sens du travail jouent également un rôle déterminant.

## Entretien Zoé

---

Zoé travaille dans le département contract management bank channel. Elle travaille avec les agences bancaires et se retrouve dans la partie production.

Lorsqu'on lui demande si elle reçoit beaucoup de communication interne, Zoé répond négativement. Elle explique que les communications par mail sont relativement rares depuis la mise en place de la Connect AG. Selon elle, seules les informations très importantes qui ne doivent être manquées sont envoyées par email. Cela concerne des sujets globaux, comme la sécurité ou des rappels, tandis que Connect AG diffuse une multitude d'informations variées. Zoé précise que les RH publient assez souvent sur Connect AG, avec des communications qui portent sur divers sujets, y compris les événements, l'infrastructure (le REP, le Re-Event Workplace), et surtout les formations. Elle explique que cette plateforme contient des groupes spécifiques où les informations sont publiées en fonction des thématiques. Elle se dit assez active sur Connect AG, ce qui lui permet de voir beaucoup d'informations.

En ce qui concerne son image de l'employeur, Zoé utilise les mots « ouvert » et « flexible ». Elle pense que son avis est majoritairement partagé par ses collègues et sa hiérarchie. Elle observe cette ouverture et flexibilité notamment dans son service, où elle peut facilement s'adapter à des imprévus, comme partir une heure plus tôt ou changer ses jours de télétravail. Elle note aussi la compréhension de ses managers, illustrée par son engagement dans des événements internes comme les 200 ans de l'entreprise, où son temps de participation est intégré dans ses heures de travail sans surveillance stricte.

Zoé évoque les quatre valeurs promues par AG : « share, dare, deliver et care ». Elle estime que la valeur la plus représentée actuellement est le « care », en raison de l'accent mis sur le bien-être au travail et les formations axées sur le développement personnel. Elle souligne l'importance de ces initiatives, qui peuvent également s'appliquer à la vie privée des employés.

Parlant des avantages d'une image employeur forte, Zoé pense que cela attire les futurs candidats et rassure les clients. Elle explique que partager des avis positifs sur son employeur dans son entourage contribue à cette image positive. Elle considère que l'entreprise pourrait encore améliorer cette vision en évoluant, notamment sur la perception des absences pour maladie, afin de ne pas encourager les employés à travailler malades et ainsi éviter la contagion.

Pour Zoé, ce qui distingue AG des autres entreprises, c'est sa flexibilité et l'absence de pression excessive. Elle note que la communication interne et les nombreux événements organisés, comme les food trucks, les tournois de ping-pong et les distributions de glaces, créent une atmosphère agréable et motivante. Elle remarque que cette culture d'événements est particulièrement appréciée par les jeunes employés.

Elle trouve que la communication interne est importante pour renforcer l'image de l'employeur. Elle apprécie Connect AG pour sa manière innovante de diffuser l'information, qui donne une image moderne et dynamique de l'entreprise. Les publications y sont souvent agrémentées d'un ton humoristique, renforçant l'aspect « fun » de l'entreprise.

Elle considère que la manière actuelle de communiquer est efficace, bien que certains collègues, souvent plus âgés, ne suivent pas régulièrement Connect AG et pourraient manquer des informations. Zoé pense qu'il serait bénéfique de trouver un équilibre pour inclure ces personnes, peut-être en facilitant l'accès aux notifications par mail. Elle apprécie le format actuel Connect AG qui permet aux employés de chercher l'information par eux-mêmes, évitant ainsi une surcharge d'emails. Elle trouve les petites vidéos et les podcasts proposés intéressants et pertinents, offrant des conseils utiles pour la vie professionnelle et privée.

Enfin, Zoé reconnaît que la communication influence sa motivation et son engagement envers AG. Les formations proposées et les initiatives de bien-être au travail la motivent à rester au sein de l'entreprise. Elle affirme que cette communication joue un rôle dans sa décision de continuer à travailler chez AG, appréciant les efforts continus pour améliorer l'offre de formations et de bien-être.

## Entretien Léa

---

En ce qui concerne son parcours chez AG, Léa explique qu'elle n'a jamais changé d'employeur au sens strict, bien que l'organisation pour laquelle elle travaille ait évolué au fil du temps. Elle est entrée à la CGR, une banque qui a fusionné avec la Générale de Banque pour devenir Fortis Bank, avant de finalement se transformer en AG. Actuellement, elle travaille dans le département du business live development.

Pour elle, AG apparaît comme une entreprise moderne, qui s'adapte bien aux évolutions sociétales, notamment en mettant l'accent sur le recrutement de jeunes talents et en promouvant des valeurs telles que la durabilité et la conscience écologique. Léa apprécie la manière dont AG utilise les réseaux sociaux pour se positionner comme un employeur attractif. Elle considère que cette évolution est bénéfique à la fois pour l'entreprise et pour les employés. Selon elle, le marché de l'emploi a changé, et ce ne sont plus seulement les employeurs qui choisissent leurs employés, mais aussi l'inverse. Les jeunes sont désormais plus sélectifs et moins fidèles à un employeur, ce qui pousse les entreprises à se rendre plus attrayantes pour attirer les meilleurs talents.

Concernant les facteurs qui ont influencé sa décision de rester chez AG, elle explique que c'est dû à son appréciation de l'environnement de travail et du sentiment de sécurité qu'elle a ressenti tout au long de sa carrière. Léa souligne que l'ambiance de travail a toujours été un point positif, avec un esprit d'équipe fort et qui favorise une bonne cohésion entre les collègues.

La culture d'entreprise chez AG est, pour Léa, caractérisée par son orientation vers la jeunesse, l'inclusion et la durabilité. Elle apprécie particulièrement les initiatives telles que les semaines de la santé ou les défis sportifs, même si elle reconnaît que certaines d'entre elles ne sont pas toujours parfaitement alignées avec ses propres intérêts. Elle remarque également que l'entreprise s'efforce d'appliquer les valeurs de care, dare, deliver, et share, bien que certaines de ces valeurs, comme le deliver, soient parfois plus mises en avant que d'autres.

Léa trouve que les opportunités de développement professionnel offertes par AG sont plutôt bonnes, avec un large choix de formations disponibles. Cependant, elle note une différence entre l'offre de formation et les possibilités d'évolution de carrière, déplorant que certains employés talentueux quittent l'entreprise faute de perspectives de progression internes. Elle

pense que AG pourrait améliorer son accompagnement des employés qui souhaitent évoluer dans leur carrière.

En ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, Léa constate que AG a fait des progrès avec le télétravail, mais elle estime qu'il reste des disparités selon les départements. Elle suggère que l'entreprise pourrait être plus flexible, surtout en période de congés ou lors de grèves de train. Elle indique que les règles ne sont pas toujours uniformément appliquées, ce qui peut entraîner des frustrations.

La diversité et l'inclusion sont des valeurs que Léa observe de manière positive chez AG, notamment au niveau ethnique. Cependant, elle pense que l'entreprise pourrait être plus ouverte concernant les signes de personnalité comme les tatouages ou les piercings. Elle note aussi que les initiatives comme la DEI Week n'ont pas eu un impact significatif pour elle, qualifiant l'événement de « non-event ».

Léa évalue les relations avec ses collègues et l'équipe de direction comme étant globalement positives. Elle se sent entendue même si elle reconnaît que certaines suggestions ne sont pas toujours prises en compte. Elle pense que AG pourrait renforcer la confiance et la flexibilité au niveau du management, permettant ainsi aux employés de mieux s'épanouir et de mieux concilier leur vie professionnelle et personnelle.

Dans l'entretien, Léa décrit sa perception de la communication interne au sein de l'entreprise. Actuellement, la majorité des communications se fait via Connect AG. Cependant, Léa admet qu'elle ne consulte pas souvent cette plateforme, ce qui peut entraîner un manque d'information, surtout lorsqu'elle est très occupée. Les notifications et les communications s'accumulent, et elle se retrouve souvent à faire défiler les messages pour obtenir les informations nécessaires. Bien que les messages importants, comme ceux des hauts dirigeants, soient notifiés, sa boîte mail saturée la pousse à ignorer ces notifications au profit des messages plus urgents.

En ce qui concerne les communications relatives aux règles ou aux normes, Léa trouve qu'elles manquent de clarté. La communication n'est pas toujours uniforme et laisse place à diverses interprétations, ce qui peut engendrer des confusions, surtout pour ceux qui gèrent de grandes équipes. Les messages des RH sont également perçus comme insuffisants, étant principalement envoyés lors d'événements ponctuels comme les périodes d'évaluation, mais pas de manière régulière. Le manque de communication claire sur Connect AG contribue à la difficulté de se tenir informé.

Léa trouve que la communication interne influence sa perception de l'entreprise en tant qu'employeur. Bien qu'elle ne soit pas toujours en accord avec certaines décisions ou mesures, c'est surtout l'information elle-même qui est source de désaccord plutôt que la manière dont elle est communiquée. La transparence et la clarté de la communication interne ne sont pas jugées satisfaisantes, notamment en cas de situations exceptionnelles comme les grèves de train, où les informations arrivent souvent tardivement. Cela pose des problèmes pour les managers dont elle fait partie, qui doivent faire face à des situations imprévues sans directives claires.

Concernant son sentiment d'appartenance et sa motivation, Léa indique que la communication interne n'a pas un impact majeur sur sa motivation ou son sentiment d'appartenance, surtout après 25 ans dans l'entreprise. C'est plus la stabilité et la durabilité qui sont importantes pour elle. La communication interne joue un rôle limité dans la compréhension des valeurs de l'entreprise et des opportunités professionnelles, et la répétition des messages est ce qui aide à la persuasion.

Pour améliorer la communication interne, Léa suggère une meilleure proactivité, en envoyant les informations en avance afin de donner aux employés et managers suffisamment de temps pour s'adapter. Elle souhaiterait également recevoir plus de soutien de la part des ressources humaines, surtout dans les situations où les managers sont laissés seuls face à des problématiques.

Enfin, concernant l'impact de la communication interne sur la rétention des employés, Léa estime que ce n'est pas la communication en soi qui joue un rôle crucial, mais plutôt le bien-être au travail, la relation avec le manager et le package salarial.

## Entretien Christophe

---

Christophe travaille dans le département Bank Channel, plus précisément au sein du département Distribution Support Safe at University. Il apprécie l'ambiance de travail, la fierté qu'il ressent à faire partie de l'entreprise, et la flexibilité offerte, notamment le fait de pouvoir être habillé de manière décontractée, sans avoir à porter une chemise et une cravate.

Lorsqu'il a décidé de rejoindre AG en 2008, une offre lui avait été faite alors qu'il était déjà en contact avec AG car l'entreprise faisait partie du groupe Fortis à l'époque. Christophe était dans la banque Fortis, plus précisément dans les assurances, où il donnait des cours dans le département de learning. Il a trouvé l'offre d'AG attrayante et a décidé de la saisir.

Concernant la culture d'entreprise chez AG, Christophe souligne qu'il apprécie la manière dont l'entreprise valorise l'humain et le soutien, et comment les membres de son équipe ressentent également cette dimension humaine. Il mentionne les quatre valeurs de l'entreprise : share, dare, deliver, et care, en indiquant que, pour lui, "deliver" ressort le plus. Cette valeur est importante dans son rôle de communication avec la banque et dans ses efforts pour se. Le « deliver » est souvent combiné avec le « care », reflétant l'importance du côté humain dans leur travail.

Concernant les opportunités de développement professionnel, Christophe indique que son rôle est très spécifique et qu'il n'existe pas de poste similaire dans l'entreprise. Il donne des cours, développe des E-learning et fournit des briefings mensuels, ce qui rend son poste unique. Lors de l'entretien, il a fait part d'un manque de département pour gérer les talents qui ne conviennent pas à certains postes, ce qui pourrait poser problème lorsqu'il faut trouver une solution à un problème interne.

AG soutient l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de manière significative, offrant à Christophe la flexibilité de travailler à la maison ou à Bruxelles en fonction des besoins. Il apprécie la marge de manœuvre dont il dispose en tant que responsable, ce qui lui permet de gérer son emploi du temps de manière flexible.

Christophe décrit son paquet salarial comme complet, bien qu'il ne soit pas parmi les plus élevés dans l'industrie. Il apprécie les avantages comme la voiture de société, l'assurance-groupe, et les appareils électroniques fournis. Il reconnaît que, malgré un salaire qui n'est pas toujours le meilleur, les autres aspects de l'entreprise, y compris la culture et les avantages non financiers, jouent un rôle important dans la satisfaction et la rétention des employés.

La communication interne chez AG est bien perçue par Christophe. Il trouve que la communication est transparente et claire, et que les canaux tels que le Facebook interne ont amélioré la diffusion des informations. La communication sur la diversité et l'inclusion est intégrée dans les valeurs de l'entreprise et est perçue comme étant normale et bien ancrée dans la culture d'AG.

En ce qui concerne la communication provenant des ressources humaines, Christophe reçoit les informations importantes en amont et apprécie cette transparence. Il est satisfait de la clarté de la communication interne, bien que cela puisse varier selon les niveaux hiérarchiques.

Christophe trouve que la communication interne influence positivement son sentiment d'appartenance et sa motivation au travail, en renforçant sa confiance dans l'entreprise. Bien qu'il soit convaincu que la communication contribue à une meilleure compréhension des valeurs et des opportunités professionnelles, il reconnaît que certains aspects peuvent devenir implicites au fil du temps.

Enfin, Christophe souligne que la communication interne peut avoir un impact sur la rétention des employés. Bien que le salaire ne soit pas toujours le plus compétitif, il croit que la culture et l'environnement de travail jouent un rôle crucial dans la satisfaction et la fidélisation des employés.

## Entretien Adrien

---

Adrien travaille dans le département CILS d'EB Health Care chez AG. Il se dit très content d'être employé chez AG, notamment grâce à l'importance accordée à l'aspect humain au sein de l'entreprise. Il dit que les valeurs de la société correspondent aux siennes, ce qui renforce son sentiment d'appartenance à l'entreprise. Il estime également que le rôle joué par AG dans la société est souvent sous-estimé mais essentiel.

Concernant les éléments qui ont influencé sa décision de travailler chez AG et d'y rester, Adrien mentionne que AG est son premier employeur depuis 17 ans. Il apprécie les valeurs, la culture d'entreprise et les relations avec ses collègues. L'aspect financier joue aussi un rôle important, même s'il pense que les avantages globaux chez AG sont satisfaisants comparés à d'autres entreprises.

Pour lui, la culture d'entreprise est marquée par la bienveillance et un esprit familial. Parmi les quatre valeurs principales (care, dare, share, deliver), il note que l'aspect "care" est souvent mis en avant, particulièrement dans les campagnes externes, mais estime que toutes les valeurs sont bien représentées dans le quotidien de l'entreprise.

Adrien a eu des opportunités de développement professionnel au sein d'AG, devenant team manager et ensuite Head of. Il apprécie les formations disponibles, tant pour les compétences techniques que pour les compétences humaines. Cependant, il souligne que les opportunités doivent être saisies par les employés eux-mêmes.

Pour ce qui est de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, il trouve que le télétravail partiel (deux jours au bureau, trois jours à la maison) est un atout majeur. AG met également en place des initiatives pour aider les employés à se déconnecter comme des formations.

En termes de diversité et inclusion, Adrien estime que AG est une entreprise consciente et proactive, intégrant ces aspects de manière naturelle et sans discrimination. Il existe des workshops pour mieux comprendre et gérer ces questions/aspects.

Les relations avec ses collègues et la direction sont globalement bonnes. Adrien se sent entendu et trouve que la direction est accessible, même à des niveaux hiérarchiques supérieurs.

Pour ce qui est des avantages sociaux et des récompenses, Adrien les trouve satisfaisants. Il reconnaît que l'aspect financier est important, mais il valorise aussi beaucoup le bien-être au

travail et la stabilité que lui offre AG. Il n'a pas l'impression que l'herbe est plus verte ailleurs et apprécie la stabilité et la sécurité offertes par son emploi actuel.

La communication interne chez AG est perçue de manière positive par Adrien. Il estime que les informations importantes sont bien relayées et que les canaux de communication sont efficaces. Il reçoit suffisamment d'informations sans être submergé, ce qui lui permet de rester informé sans perdre de temps.

La communication interne a un impact significatif sur la perception qu'Adrien a de l'entreprise. Les projets de solidarité et les campagnes internes renforcent son sentiment d'appartenance et son engagement envers l'entreprise. Il pense que cette communication contribue à créer une image positive de l'employeur et à renforcer la cohésion au sein de l'entreprise.

Adrien trouve que les différents canaux de communication, tels que les mails, Connect AG et les événements comme Let's Talk, sont bien utilisés. Il préfère recevoir les informations importantes par mail, car il sait que tous les collègues ne consultent pas régulièrement Connect AG. Pour lui, les communications importantes doivent être clairement signalées, tandis que les informations secondaires peuvent être disponibles sur le réseau social d'entreprise.

En conclusion, Adrien est très satisfait de la communication interne chez AG. Il trouve qu'elle est transparente, claire et bien structurée. Elle contribue à renforcer son sentiment d'appartenance et sa motivation au travail. Il pense que cette communication joue un rôle important, bien que souvent indirect, dans la rétention des employés en promouvant les valeurs et la culture d'entreprise de manière efficace.

## Entretien Charles

---

Charles travaille dans le département Bank Channel et Life Development d'AG, où il est responsable de la création et de la gestion des assurances. En tant que manager, il reçoit une communication plus fréquente que les employés classiques. Ces communications incluent des informations sur les événements du campus, les évaluations, et d'autres messages généraux pour les employés. Celles-ci se font principalement via Connect AG et les emails.

L'image qu'il a d'AG en tant qu'employeur est celle d'une entreprise fiable et sécurisante, mais aussi d'une grande famille avec une hiérarchie accessible. Il trouve que l'entreprise organise beaucoup d'activités conviviales, comme les célébrations pour les 200 ans de l'entreprise. Il pense que sa perception positive est largement partagée par les employés de l'entreprise.

Charles croit que le fait d'avoir une image employeur forte et positive offre plusieurs avantages à l'entreprise. En effet, cela permet, selon lui, d'éviter que les employés partent. De plus, une image positive facilite l'attraction de nouveaux talents. Bien que la vision actuelle d'AG soit globalement positive, Charles pense qu'il y a toujours place à amélioration. Par exemple, il propose d'optimiser l'organisation du télétravail en regroupant les employés dans certains bâtiments les jours moins fréquentés, comme le vendredi, pour favoriser les interactions entre collègues et réduire l'empreinte écologique.

Il estime que la communication interne joue un rôle important dans la perception de l'entreprise, mais qu'elle n'est pas le seul facteur déterminant. Les actes concrets, tels que les augmentations salariales et la gestion des tensions, sont également essentiels. Pour communiquer efficacement la culture d'entreprise, Charles recommande d'utiliser à la fois une communication centralisée et des relais via les managers. Il souligne que les deux approches sont nécessaires pour garantir que les messages sont bien reçus et soutenus. Il apprécie le bon équilibre actuel entre les différents canaux de communication, tels que les mails, Connect AG, et les réunions en face-à-face avec la direction, qui permettent des échanges directs et la résolution des questions des employés.

La communication interne peut influencer la motivation et l'engagement des employés, lorsque la stratégie de l'entreprise est bien expliquée et crédible. Elle peut renforcer l'engagement des employés et influencer leur décision de rester dans l'entreprise plutôt que de chercher d'autres opportunités.

## Entretien Charlotte

---

Charlotte travaille dans le département Business Life Taxe et Légal d'AG, où elle gère les dossiers pour les courtiers et les banques.

En ce qui concerne la communication, Charlotte indique qu'elle reçoit des communications environ une fois par mois. Ces communications arrivent principalement par email et sont souvent liées à des avantages, des jours de congé, ou des primes sectorielles. Les emails contiennent des liens vers le réseau interne de communication de l'entreprise, Connect AG, où des informations détaillées peuvent être consultées. Elle souligne que ce mode de communication est bien structuré et permet de centraliser les informations importantes.

Charlotte décrit la culture interne de l'entreprise AG comme étant très positive. Elle évoque des valeurs de collégialité, d'inclusion, et de transmission des connaissances. Cette culture de partage est fortement ressentie dans son service, où règne une excellente ambiance. Elle se sent comme faisant partie d'une grande famille, une impression partagée par ses collègues. Cependant, elle reconnaît que cette perception peut varier selon les départements. Certains services, où les employés sont particulièrement débordés, peuvent ne pas ressentir cette atmosphère de la même manière.

Un exemple concret de la bienveillance de l'entreprise est la réponse à la pandémie de Covid-19. AG a rapidement mis en place des mesures pour faciliter le télétravail, fournissant des écrans supplémentaires aux employés pour éviter la fatigue visuelle. L'entreprise a également instauré le FlexiWork et envoyé des cadeaux aux employés pour maintenir le moral, comme des petites bouteilles, des apéritifs et des goodies pratiques. Ces gestes ont renforcé son sentiment d'appartenance.

AG communique également son image d'employeur par des conférences appelées "Talk to Grow", qui sont organisées plusieurs fois par an. Ces conférences, accessibles à tous les niveaux de l'entreprise, visent à informer les employés sur les actions passées et futures de l'entreprise pour assurer leur bien-être et leur possibilité d'évolution. Elles sont souvent animées par des cadres supérieurs, ce qui montre l'engagement de la direction envers la communication transparente et inclusive.

Charlotte estime que l'image positive de l'employeur est bénéfique pour l'entreprise. Elle permet non seulement de maintenir une bonne réputation externe, mais aussi de fidéliser les employés.

Elle trouve que savoir qu'elle travaille pour un employeur ayant une bonne réputation et des pratiques bienveillantes donne envie de rester dans l'entreprise. Charlotte trouve déjà la communication interne de l'entreprise très satisfaisante, mais elle admet que venant d'un milieu indépendant, elle est plus facilement impressionnée par les avantages offerts aux salariés.

Charlotte reconnaît l'importance de la communication dans la perception de l'image de l'employeur. Elle mentionne que la communication par mail et les conférences sont des moyens efficaces de transmettre la culture d'entreprise. Elle suggère que cette communication soit relayée par les managers pour un impact plus personnel et direct. Charlotte trouve que les événements et les défis sportifs, sponsorisés par AG, renforcent également l'image positive de l'entreprise, tant en interne qu'en externe.

Enfin, Charlotte souligne que l'absence de communication pourrait avoir un impact négatif sur la motivation et l'engagement des employés. Cependant, elle trouve que la communication actuelle est bien structurée et suffisante. Elle précise que d'autres facteurs, comme les conditions de travail et les avantages offerts, influencent davantage sa décision de rester dans l'entreprise.

## Entretien Cécile

---

Cécile a rejoint AG en octobre 2001. Ce qu'elle apprécie particulièrement dans cette entreprise, c'est qu'il s'agit d'une entreprise belge avec un siège social en Belgique. Au fur et à mesure des années, Cécile a pu évoluer, passant par plusieurs départements et plusieurs rôles. Cette capacité d'AG à permettre à ses employés de grandir et d'évoluer dans une atmosphère conviviale est quelque chose qu'elle apprécie énormément. Elle mentionne que la CEO actuelle, Eddy, est quelqu'un de très accessible et sincèrement intéressé par ses employés, ce qui renforce l'esprit convivial de l'entreprise.

En ce qui concerne l'image employeur, Cécile pense que sa vision est partagée par la plupart des employés. Elle observe que chez AG, soit les gens adorent et restent pour le reste de leur carrière, soit ils partent après une courte période, généralement entre six mois et trois ans. Cela dépend beaucoup de l'acceptation de la culture d'entreprise, qui peut être perçue comme lourde en termes de processus, surtout pour les jeunes qui n'ont jamais travaillé dans une grande entreprise. Elle a eu l'occasion de recruter de jeunes diplômés qui, souvent, ont des attentes énormes vis-à-vis de l'entreprise et de leurs managers, attentes qui ne sont pas toujours faciles à satisfaire.

Pour améliorer l'image employeur, Cécile souligne que le principal défi réside dans les équipes de gestion. Alors que les fonctions de marketing et les postes de cadre bénéficient d'une grande liberté et autonomie, le management intermédiaire dans les équipes de gestion peut être beaucoup plus contrôlant. Elle observe que AG a déjà fait beaucoup d'efforts pour améliorer cela, notamment en mettant en place des trajets de leadership et en initiant des programmes comme "Talk to Go" pour encourager l'empowerment.

Cécile insiste sur l'importance de l'authenticité dans la communication de l'image employeur. AG mise sur le contenu généré par les utilisateurs, impliquant les ambassadeurs et collègues dans des campagnes de communication. Par exemple, des formations LinkedIn ont été organisées pour encourager les employés à partager leur expérience professionnelle. Elle mentionne également un programme d'ambassadorship sur les réseaux sociaux pour inciter les employés à partager leurs histoires personnelles et professionnelles.

En ce qui concerne la communication interne, Cécile croit qu'elle joue un rôle crucial dans la motivation et l'engagement des employés. Des projets comme le campus, des formations, et des événements comme le "Sustainability Day" ou les "Lunch and Learn" ont un impact significatif.

Elle critique cependant la façon dont certaines informations sont communiquées via Connect AG, estimant qu'elles pourraient être plus directes et visuelles. Elle trouve les fonctions de recherche sur Connect AG et AGnet compliquées et note qu'il ne faut pas trop envoyer de mail pour rester efficace.

Cécile est également consciente que la culture d'entreprise doit être incarnée par le top management pour être crédible. Elle cite une des citations fréquentes des millenials et des générations Z : "Je ne veux pas qu'on dise que vous avez un très bon équilibre vie privée et vie professionnelle, je veux voir votre CEO quitter le bureau à temps pour aller chercher ses enfants." Pour elle, cela reflète une vérité fondamentale : pour montrer la culture d'AG, il faut que tout le monde, à tous les niveaux, l'incarne.

En conclusion, Cécile est globalement très satisfaite de son expérience chez AG. Elle apprécie particulièrement les initiatives visant à améliorer le bien-être des employés, les opportunités de développement professionnel, et la communication interne transparente et efficace. Malgré quelques réserves sur la diversité et l'inclusion, elle trouve son environnement de travail très positif et stimulant. Les nombreux avantages sociaux offerts par AG sont également un facteur important dans sa décision de rester au sein de l'entreprise.

## Entretien Antoine

---

Antoine travaille dans le département Life et Non-Vie pour le canal bancaire chez AG. Son rôle consiste principalement à produire des contrats, couvrant tous les types de contrats non-vie possibles. Il décrit son expérience chez AG comme étant extrêmement positive et enrichissante. Il considère AG comme un acteur majeur et respecté sur le marché belge de l'assurance. L'entreprise met en place de nombreuses initiatives pour améliorer le bien-être de ses employés. Par exemple, AG a récemment inauguré un nouveau campus avec des locaux modernes et un jardin. Durant l'été, des food trucks sont installés sur le campus. De plus, pour célébrer les 200 ans de l'entreprise, AG a organisé 200 défis, renforçant l'esprit d'équipe et rendant l'expérience de travail plus agréable.

Antoine a rejoint AG suite à la recommandation d'une ancienne collègue avec qui il avait travaillé dans une autre entreprise. Celle-ci, ayant rejoint AG, l'a encouragé à postuler. Il a été séduit par les bonnes conditions salariales et les nombreux avantages offerts par l'entreprise. Après avoir exploré d'autres opportunités dans le secteur de l'assurance, il a finalement décidé de rester chez AG en raison de ces différents aspects.

La culture d'entreprise chez AG est marquée par la bienveillance. Antoine mentionne que les réussites sont souvent célébrées avec des drinks, des repas au restaurant. L'entreprise met également en place une politique de feedback pour les objectifs et les évaluations, ce qu'il trouve très bénéfique. Les quatre valeurs principales de l'entreprise sont le care, le deliver, le share et le dare. Selon Antoine, le share est particulièrement mis en avant, notamment à travers les nombreuses opportunités de formation et le partage d'informations entre collègues.

AG offre de nombreuses opportunités de développement professionnel, permettant des évolutions aussi bien horizontales que verticales. Antoine souligne l'existence d'initiatives comme les fly and drive, qui permettent aux employés de tester d'autres fonctions pour voir si elles leur conviennent. Il considère cela comme une excellente manière d'explorer de nouvelles possibilités au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, Antoine estime que dans sa fonction actuelle, il parvient à maintenir un bon équilibre. Il a même pris la décision de changer de fonction à un moment donné pour retrouver cet équilibre, après avoir constaté que

sa précédente position ne lui convenait plus. Cependant, il reconnaît que cet équilibre peut être plus difficile à atteindre dans d'autres fonctions au sein de l'entreprise.

Sur le sujet de la diversité et de l'inclusion, Antoine remarque que son service manque de diversité. Il n'y a pas beaucoup de diversité ethnique, mais il ne peut pas parler pour l'ensemble de l'entreprise. Il pense qu'il y a des efforts faits pour améliorer cette situation, mais reconnaît que la diversité reste minoritaire.

Il entretient de bonnes relations avec ses collègues et sa hiérarchie. Il estime toutefois que, bien que la direction écoute les suggestions des employés, ces dernières ne sont pas toujours prises en compte. Néanmoins, il n'a pas de grandes revendications et se dit globalement satisfait de son cadre de travail.

Les avantages sociaux offerts par AG jouent un rôle important dans sa décision de rester. Ceux-ci incluent des primes, des plans cafétéria et d'autres bénéfices non négligeables, qui contribuent à son bien-être et à sa satisfaction au travail.

Enfin, la communication interne dans l'entreprise est jugée très efficace par Antoine. L'information est principalement transmise via les réseaux sociaux internes comme Connect AG. Bien qu'il trouve parfois qu'il y a trop de notifications, il préfère ce mode de communication à l'email. Antoine apprécie particulièrement la transparence et la clarté de la communication interne, qui contribuent à son sentiment d'appartenance à l'entreprise. Antoine pense que la communication interne contribue à renforcer l'image de l'employeur. Il explique que cette communication permet d'être plus transparent avec les employés, ce qui est important pour lui. Par exemple, il participe à une équipe de course à pied, et les événements et performances de cette équipe sont relayés sur les réseaux internes de l'entreprise. Cela renforce son sentiment d'appartenance et sa motivation.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN  
Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication  
Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | [www.uclouvain.be/espo](http://www.uclouvain.be/espo)