

andrh

Hors-série

HAUTS-DE-FRANCE



Les Hauts-de-France : le travail « au corps » et au cœur



● Zoom

Clinitex, la boîte qui ne fait pas comme tout le monde (et ça marche)

● Idée

« Un CV fige, une conversation révèle »

● Rencontres

« Une association fonctionne si l'engagement opère dans les deux sens : recevoir et contribuer »

Former des coachs professionnels pour accompagner les enjeux de transformation des organisations



Parcours certifiants - RNCP niveau 6 - ICF Level 2

Deux organismes, deux expertises reconnues

CoachingWays France et CoachingWays France Executive proposent des parcours de formation au coaching professionnel visant à développer les compétences clés et la posture nécessaires à l'accompagnement des personnes et des équipes.

CoachingWays France Executive se positionne comme un partenaire de confiance des organisations et de leurs dirigeants, en les accompagnant dans leurs enjeux de transformation à travers des coachings individuels et collectifs ainsi que des formations sur mesure en intra-entreprise.

Les organismes de formation CoachingWays France et CoachingWays France Executive sont certifiés Qualiopi, soutiennent les actions du SIMACS (Syndicat Interprofessionnel des métiers de l'accompagnement, du coaching et de la supervision) et ont obtenu le label RSE Positive Company®.

Des certifications de référence

Les organismes de formation CoachingWays France et CoachingWays France Executive proposent un parcours d'accompagnement intégral certifiant au titre RNCP de niveau 6 « Coach Professionnel ». Cette formation est fondée sur le référentiel d'éthique, de déontologie et de compétences de l'International Coaching Federation (ICF), qui l'a certifiée Level 2.

À qui s'adressent nos formations ?

Elles s'adressent aux salariés des entreprises dans leur transformation, aux associations et institutions, aux individus en reconversion ou en freelance.

Une présence nationale et des partenariats solides

Les formations de CoachingWays France et CoachingWays France Executive sont délivrées à Lille, Paris, Aix-en-Provence, Lyon, Strasbourg, Bordeaux, Nantes et Toulouse, ainsi qu'en distanciel, afin de favoriser l'inclusion et l'accessibilité.

CoachingWays France et CoachingWays France Executive s'appuient sur un réseau national de plus de 100 formateurs experts et sur plus de 1 000 coachs professionnels certifiés, garantissant aux organisations une capacité d'accompagnement fiable et durable sur l'ensemble du territoire.

À titre d'exemple, des partenariats sont régulièrement menés avec des organisations telles que Décathlon, Norauto, la Mission Locale d'Abbeville ou les Hospices Civils de Lyon.



+33 (0)3 20 77 27 52



contact@coachingways.fr



www.coachingways.fr



www.coachingways-executive.fr



Par **Thomas Caron**,
chargé de mission RH,
Derichebourg Aeronautics
Services North & Belgium
et président de l'ANDRH
Hainaut-Cambrésis

Hauts-de-France : le travail « au corps » et au cœur

Les Hauts-de-France sont d'abord une terre de travail. Une terre ouvrière où le rapport au travail est profondément ancré dans les territoires. C'est aussi une région au carrefour de l'Europe structurée par des filières qui façonnent à la fois l'économie et la vie sociale.

Cette force industrielle se lit pleinement dans les filières qui font vivre l'emploi : l'automobile avec Toyota, Renault ou Stellantis, l'aéronautique avec Dassault à Seclin et Airbus à Méaulte, le ferroviaire avec Alstom, l'énergie avec la centrale de Gravelines ou Framatome, sans oublier l'agroalimentaire et l'ensemble de la sous-traitance. Sur la côte, des acteurs majeurs comme ArcelorMittal ou Aluminium Dunkerque, et l'arrivée progressive des gigafactories dans le Dunkerquois, continuent de structurer l'avenir économique du territoire.

Dans notre région, accompagner les entreprises est indispensable. Accompagner les femmes et les hommes qui y travaillent l'est encore davantage. Très vite, les enjeux RH s'imposent. Le premier d'entre eux reste l'accès aux compétences, et surtout la capacité à garder les talents sur le territoire. Car la question de l'attractivité est bien réelle. Le Nord ne fait pas toujours rêver spontanément : certains choisissent Toulouse, Marseille, Bordeaux ou les littoraux. Pourtant, les Hauts-de-France ont besoin de ces compétences pour continuer à faire vivre leurs industries, porter leurs projets et réussir leurs transformations.

Plus largement, attractivité et fidélisation ressortent comme des enjeux majeurs. Le paradoxe est connu : une région marquée par un taux de chômage encore élevé, mais où la densité industrielle crée de réels besoins de profils qualifiés. C'est précisément là que le rôle des RH prend tout son sens : loin des approches théoriques, au plus près des réalités du terrain et des collectifs de travail.

Dans ce contexte, l'ANDRH joue un rôle d'appui concret. Le réseau permet de rompre l'isolement, de partager des pratiques, de décrypter l'actualité sociale et de prendre du recul entre pairs. Sur le terrain, cela se traduit par des rencontres régulières et surtout par des formats qui parlent aux professionnels RH : des visites de sites, des retours d'expérience, du concret.

Je vous souhaite une excellente lecture de ce hors-série Hauts-de-France consacré à un territoire en mouvement ! ●



HORS-SÉRIE HAUTS-DE-FRANCE

MAI 2026

Envie d'aller plus loin ?



andrh@andrh.fr

HORS-SÉRIE HAUTS-DE-FRANCE LE MAGAZINE DE L'ANDRH

Éditeur : ANDRH, 37 rue de Caumartin, 75009 Paris

Directrice de la publication : Audrey Richard

Directeur éditorial : Yannick Merciris

Coordinateur éditorial : Alexis Ellin

Rédactrice : Clémentine Mer

Responsables commerciaux :

Louisa Hara – louisa.hara@ffe-magazineandrh.fr

Pierre-Antoine Lamazerolles – pal@ffe-magazineandrh.fr

Yves Lasry – yves.lasry@ffe-magazineandrh.fr

Michaël Sberro – michael.sberro@ffe-magazineandrh.fr

Assistante fabrication : Sophie Rigal

Direction artistique, maquette

et secrétariat de rédaction : Au Cœur des Villes

16, rue Saint-Fiacre, 75002 PARIS

aucoeurdesvilles.fr – 01 42 36 51 02

Images : © Mathieu Gagnaire

Impression : ILD-Imprimerie Léonce-Deprez

ZAC Artois Pôle 2 – Allée de Belgique,

62128 Wancourt

33 (0)3 21 52 96 20

Certifié PEFC 70 % – N° COC : BVC/CDC/1969087

Dépôt légal : mai 2026

N° commission paritaire : 0727 G 81914

ISSN : 2803-9459

ÉDITO

03 – Hauts-de-France: le travail « au corps » et au cœur

06 – DATA

Hauts-de-France: une région industrielle qui accélère sa reconversion
Le chiffre de l'Apec: « 72 % des cadres des Hauts-de-France sont attachés à leur région de travail. »

ZOOM SUR LA RÉGION

12 – Vie locale

Ça s'est passé dans nos groupes

16 – Entretien avec Corentin Chardin,

Responsable marque employeur & recrutement, Decathlon

« Recevoir des centaines de milliers de candidatures, ce n'est pas forcément un indicateur de qualité. »

18 – ANDRH Flandres Artois

« Un territoire en transition: entre héritage industriel et métiers de demain. »

22 – Entretien avec Yalcin Avcioglu,

DRH de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France

Ma Remu 360: enfin un outil qui parle « vrai » salaire

24 – ANDRH Hainaut-Cambrésis

« Je veux être RH depuis que j'ai 13 ans. »

28 – Entretien avec Marielle Alonso, DRH groupe, Sirail

« J'ai besoin de comprendre l'identité de l'entreprise pour pouvoir la faire vivre et la rendre lisible. »

30 – Entretien avec Édouard Pick, PDG Clinitex

« On ne fait pas mieux avec de meilleurs moyens, mais en faisant réussir les collaborateurs. »

34 – ANDRH Oise

« Être entre Paris et Lille crée une vraie concurrence sur les talents. »

38 – Entretien avec Emmanuel Gobin,

DG des Papillons Blancs d'Hazebrouck

« Le burn-out n'est pas une maladie du travail, mais une maladie de la relation au travail. »

41 – ANNUAIRE DES PRESTATAIRES LOCAUX



Cet ouvrage a été imprimé sur papier FSC (Forest Stewardship Council). La marque FSC signifie qu'une proportion de fibres de bois, utilisées dans la fabrication du papier, provient d'une forêt correctement gérée, satisfaisant à des normes rigoureuses au niveau environnemental, social et économique. Cette forêt d'origine a été inspectée et évaluée de façon indépendante sur la base des principes et critères de gestion forestière acceptés et approuvés par le FSC. FSC est une association internationale à but non lucratif travaillant pour améliorer la gestion forestière à travers le monde. www.fsc.org
Cet ouvrage a été imprimé chez un imprimeur labellisé Imprim'Vert, marque créée en partenariat avec l'Agence de l'Eau, l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), et la FICG (Fédération de l'imprimerie et de la Communication Graphique).
La marque Imprim'Vert apporte trois garanties essentielles: la suppression totale de l'utilisation de produits toxiques; la sécurisation des stockages de produits et de déchets dangereux; la collecte et le traitement des produits dangereux.



QUAND LES MÉTIERS ÉVOLUENT LES PARCOURS PROFESSIONNELS AUSSI

*Nous accompagnons les transitions
de votre entreprise*

Nous vous aidons à :

- ✓ anticiper l'évolution de vos métiers
- ✓ accompagner vos transitions professionnelles
- ✓ faire le point sur vos enjeux RH

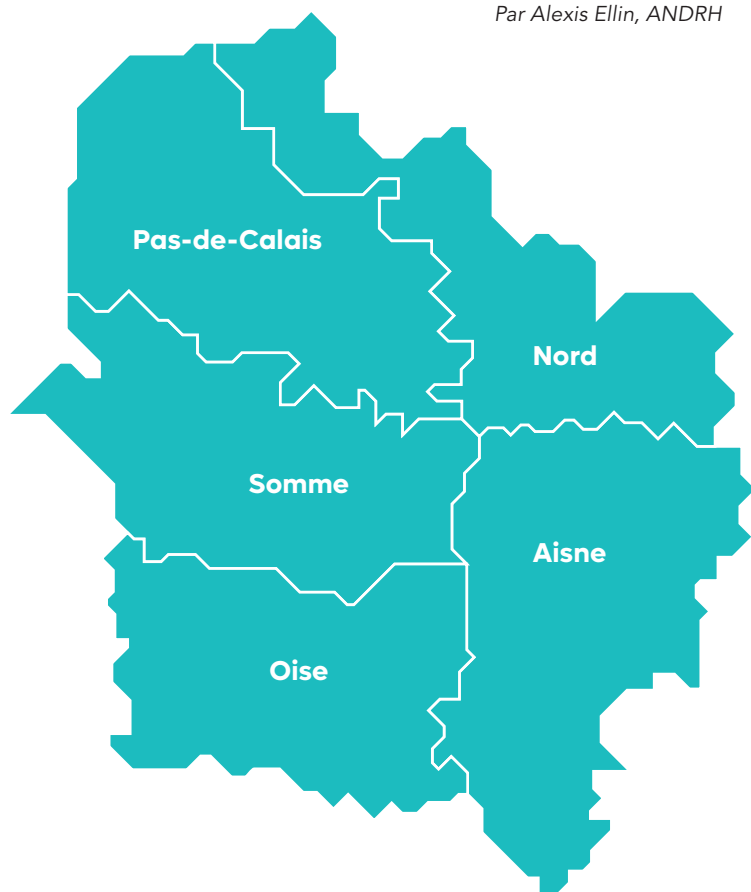
PARLONS-EN !



Hauts-de-France : une région industrielle qui accélère sa reconversion

Entre littoral stratégique, métropoles dynamiques et héritage ouvrier, les Hauts-de-France avancent avec une énergie franche : celle des territoires qui ont appris à se transformer. Région frontalière, logistique et industrielle, elle combine grands sites portuaires, filières historiques et nouvelles ambitions. Ici, on produit, on exporte et on réinvente l'emploi au rythme des transitions.

Par Alexis Ellin, ANDRH



La région Hauts-de-France

Préfecture :

Lille

5 départements et collectivités territoriales :

Aisne (Laon – 02)

Nord (Lille – 59)

Oise (Beauvais – 60)

Pas-de-Calais (Arras – 62)

Somme (Amiens – 80)

Quelques chiffres sur la région

6% du PIB
national

Près de
6 millions
d'habitants

Troisième
région la plus
peuplée de France
métropolitaine

+ 0,1%
de croissance
démographique
annuelle

Taux de chômage
autour de **8,6%**

Source : Préfecture et les services de l'État en Hauts-de-France, Insee

Économie et emploi : un carrefour européen au cœur des échanges

Région frontalière et ouverte sur l'Europe, les Hauts-de-France occupent une position stratégique entre Paris, Londres, Bruxelles et les grands ports du Nord. Le territoire s'appuie sur des infrastructures majeures :

- Port de Dunkerque et port de Calais-Boulogne, logistique et commerce international
- Réseaux autoroutiers, ferroviaires et fluviaux denses
- Plateformes multimodales et hubs industriels

Le tissu économique reste marqué par l'industrie et la production, tout en accélérant sa diversification :

- Automobile et mobilité (vallée de l'auto, chaînes de sous-traitance)
- Agroalimentaire et agriculture (première région agricole française en valeur)
- Métallurgie, chimie, matériaux
- Énergie et décarbonation (projets hydrogène, batteries, industries bas carbone)
- Numérique et services (EuraTechnologies, French Tech Lille)

La région compte plus de 300 000 entreprises, dont un grand nombre de PME industrielles.

Capital humain : un vivier de talents et une jeunesse en formation

Avec une population jeune et un fort réseau de formation, les Hauts-de-France s'appuient sur :

- L'Université de Lille (l'une des plus grandes de France)
- L'Université de Picardie Jules Verne (Amiens)
- L'Université d'Artois
- Des écoles d'ingénieurs (IMT Nord Europe, Centrale Lille, Junia...)

Les besoins en compétences sont importants dans l'industrie, la logistique, la santé, le BTP et le numérique. Selon l'enquête « Besoins en main-d'œuvre 2025 » de France Travail, la région concentre un volume important de recrutements, avec des tensions fortes dans certains métiers.

Innovation et transition : une région qui investit dans l'avenir

Les Hauts-de-France misent sur plusieurs axes de transformation :

- Décarbonation de l'industrie et transition énergétique
- Filière batteries et gigafactories
- Hydrogène et mobilité bas carbone
- Recherche et innovation en santé, agro, matériaux
- Numérique et cybersécurité

Des pôles et clusters structurent l'écosystème : i-Trans (mobilités), Eurasanté (santé), Up-tex (textiles innovants), Aquimer (produits de la mer).

Cadre de vie : mer du Nord, patrimoine et convivialité

De la Côte d'Opale aux beffrois classés, des cités minières au Vieux-Lille, la région conjugue patrimoine, culture populaire et qualité de vie accessible. Le tourisme se développe autour de :

- Littoral (Cap Blanc-Nez, Baie de Somme)
- Mémoire et histoire (sites de la Grande Guerre, musées)
- Grands événements (Braderie de Lille, Carnaval de Dunkerque)

Culture et gastronomie : un art de vivre généreux

Frites, gaufres, bière, fromages, estaminets... La gastronomie locale cultive une identité chaleureuse, à l'image d'un territoire réputé pour sa convivialité. La vie culturelle s'appuie sur un réseau dense de musées, festivals et scènes musicales (Lille, Amiens, Lens...).

Sources :

- Insee, Faits et chiffres sur les Hauts-de-France : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2012953>
- Préfecture des Hauts-de-France : <https://www.hauts-de-france.gouv.fr/>

Le chiffre de l'Apec : 72 % des cadres des Hauts-de-France sont attachés à leur région de travail

Dans une région portée par de grands projets industriels, une montée en puissance des services à forte valeur ajoutée et des ambitions affirmées en matière de transition écologique, le marché de l'emploi cadre se réinvente. Après deux années difficiles, il devrait amorcer un rebond prudent en 2026. Une récente étude de l'Apec y ajoute un élément important : 72 % des cadres des Hauts-de-France se déclarent profondément attachés à leur région de travail, selon une enquête menée auprès de 8 500 cadres du secteur privé. Ce chiffre dit quelque chose d'essentiel sur la manière dont ces professionnels conçoivent leur vie professionnelle. Pour les DRH de la région, ces deux réalités, dynamisme économique et ancrage humain, méritent d'être lues ensemble.



Avec Jacques Triponel,
délégué régional de
l'Apec Hauts-de-France

La montée en puissance des services à forte valeur ajoutée dans les Hauts-de-France

Dans une étude publiée en avril dernier, l'Apec montre que les services à forte valeur ajoutée représenteront 41 % des recrutements de cadres dans la région en 2026 : une proportion en progression, qui témoigne de l'investissement dans ce secteur porteur de la croissance de l'emploi cadre. Développement informatique, ingénierie d'affaires, management commercial, comptabilité : ces métiers transversaux figurent déjà en tête des offres d'emploi cadre publiées dans les Hauts-de-France en ce début 2026. Ce rééquilibrage progressif entre industrie et services ouvre des perspectives nouvelles pour les entreprises comme pour les candidats. Il repositionne les Hauts-de-France dans la compétition des territoires pour attirer des profils qualifiés,

souvent tentés par les grandes métropoles, mais de plus en plus sensibles à la qualité de vie, à la proximité et à la densité des projets disponibles localement.

Les cadres des Hauts-de-France au cœur de la décarbonation à travers de l'industrie notamment

Avec 18 % de ses cadres employés dans l'industrie, contre 16 % en moyenne nationale, la région dispose d'un tissu industriel dense et résilient. Mécanique, chimie, agroalimentaire, logistique : cette base solide fait des Hauts-de-France un territoire naturellement aligné avec la réindustrialisation, axe stratégique de la politique économique nationale. Les compétences sont là, les écosystèmes aussi. Et si les recrutements de cadres ont reculé de 6 % en 2025 dans la région, le rebond attendu en 2026 (+ 2 %) s'appuiera précisément sur cette base productive,

dès lors que la demande industrielle se redressera. À l'heure où la politique économique régionale se concentre autour de la décarbonation, les grandes initiatives liées à ce sujet trouvent dans les Hauts-de-France un terreau industriel et scientifique particulièrement favorable. Pour les profils attirés par les métiers de la transition écologique, la région offre des chantiers d'envergure, des recrutements réels, et une industrie qui se transforme de l'intérieur plutôt que de se réinventer depuis zéro. Une attractivité concrète, ancrée dans des projets et des carnets de commandes. Selon Jacques Tripo-nel, délégué régional de l'Apec Hauts-de-France, « les Hauts-de-France sont une région qui bouge, et nos chiffres le confirment. La montée en puissance des services à forte valeur ajoutée, les grands projets industriels liés à la décarbonation, la réindustrialisation : tout cela génère des besoins en compétences nouveaux. Et nous observons sur le terrain que les cadres de la région le savent et qu'ils ont envie d'en être. L'attachement au territoire que nous mesurons, c'est l'expression d'une confiance dans l'avenir économique de la région. Pour les entreprises, c'est une ressource précieuse. Un cadre qui croit en son territoire est un cadre que l'on peut engager, faire évoluer, fidéliser sur la durée. »

Un profil de cadre spécifique à prendre en compte

Cet attachement génère des comportements très concrets. Face à un marché local restreint, les cadres des Hauts-de-France ne cherchent pas ailleurs en priorité : ils s'adaptent. Ils sont prêts à changer de secteur d'activité, à évoluer vers un autre métier, à accepter un repositionnement fonctionnel pour rester. Tirer parti de cette réalité suppose de la reconnaître comme une ressource, non comme un repli. Les cadres qui restent ne font pas défaut d'ambition : ils font le choix d'un territoire. Les entreprises qui sauront leur proposer des perspectives réelles – mobilité interne, montée en compétences, requalification vers des métiers en tension – auront un avantage

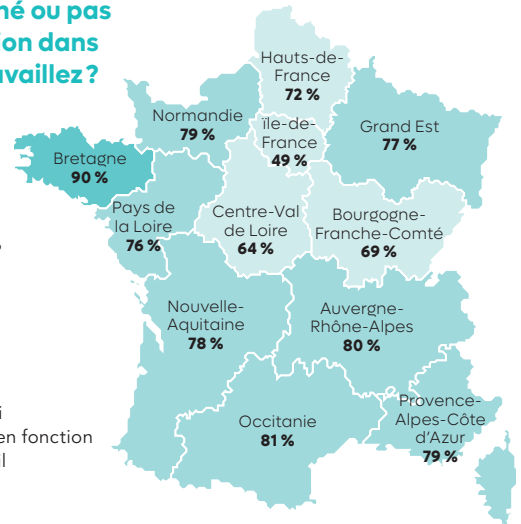
Êtes-vous attaché ou pas attaché à la région dans laquelle vous travaillez ?

Réponse
« Oui, plutôt très attaché »

Île-de-France : 49 %
Autres régions : 78 %

■ 85 % et plus
■ 75 % – 84 %
■ < 75 %

Base : cadres en emploi en France hexagonale en fonction de leur région de travail
Source : Apec 2024



concurrentiel direct sur un marché où recruter des profils expérimentés reste difficile et coûteux.

Attirer et ancrer : les deux faces d'une même stratégie RH

Pour les DRH de la région, ces réalités forment un tableau cohérent. Un territoire en transformation économique profonde, qui attire des projets et des compétences nouvelles. Un tissu industriel robuste qui se réinvente autour de la transition écologique. Et des cadres en poste qui, à 72 %, ont choisi de rester et sont disposés à évoluer pour continuer à le faire. C'est dans cette logique que l'Apec renforce son ancrage dans la région. Avec ses implantations à Lille, Amiens, Compiègne et Dunkerque, ses centres repensés pour offrir une expérience de conseil enrichie, et ses équipes spécialisées sur les réalités des bassins d'emploi locaux, l'Apec accompagne aussi bien les cadres dans leur évolution professionnelle que les entreprises dans leurs recrutements, dont 81 % sont des TPE-PME.

En 2025, face à une demande d'accompagnement en hausse historique, près de 230 000 cadres et jeunes diplômés ont été conseillés à l'échelle nationale. Au fond, les Hauts-de-France offrent aux DRH une équation rare : un territoire en mouvement, des projets structurants, et des cadres qui veulent y participer et y rester. Charge aux employeurs de faire de cette convergence une stratégie. ●

Sources :

- Étude Apec – L'attachement des cadres à leur région – Janvier 2026
- Étude Apec – Prévision 2026 de recrutement de cadres dans les Hauts-de-France – Avril 2026
- Étude Apec – Rapport d'activité et d'engagement 2025 – Avril 2026



Hauts-de-France : un collectif forgé par le travail

Terre d'usines, de plateformes logistiques et de savoir-faire, les Hauts-de-France avancent avec une énergie ancrée dans le collectif. Entre métropoles industrielles, anciens bassins miniers et territoires en reconversion, la région vit des mutations du travail très concrètes. Emploi sous tension, besoins massifs en compétences, fidélisation des équipes : ici, les RH font avec le réel, le terrain et des collectifs soudés. Un territoire engagé, résilient, où les fonctions RH tiennent la barre et font tourner le moteur.



Ça s'est passé dans nos groupes

Vous vous demandez ce que nos groupes locaux ont mijoté ces derniers temps ? Entre idées créatives, rires et belles connexions, nos rencontres ont encore montré que la région savait mêler professionnalisme, spontanéité et vraie convivialité. Une énergie collective qui fait du bien et qui permet de souffler un peu !

Par Alexis Ellin, ANDRH

Immersion industrielle avec l'ANDRH Hainaut-Cambrésis

Le groupe ANDRH Hainaut-Cambrésis a plongé au cœur de l'excellence industrielle lors d'une visite du site Toyota Motor Manufacturing France d'Onnaing. Une immersion au sein d'un système de production reconnu mondialement, fondé sur des principes clés tels que l'amélioration continue, la standardisation, la gestion visuelle, les flux tirés et la responsabilisation des équipes. La visite a été enrichie par l'intervention de Nicolas Fayol, DRH du site, qui est revenu sur l'historique de l'usine et la stratégie RH au service de la performance industrielle.



L'ANDRH Flandres Artois rencontre l'ANDRH Nationale

Audrey Richard, présidente nationale de l'ANDRH, et Christine Caldeira, secrétaire générale, ont partagé un temps d'échange privilégié avec le groupe local. Les professionnels RH présents ont fait remonter leurs réalités du quotidien : charge mentale, relations intergénérationnelles, transmission des compétences, transparence des rémunérations ou encore arrivée progressive de l'IA. Des sujets très concrets, largement partagés, qui font écho aux réflexions portées au niveau national. Ces moments de dialogue rappellent combien les échanges avec les territoires nourrissent et font évoluer la vision collective de l'ANDRH.

Paul – **Consultant**

Clara – **Responsable d'atelier**

DONNONS LE POUVOIR AUX EXPERTS

Nos consultants apportent leur connaissance des métiers pour vous présenter les candidats les plus pertinents. C'est ça le hu**Manpower**.*

105
cabinets de
recrutement

300
consultants

20 000
recrutements
CDI-CDD



Découvrez notre
expertise CDI-CDD



entreprise.manpower.fr



Manpower®

*Toute la puissance de l'humain pour votre activité

➤ Zoom sur les Hauts-de-France



L'ANDRH Oise en visite au centre pénitentiaire de Beauvais

Le groupe ANDRH Oise a été accueilli au centre pénitentiaire de Beauvais pour une visite des ateliers de travail de Polyfaçon, entreprise spécialisée dans la sous-traitance industrielle en milieu pénitentiaire. Guidés par Ludwig Cresson, directeur de Polyfaçon, les participants ont découvert une activité qui contribue concrètement à la réinsertion, à la réduction de la récidive, ainsi qu'à la formation et à la valorisation des compétences.



La confiance au cœur des échanges de l'ANDRH Nord Maritime

Le groupe Nord Maritime s'est réuni autour d'un sujet central des pratiques RH : la dynamique de confiance. Une soirée riche en échanges, consacrée à une notion essentielle, souvent évoquée mais qui mérite d'être pleinement travaillée. À travers un atelier animé par Alix Six-Guilbert, consultante en facilitation, la rencontre a permis de rappeler que la confiance se construit dans le temps, s'entretient au quotidien et repose sur des piliers clés tels que la clarté, la cohérence et la responsabilité de chacun.

Motivation des jeunes : un enjeu au cœur d'une soirée ANDRH Somme

L'ANDRH Somme a organisé une soirée consacrée à la motivation des jeunes, un sujet au croisement des enjeux éducatifs, sociétaux et RH. Les participants ont accueilli Robert Fidanza, représentant de l'association Énergie Jeunes. L'intervention a permis d'explorer les apports des sciences du comportement sur la motivation, de découvrir des actions concrètes menées dans les établissements scolaires et d'interroger les liens entre engagement sociétal, entreprise et RH.

Former *durablement*

Réussir *collectivement*

Soutenir l'Université de Lille par le solde de la taxe d'apprentissage, c'est :

→ S'engager auprès de la communauté universitaire, ses **7 facultés, 9 écoles et instituts**

→ Contribuer à la réussite de nos **80 000 étudiants**

→ Développer des formations interdisciplinaires adaptées aux réalités et enjeux des métiers pour faire face aux **défis industriels, sanitaires, démographiques, démocratiques et environnementaux**

→ Participer au développement économique du territoire (**1 euro** investi à l'université produit **2,7 euros** d'activité économique)

CONTACT

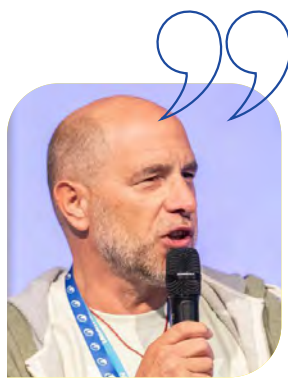
David GHANEM
Chargé de développement des partenariats
Tél. +33 (0)3 62 26 87 43
Port. +33 (0)6 31 77 43 04
david.ghanem@univ-lille.fr



« Recevoir des centaines de milliers de candidatures, ce n'est pas forcément un indicateur de qualité. »

Marque employeur incarnée, expérience candidat exigeante, usage raisonné de l'IA et formats d'entretien innovants : Corentin Chardin, Responsable marque employeur & recrutement chez Decathlon, partage une vision du recrutement centrée sur l'humain et le collectif, fidèle à l'ADN de l'enseigne.

Propos recueillis par Clémentine Mer, ANDRH



Avec Corentin Chardin,
Responsable marque
employeur & recrutement,
Decathlon

Decathlon est souvent citée comme une entreprise attractive. Comment travaillez-vous aujourd'hui votre marque employeur ?

Corentin Chardin : Chez Decathlon, la marque employeur n'est pas un vernis cosmétique que l'on appose en bout de chaîne. Sans toujours bien souvent s'en rendre compte, elle est profondément intégrée à notre projet d'entreprise et à notre culture managériale. On essaie de traiter le fond avant la forme et de placer la preuve avant la promesse. L'enjeu, justement, ce n'est pas de promettre, mais de montrer, simplement, la réalité : qui nous sommes, comment nous travaillons, pourquoi nous le faisons. La marque employeur est surtout portée par tous les acteurs de terrain : managers, HRBP, et bien sûr les collaborateurs eux-mêmes. Ce sont eux les premiers ambassadeurs. Si Decathlon est attractive, c'est avant tout grâce à eux. Nous cherchons la cohérence entre le discours et le geste, l'expérience candidat et l'expérience vécue en interne. On chasse les écarts. Et il y en a.

Quelles sont, selon vous, les conditions d'un parcours de recrutement à la fois efficace et engageant ?

Simple. Lisible. Humain. Ce ne sont pas des ambitions contradictoires avec l'exi-

gence, ce sont ses conditions. Nous ne cherchons pas à multiplier les étapes inutiles. Nous travaillons sur des parcours synthétiques, qui respectent le temps du candidat autant que celui des recruteurs. Un candidat ne postule pas « à Decathlon » de manière abstraite. Il postule à un projet, une équipe, un environnement, des responsabilités. C'est la précision de l'offre qui crée l'engagement, pas son volume. Le recrutement est aussi un moment de partage autant que de filtrage : transmettre notre vision, nos valeurs, notre manière de collaborer. Même quand une candidature n'aboutit pas, l'expérience doit rester positive, car apprenante, et humaine.

L'IA transforme profondément les pratiques de recrutement. Comment l'avez-vous intégrée ?

Moins qu'on ne le croie. Et c'est un choix. Les outils digitaux, l'automatisation ou les algorithmes restent des outils pas des finalités. Nous n'utilisons pas l'IA, le scoring ou le matching en recrutement. L'humain reste au centre : pour analyser un CV, conduire une préqualification, mener un entretien, et bien sûr prendre la décision. L'IA générative ? On l'utilise comme une béquille bureautique. Utile, mais pas révolutionnaire. Ce qui améliore la qualité des recrutements, ce n'est pas

l'automatisation. La première lame, c'est la formation et la responsabilité locale. L'excès d'automatisation, qu'elle vienne de l'IA ou des ATS, ne contribue pas à une expérience candidat humaine et équitable. Et ça, on ne veut pas en faire le prix du passage à l'échelle.

Vous souhaitez limiter le volume de candidatures. En quoi cette approche améliorerait-elle, selon vous, à la fois la qualité des recrutements et l'expérience candidat ?

Recevoir plusieurs centaines de milliers de candidatures par an, ce n'est ni un objectif ni un indicateur de qualité. C'est la rançon du succès autant qu'un problème, qu'on a appris à ne plus confondre avec une performance. C'est un problème car un tel volume est doublement contre-productif : pour les équipes, et pour les candidats, noyés dans une masse où personne ne les voit vraiment. Limiter, c'est responsabiliser. Mieux qualifier les attentes en amont, rendre le projet plus clair, inviter les candidats à se positionner avec intention. Moins de bruit. Plus de signal. Et une expérience candidat qui retrouve de la valeur dès le premier contact.

La question de la diversité est aujourd'hui centrale pour les DRH. Comment s'incarne-t-elle concrètement dans vos pratiques de recrutement ?

La diversité ne se limite pas à des critères visibles. Elle est sociale, culturelle, générationnelle, socio-économique. Notre responsabilité, c'est de nous assurer que nos processus n'excluent personne, et que les réalités opérationnelles suivent. On ne cherche pas des parcours parfaits. On cherche des personnalités. Ce qui compte vraiment, ce sont les aptitudes nécessaires pour s'épanouir dans le poste, pas le pedigree pour impressionner. Nous croyons à l'apprentissage, à la mobilité interne, à la progression dans le temps. La compétence, ça se construit.

Encore faut-il avoir le courage de recruter un potentiel plutôt que de valider un passé.

Le recrutement sans CV est souvent présenté comme un levier de diversité. Comment cette approche se traduit-elle concrètement chez Decathlon ?

Le CV peut être utile. Mais il ne peut plus être le seul prisme. Un CV fige. Une conversation révèle. Chez Decathlon, nous recrutons des personnes, pas des parcours. Un parcours n'a pas besoin d'être linéaire pour être pertinent. Ce qui nous importe : la capacité à se projeter, à comprendre notre environnement, à vouloir construire collectivement. Recruter sans CV, ce n'est pas recruter sans exigence. C'est changer le regard, c'est recruter au futur plus qu'au passé. On fait plus de place à la motivation réelle, à la posture, au savoir-être, à la capacité à apprendre, à travers les échanges, les mises en situation, le projet professionnel. Certaines compétences se construisent dans le temps, par l'expérience et le collectif. Recruter sans CV c'est un levier d'objectivation donc de diversité.

Le sport est au cœur de l'identité Decathlon. En quoi cette culture contribue-t-elle à l'engagement des collaborateurs et au sentiment d'appartenance ?

Le sport est notre langage commun. Pas un avantage en nature. Pas une valeur affichée dans un couloir. Un vrai créateur de lien, entre nous, avec nos clients, avec nos partenaires. Le collectif est au cœur de notre projet, et le sport en est le ciment naturel. Il permet la santé, le bien-être, le partage. Pour certains, c'est du loisir. Pour d'autres, c'est le dépassement de soi. Chacun peut y trouver son compte. Et au fond, c'est pour ça qu'on se lève : essayer de démocratiser les plaisirs et les bienfaits du sport. C'est notre raison d'être. Et quand la raison d'être est claire, l'engagement suit. ●



« Un parcours n'a pas besoin d'être linéaire pour être pertinent. »

ANDRH Flandres Artois

« Un territoire en transition : entre héritage industriel et métiers de demain »

Entre transitions industrielles, attractivité des jeunes talents et solidarité territoriale, l'ANDRH Flandres Artois se mobilise pour soutenir les professionnels RH. Éclairage d'Anne Louvieux, professionnelle des ressources humaines en recherche active, et Nina Bricmont, Directrice des relations RH à la Macif, engagées au cœur du réseau.

Propos recueillis par Clémentine Mer, ANDRH



Quels sont aujourd'hui les enjeux RH majeurs sur votre territoire ?

Nina Bricmont : La région Hauts-de-France se caractérise par une forte tradition industrielle et retail, qui a connu, et connaît encore, de profondes transformations. Les RH sont mobilisés pour accompagner l'évolution des compétences et des métiers, parfois dans des contextes de restructuration, mais aussi dans des dynamiques positives liées aux nouvelles technologies. On observe l'émergence de pôles d'expertise et d'innovation, notamment autour du numérique, qui redessinent progressivement le paysage économique régional. Cela s'inscrit dans un ADN très fort de solidarité et d'authenticité : les collectifs de travail sont soudés, engagés, et c'est une vraie force du territoire. La région bénéficie également de très belles écoles et d'établissements d'enseignement supérieur, d'écoles d'ingénieurs, de pôles de formation autour du numérique, de l'IA ou des nouvelles énergies, qui attirent de nombreux jeunes talents. Beaucoup restent ensuite sur le territoire, grâce à un cadre de vie attractif et une proximité avec Paris sans en subir toutes les contraintes. Cet

ancrage territorial est un véritable atout pour les entreprises et pour les RH.

Anne Louvieux : Certaines enseignes bien connues ferment, d'autres se réinventent. Mais face à ces difficultés, on constate une réelle volonté de transformation et de rebond. Des acteurs régionaux cherchent à redonner du sens, à reconstruire autrement, notamment autour de la RSE, de l'économie circulaire ou de la seconde main. Parallèlement, on voit de formidables élans de solidarité, par exemple lors de la fermeture de Camaïeu, avec une mobilisation massive des acteurs RH pour accompagner les salariés et leur permettre de rebondir professionnellement. Nous avons la chance d'être implantés dans un écosystème très dynamique, avec notamment Euratechnologies, véritable berceau de start-up et de projets tournés vers les métiers de demain. La région est en transition : certains secteurs passent le relais à d'autres, notamment autour du renouveau industriel et des nouvelles énergies, par exemple du côté de Dunkerque. Ce qui caractérise profondément le territoire, c'est cette capacité à ne pas baisser les bras, à se transformer pour préserver son identité, ses savoir-faire et ses populations.



Et Anne Louvieux,
Trésorière ANDRH
Flandres Artois
Professionnelle des
ressources humaines en
recherche active

Anne, vous êtes adhérente depuis 35 ans. Qu'est-ce qui vous a amenée à rejoindre l'ANDRH à l'origine ?

A. L. : J'étais toute jeune dans la fonction, seule RH dans mon entreprise, et j'avais un besoin essentiel : pouvoir échanger avec des pairs, poser des questions, trouver du soutien. Il faut se rappeler qu'il y a 35 ans, la fonction RH en était à ses premiers balbutiements par rapport à ce qu'on en connaît aujourd'hui... L'ANDRH a été pour moi un réseau pionnier, un lieu d'apprentissage, de partage et de convivialité. Dans le Nord, il y avait déjà cet esprit très chaleureux, très humain, qui m'a donné envie de m'impliquer rapidement au sein du bureau. L'ANDRH m'a permis d'évoluer en même temps que le métier évoluait. Au départ, je suis venue beaucoup pour apprendre, puis progressivement pour transmettre, pour donner. Une association ne fonctionne que si l'engagement opère dans les deux sens : recevoir et aussi contribuer.

Nina, vous prenez aujourd'hui la présidence du groupe. Qu'est-ce qui a motivé votre engagement au sein de l'ANDRH ?

N. B. : Au niveau local, notre rôle est avant tout d'être un trait d'union entre les DRH du territoire, qu'ils soient issus de grands groupes ou de PME. L'objectif est de leur apporter des réponses très concrètes, mais aussi un espace de soutien entre pairs. Je crois également beaucoup à la nécessité de promouvoir le métier RH. Il est encore trop souvent réduit à la paie ou au recrutement, alors que notre rôle est bien plus large : nous pouvons avoir un impact sur les transitions de la société au travers de nos actions sur le rapport au travail, sur l'intégration, sur les transformations technologiques.

Quelles thématiques vous semblent prioritaires à travailler dans les prochains mois ?

N. B. : Nous avons identifié plusieurs enjeux forts :

- Les impacts de l'IA et du numérique sur la fonction RH
- La crise du lien et le paradoxe entre

flexibilité et culture commune

● La santé mentale, le « care » et la prévention de l'épuisement professionnel
Ces sujets sont aujourd'hui au cœur des préoccupations des RH, et nous souhaitons en faire des axes structurants de nos rencontres à venir.

A. L. : Nous souhaitons également tester de nouveaux formats, comme un ciné-débat, renforcer les partenariats locaux, notamment avec l'association Place de la Communication, et bien sûr maintenir notre « journée au vert », qui est un temps fort très apprécié. Nous souhaitons aussi renforcer nos liens avec les écoles pour donner envie à de jeunes pros de nous rejoindre. ●



« Les RH sont mobilisés pour accompagner l'évolution des compétences et des métiers. »



UNE RENCONTRE QUI A MARQUÉ MON PARCOURS RH :

A. L. : Le DG de la première entreprise dans laquelle j'ai travaillé. Il m'a immédiatement précisé que s'il m'avait embauchée, c'est parce qu'il ne savait pas faire ce que j'allais faire. Ce fut pour moi un magnifique feedback de confiance, générateur d'une motivation exponentielle.

N. B. : Un enseignant qui fonctionnait à contre-courant des méthodes classiques, mais il possédait une qualité rare : il croyait en ses élèves. Il m'a transmis la certitude que les lignes ne sont pas figées et que nous avons, chacun à notre échelle, la capacité de les faire bouger.



QUEL AUTRE MÉTIER M'AURAIT CHALLENGÉ ?

A. L. : Devenir médecin pour ensuite me spécialiser en pédiatrie. L'idée, c'était de prendre soin des « petits enfants » pour leur permettre de grandir dans les meilleures conditions possibles.

N. B. : J'ai rêvé de devenir libraire, pour le goût de la transmission et de la richesse des histoires humaines, mais aussi Tour operator, pour l'art d'imaginer des parcours sur mesure et d'ouvrir de nouveaux horizons.



SI JE DEVAIS TRANSMETTRE UN SEUL CONSEIL À UN RH QUI DÉBUTE ?

A. L. : Rester au contact des équipes et accessible à tous, afin d'éviter de s'enfermer dans une tour d'ivoire qui éloigne de ce qui se vit vraiment dans l'entreprise. Pour travailler dans les ressources humaines, il faut d'abord « aimer les gens » !

N. B. : Être agile c'est maîtriser son tempo. C'est savoir cultiver la patience nécessaire pour laisser les transformations mûrir, mais c'est aussi être capable d'accélérer avec détermination.

LE COMITÉ D'ANIMATION DE L'ANDRH FLANDRES ARTOIS



**Nina
BRICMONT**
Présidente
DRRH, Macif



**Bruno
CARLY**
Coprésident
Fondateur et
dirigeant, BYMAÏA



**Anne
LOUVIEAUX**
Professionnelle des
ressources humaines
en recherche active
Trésorière



**Aline
BURK**
Secrétaire
Consultante
entreprises, Apec



**Théo
AHONOUKOUN**
Secrétaire adjoint
Fondateur dirigeant,
Human Way



Nous contacter:
ANDRH Flandres Artois:
flandres-artois@andrh.fr



LinkedIn



Rejoignez notre
groupe local

VAE COLLECTIVE : TRANSFORMEZ L'EXPÉRIENCE DE VOS COLLABORATEURS EN DIPLÔMES !



LES + POUR VOTRE STRUCTURE

- Accompagner des projets de mobilité interne ou de restructuration de l'activité
- Renforcer votre marque employeur et votre attractivité
- Fidéliser et renforcer l'engagement de vos collaborateurs

LES + POUR VOS COLLABORATEURS

- Créer une émulation de groupe tout en bénéficiant d'un accompagnement individualisé
- Obtenir un diplôme et une reconnaissance professionnelle
- Sécuriser son parcours professionnel

**L'UNIVERSITÉ D'ARTOIS VOUS ACCOMPAGNE
DANS LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
DE VOS COLLABORATEURS**



Ma Remu 360 : enfin un outil qui parle « vrai » salaire

À l'heure où la transparence salariale s'impose comme un des grands sujets, Yalcin Avcioglu, DRH de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France et lauréat du Grand Prix de l'ANDRH 2025, bouscule les codes avec Ma Remu 360, un outil qui met enfin la rémunération entre les mains des collaborateurs.

Propos recueillis par Yannick Merceris, ANDRH



Yalcin Avcioglu, DRH
de la Caisse d'Épargne
Hauts-de-France et
lauréat du Grand Prix
de l'ANDRH 2025

Pouvez-vous résumer votre projet ?

Yalcin Avcioglu : Nous avons créé Ma Remu 360, un outil digital qui donne enfin aux collaborateurs une vision simple, transparente et personnalisée de leur rémunération, leurs avantages sociaux et leurs accords d'entreprise. L'objectif : mettre ces informations directement entre leurs mains, leur permettre de simuler leur situation, de comprendre l'impact de leurs choix et de ne plus dépendre d'allers-retours avec le service paie.

Pourriez-vous me donner des exemples concrets d'application ?

Concrètement, le collaborateur peut simuler en quelques secondes la valeur de son compte épargne-temps, l'impact d'un passage à 80 % ou 90 %, ou encore visualiser ce que représentent ses avantages sociaux en brut et en net. L'outil traduit en réalité tangible des accords souvent complexes, pour que chacun sache immédiatement ce que cela change dans son quotidien.

Quelles ont été les difficultés rencontrées ?

La principale difficulté a été de rassurer l'équipe paie. La mise à disposition transparente de ces données a suscité une inquiétude naturelle : « À quoi servons-nous ? Quel sera notre rôle ? ». Nous avons expliqué que cet outil ne remplace pas leur expertise, il la renforce. Il recentre leur mission sur l'accompagnement des moments de vie importants et la gestion de sujets complexes. L'équipe paie, les RH et les managers ont été impliqués dans le déploiement. Le projet a nécessité du temps pour expliquer, convaincre et installer de nouveaux réflexes, mais l'adhésion a suivi rapidement.

Comment le projet a-t-il été accueilli par les collaborateurs ?

Très positivement. Les élus eux-mêmes ont communiqué sur LinkedIn pour saluer la démarche. Les collaborateurs apprécient enfin de pouvoir comprendre en deux clics ce que représentent des accords d'entreprise souvent techniques, rédigés dans un langage juridique difficile à décrypter. L'appropriation a été rapide, car l'outil répond exactement à leurs besoins concrets.

On comprend le gain pour le collaborateur, mais quel est le gain pour l'entreprise ?

Pour l'entreprise, les gains sont doubles. D'abord, la transparence : la politique de rémunération et les accords sociaux ne sont plus l'apanage de la DRH, ils deviennent un bien commun partagé avec l'ensemble de l'entreprise, ce qui renforce l'engagement.

Ensuite, une baisse significative des sollicitations du service paie, qui peut se concentrer sur la valeur ajoutée (prévoyance, mutuelle, accompagnement des situations individuelles). Au global, plus de self-care, plus de clarté et plus d'engagement !

Vos enjeux

Protéger votre capital humain

Accompagner votre organisation

Favoriser l'engagement

Soutenir votre stratégie sociale

Diot-Siaci est un **groupe multispécialiste de conseil et de courtage d'assurances** leader en France et en Europe, présent dans plus de quarante pays avec un ancrage national fort.

Il conçoit et imagine des solutions innovantes sur mesure pour ses clients Grandes Entreprises, ETI, PME PMI et professionnels aussi bien **en assurances de personnes qu'en assurances de biens et de responsabilités**.

Nos solutions



Santé & Prévoyance



Retraite et Investissement



Rémunération et Talents



Organisation et Transformation



Pilotage international



Formations



Diot Hauts de France, Groupe Diot-Siaci - 635 rue de la Chaude Rivière - 59 041 Lille

Contact : **Pierre Antoine PRIMONT** - Mail : pasprimont@diot.com - Portable : 06 59 21 18 42



LA PLUS BELLE FAÇON D'EMBAUCHER

Le **GEIQ MI HDF** est un groupement d'employeurs associatif piloté par ses entreprises adhérentes.

Résultats 2025 :

- ✓ **97%** réussite
- ✓ **80 %** sorties positives
- ✓ **48** entreprises
- ✓ **257** salariés mis disposition

Notre mission : **Recruter des candidats motivés, les former aux métiers techniques en tension et sécuriser leur parcours jusqu'à l'embauche durable.**

**Méthode GEIQ : recrutement → préformation → immersion
→ contrat → suivi & qualification**



ANDRH Hainaut-Cambresis

« Je veux être RH depuis que j'ai 13 ans. »

Terre ouvrière et carrefour de l'Europe, les Hauts-de-France concentrent une grande diversité d'industries. Dans ce territoire dense, les défis RH se cristallisent autour de l'attractivité, de la fidélisation et de la montée en compétences. À 25 ans, Thomas Caron, président de l'ANDRH Hainaut-Cambrésis et chargé de mission RH, partage sa lecture des enjeux locaux.

Propos recueillis par Clémentine Mer, ANDRH



Avec Thomas Caron,
Président de l'ANDRH
Hainaut-Cambrésis,
Chargé de mission RH,
Derichebourg Aeronautics
Services North & Belgium

Quels sont aujourd'hui les enjeux RH majeurs sur votre territoire ?

Thomas Caron : Les Hauts-de-France sont, historiquement, une terre ouvrière : on a le travail « au corps » et au cœur. C'est aussi une région carrefour de l'Europe, avec une richesse industrielle très forte, avec les constructeurs automobiles (Toyota, Renault, Stellantis), l'aéronautique (avec Dassault à Seclin et Airbus à Méaulte), le ferroviaire (avec Alstom), l'énergie (la centrale de Gravelines, Framatome...), sans oublier l'agroalimentaire, et toute la sous-traitance. C'est un territoire très maillé, dynamique, qui demande d'accompagner beaucoup d'entreprises et de personnes. Dans ce contexte, un enjeu majeur est d'aller chercher des compétences et surtout de garder les talents chez nous. Cela renvoie à des sujets très concrets : la marque employeur, la fidélisation, et l'accompagnement des collaborateurs dans la montée en compétences. Parce que, parfois, « le Nord » ne fait pas forcément rêver : certains partent vers Tou-

louse, Marseille, Bordeaux ou les côtes. Pourtant, notre région a besoin de ces talents pour continuer à faire tourner et grandir ses industries et ses projets. Plus largement, les enjeux RH qui ressortent fortement sont l'attractivité et la fidélisation, ce qui peut sembler paradoxal dans une région marquée par un taux de chômage élevé (9,5 %), mais où la densité industrielle crée de vrais besoins de compétences. S'ajoutent les sujets d'emploi des seniors et d'emploi des jeunes : je le vois très concrètement, par exemple, sur le territoire de Cambrai, avec de nombreux jeunes en recherche d'emploi et la nécessité de mieux les accompagner dans leur orientation et l'emploi.

Quels sont les grands temps forts et les priorités de votre groupe local cette année ?

On ne construit pas une année entièrement thématisée mais on interroge les adhérents, on part de leurs besoins, de ce qui les intéresse et on ajuste. Et on aime beaucoup aller sur le terrain : visiter, découvrir, rencontrer. L'an dernier, on a par

exemple visité la base logistique de Kiabi, le site de production Toyota. On aime comprendre « comment ça se passe » dans d'autres environnements, dans d'autres métiers. On aborde aussi des sujets comme l'intelligence artificielle : on a notamment dans notre écosystème une entreprise très exposée à ces enjeux (analyse des commandes, anticipation des besoins, etc.), et ces retours concrets nourrissent nos échanges entre pairs. En début d'année, on travaille souvent sur les sujets de rémunération pour préparer les NAO. Une fois par an, on a aussi un temps fort très apprécié : une revue du droit social et des dernières actualités, avec un intervenant spécialiste du sujet. Et cette année, nous avons également un rendez-vous avec l'APEC autour de la fidélisation et de l'attractivité.

On ponctue la programmation avec d'autres thèmes, notamment autour de la santé au travail : comment, en tant que RH, accompagner les collaborateurs, prendre soin, prévenir. Nous avons par exemple rencontré un dirigeant de clinique qui a mis en place des dispositifs innovants au plus près des sites (rencontres de professionnels de santé directement dans les entreprises, sensibilisation, etc.).

Vous êtes membre depuis 3 ans, président d'un groupe depuis cette année, pourquoi vous êtes-vous engagé au sein du réseau ANDRH ?

Je me suis toujours dit que, dans un métier aussi vaste que les RH, on a besoin de repères, de guides, et surtout de ne pas rester seul. On peut vite se retrouver isolé : pas toujours écouté, parfois coincé entre des attentes très différentes, et face à une actualité juridique et sociale qui évolue extrêmement vite. Quand on est seul, on n'a pas forcément le temps de tout approfondir.

Ce que m'apporte l'ANDRH, c'est justement ce soutien : des contenus qui viennent « condenser » l'actualité, des fiches mémo, des webinaires, des rendez-vous pour suivre les thématiques RH du moment. Mais surtout, c'est un réseau d'échanges : on se sent moins seul. ●



« Les enjeux RH qui ressortent sont l'attractivité et la fidélisation, ce qui peut sembler paradoxal dans une région marquée par un taux de chômage élevé (9,5 %), mais où la densité industrielle crée de vrais besoins de compétences. »



UNE RENCONTRE QUI A MARQUÉ MON PARCOURS RH

Le directeur de l'entreprise qui m'a accueilli en alternance. Il était à la tête d'un site de 250 salariés, avec un outil industriel de plusieurs millions d'euros et un climat social particulièrement tendu. Malgré ce contexte exigeant, il avait à cœur d'être présent sur le terrain. Chaque jour, il se rendait dans les ateliers pour rencontrer les équipes, échanger avec elles et maintenir un lien direct. Il incarnait un équilibre subtil entre vision stratégique et ancrage opérationnel.



QUEL AUTRE MÉTIER M'AURAIT CHALLENGÉ ?

Honnêtement, c'est une question difficile... parce que je veux faire RH depuis que j'ai 13 ans ! Très tôt, je savais que je voulais évoluer vers ce métier, et je l'ai toujours défendu comme un vrai choix « passion ».



SI JE DEVAIS TRANSMETTRE UN SEUL CONSEIL À UN RH QUI DÉBUTE ?

Bien s'entourer. Cela passe par la rencontre de ses pairs, mais aussi et surtout par une présence régulière sur le terrain, au contact des équipes. Les ressources humaines ne se construisent pas uniquement dans un bureau : elles prennent vie dans l'échange, le dialogue et parfois même la confrontation d'idées.

LE COMITÉ D'ANIMATION DE L'ANDRH HAINAUT-CAMBRÉSIS



**Thomas
CARON**

Président
Chargé de mission RH,
Derichebourg Aeronautics
Services North & Belgium



**Florence
BONTANT**

Trésorière
RRH, Ponera



**Séverine
DESCHAMPS**

Secrétaire
Directrice d'agence,
Randstad



**Valérie
LESCIEUX**

Correspondante
communication
PDG, Valérie Lescieux
Consulting



Visite du site Toyota Motor Manufacturing France d'Onnaing

Nous contacter :
ANDRH Hainaut-Cambrésis:
hainaut-cambresis@andrh.fr



LinkedIn



Rejoignez notre
groupe local

LHH

Recrutement
Développement
Transition de Carrière

Avec LHH,
+15 000 entreprises
ont déjà fait le choix d'un
partenaire RH global.

**A beautiful
working
world**



06 63 29 27 75
sebastien.claeis@lhh.com
www.lhh.com/fr-fr



COMPAGNIE
**LA BELLE
HISTOIRE**
DEPUIS 1999

**SPECTACLE
DÉBAT**

www.theatredinter.fr



VOUS AVEZ DES PROJETS ? CONTACTEZ-NOUS !



Tél. 03 20 67 17 78 • 06 32 87 46 96
contact@labellehistoire.fr
1 av. de la créativité
59650 Villeneuve d'Ascq



**DES FORMES ARTISTIQUES
SUR MESURE ADAPTÉES
À VOS OBJECTIFS ET
À VOTRE PROJET D'ENTREPRISE !**

DES SPECTACLES-DÉBATS POUR LIBÉRER LA PAROLE
AUTOUR DE SUJETS TELS QUE :

La QVCT
Les violences sexistes et sexuelles
Le harcèlement
Maladie et travail (*ou comment accompagner
les salariés malades en entreprise*)
Le handicap
Les aidants
Le management
Les violences conjugales et intrafamiliales ...

MAIS AUSSI DES DÉAMBULATIONS POUR ALLER
VERS VOS SALARIÉS ET DÉLIVRER DES MESSAGES
DE PRÉVENTION OU DE SENSIBILISATION :

Les dépistages
Les addictions
Le handicap ...

« J'ai besoin de comprendre l'identité de l'entreprise pour pouvoir la faire vivre et la rendre lisible. »

Dans un groupe industriel en pleine croissance, structurer la fonction RH ne se résume pas à harmoniser des processus. Pour Marielle Alonso, DRH du groupe Sirail, tout commence par une question fondamentale : « *Qui sommes-nous ?* ».

Propos recueillis par Clémentine Mer, ANDRH



Avec Marielle Alonso,
DRH Sirail Group et
adhérente ANDRH
Flandres Artois

Diagnostic culturel, pratiques managériales, reconnaissance de l'engagement : Marielle Alonso partage une vision des RH comme levier central de cohésion, de performance et de transformation durable.

Vous êtes DRH du groupe Sirail depuis bientôt deux ans, quels étaient les principaux enjeux RH pour un groupe en forte croissance ?

Marielle Alonso : À mon arrivée, l'objectif était clair : structurer et harmoniser la fonction RH à l'échelle groupe. Il fallait passer d'une addition d'entités à un véritable fonctionnement groupe, avec une culture partagée, des processus communs et une fonction RH centrale. Cela s'est fait dans un contexte de transition managériale important. Un des premiers sujets que j'ai pris à bras-le-corps a été cette question essentielle : qui sommes-nous, en tant que groupe ? En tant que DRH, j'ai besoin de comprendre l'identité de l'entreprise pour pouvoir la faire vivre

et la rendre lisible, aussi bien pour les managers que pour les salariés.

Vous avez notamment mené un diagnostic culturel. De quoi s'agit-il concrètement ?

Le diagnostic culturel ne s'improvise pas : j'y ai été formée, j'ai mené ce travail moi-même, principalement à travers des entretiens approfondis. Concrètement, j'ai commencé par une série d'entretiens avec le directeur général. Nous avons travaillé sur plusieurs dimensions : les valeurs, les symboles, la structure de pouvoir, les rites et routines, les mythes, les tabous... L'objectif était d'aligner la vision stratégique, de comprendre ce qu'est réellement Sirail aujourd'hui, et

ce qu'elle veut devenir. Dans une entreprise familiale, cela permet une projection à long terme plus forte que dans des groupes soumis à une forte pression « *court-termisme* ». Nous avons, par exemple, challengé les cinq valeurs du groupe : esprit d'équipe, respect mutuel, responsabilité, fiabilité et proactivité, pour vérifier leur pertinence et leur incarnation réelle sur le terrain. Le pire, pour une entreprise, c'est le désalignement entre les valeurs affichées et ce que vivent les salariés.

Comment cette culture d'entreprise se traduit-elle concrètement dans les pratiques RH ?

Une fois les valeurs confirmées, le véritable enjeu était de les faire vivre. Nous avons renforcé la communication interne, avec une newsletter groupe trimestrielle et un focus à chaque numéro sur une valeur, expliquée de manière très concrète. Fédérer autour d'une culture d'innovation, d'apprentissage et de plaisir au travail, pour atteindre l'excellence opérationnelle et assurer une performance financière durable, en s'appuyant sur les valeurs du groupe. Cette définition nous sert désormais de cadre de référence pour guider et imprégner, notamment, notre communication interne et nos outils RH, qui ont un impact direct sur les pratiques managériales et, plus largement, sur le vécu des salariés. Nous avons aussi mis en place des déjeuners avec le directeur général, lors de ses déplacements sur site, avec de petits groupes de salariés volontaires. Cela permet des échanges informels et des remontées terrain précieuses. Un chantier majeur a également été la refonte de l'entretien annuel. Il n'existait pas partout et était très hétérogène. Nous avons construit une trame commune pour tous les salariés du groupe. Au-delà des éléments classiques (objectifs, compétences, for-

mation), nous avons intégré des dimensions moins courantes dans l'industrie : l'auto-évaluation du salarié, le feedback ascendant sur le manager et l'entreprise, et surtout la reconnaissance de l'implication « *au-delà du poste* ». Par exemple, l'engagement RSE ou des responsabilités transverses sont désormais valorisés et reconnus dans l'entretien. C'est essentiel pour donner du sens et encourager l'engagement durable.

Quels premiers résultats observez-vous ?

Nous avons construit une feuille de route RH à trois ans, autour de plusieurs axes : structurer et professionnaliser la fonction RH, accélérer la digitalisation, faire vivre la culture d'entreprise, développer la gestion des talents et formaliser une politique de rémunération. Aujourd'hui, les RH de site déclinent cette feuille de route localement. Les premiers constats sont très positifs : la fonction RH évolue progressivement d'un rôle très administratif vers un rôle de partenaire stratégique et d'acteur du changement. Certaines RH locales participent désormais aux comités de direction de leur site, ce qui n'était pas le cas auparavant. Nous avons également mis en place un tableau de bord RH groupe comprenant plusieurs indicateurs clés, reflétant notamment l'engagement des salariés, tels que l'absentéisme, le turnover ou encore l'eNPS. Nous les analyserons dans la durée afin d'en suivre les évolutions et d'ajuster nos actions en conséquence. Les entretiens annuels ont également permis de repositionner les RH comme des accompagnatrices des managers, avec des outils concrets. Le regard porté sur la fonction RH change, elle gagne en crédibilité et en modernité. Nous avançons étape par étape, mais les résultats sont tangibles : la fonction RH a clairement pris une autre dimension au sein du groupe Sirail. ●



« L'engagement RSE ou des responsabilités transverses sont désormais valorisés et reconnus dans l'entretien. »

« On ne fait pas mieux avec de meilleurs moyens, mais en faisant réussir les collaborateurs »

Entreprise familiale devenue acteur majeur de la propreté avec 4 000 collaborateurs, Clinitex affiche une singularité forte : miser avant tout sur l'humain plutôt que sur l'organisation. Pour Édouard Pick, PDG, la performance ne vient ni des process ni des outils, mais de la manière dont on considère celles et ceux qui font le travail.

Propos recueillis par Clémentine Mer, ANDRH



Avec Édouard Pick,
PDG de Clinitex

Comment avez-vous adapté votre modèle RH aux spécificités du secteur de la propreté ?

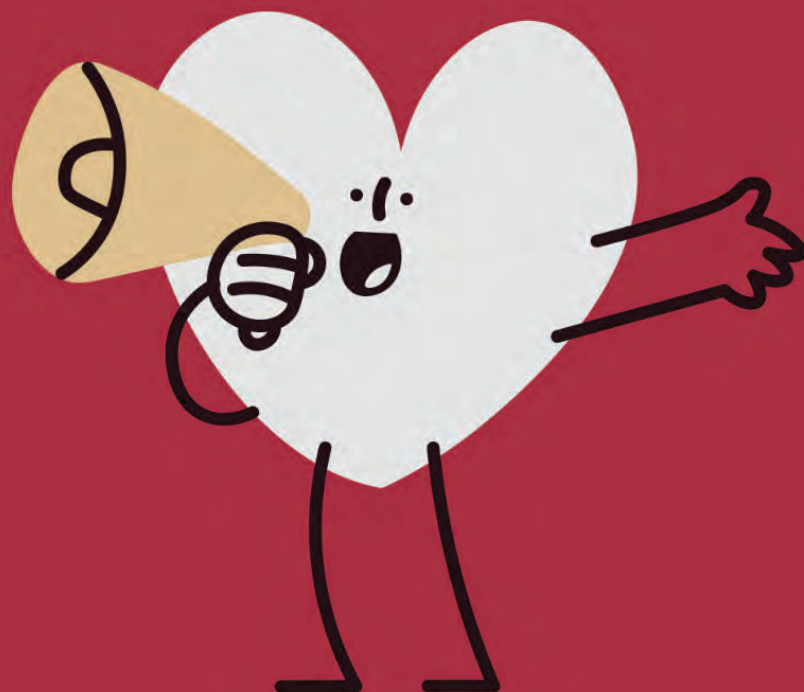
Édouard Pick : Clinitex, c'est une entreprise familiale fondée par mon père en 1980, que j'ai reprise il y a sept ans. Aujourd'hui, on compte environ 4 000 collaborateurs : 3 800 agents de propreté et 200 fonctions support. C'est important de le comprendre, parce que les agents de propreté sont souvent multi-employeurs et appartiennent à un marché. Quand on gagne un contrat, on reprend les équipes en place. Et si on le perd, on les transfère. Un agent ne peut donc pas faire toute sa carrière chez nous, même s'il aime l'entreprise. Le rapport à l'employeur est différent. C'est pour ça que notre management est un peu particulier : on s'appuie beaucoup sur les 200 colla-

borateurs pour insuffler une culture qui va rayonner vers les 3 800 agents. C'est celui qui fait qui sait.

Dans un secteur dans lequel les leviers classiques (outils, process, salaires) sont contraints, quels sont vos principaux leviers RH de différenciation ?

C'est toute la question. Quand on arrive chez un client, il peut se dire : « J'aurai les mêmes aspirateurs, les mêmes balais... et les mêmes personnes. » Alors pourquoi ça marcherait mieux avec Clinitex ? On ne cherche pas à optimiser uniquement les process. On part d'un autre levier : comment faire réussir l'agent de propreté. Parce que c'est lui qui sait, c'est lui qui fait. Souvent, s'il travaille mal, ce n'est pas parce qu'il ne sait pas faire, mais

RECRUTEZ UN TALENT
COUP
DE CŒUR
POUR FAIRE LA DIFFÉRENCE !



Aquila RH Dunkerque

Tél. 03.66.76.98.18 / 06.50.90.6.13

dunkerque@aquila-rh.com

parce qu'il travaille pour un responsable, pas pour une mission. Or, quand on travaille pour son métier, pour une utilité, on fait mieux son travail.

Comment cette approche se traduit-elle concrètement pour engager les collaborateurs sur le terrain ?

Nous avons structuré ça autour de trois piliers RH. Le premier, c'est la vision : notre « *raison d'agir* », qui est de « *rendre le monde plus beau* ». Ce n'est pas un slogan marketing, c'est vraiment notre ADN.

- Plus beau pour les clients, avec des locaux propres et agréables,
- Plus beau pour les collaborateurs, avec une expérience de qualité : 85 % des agents nous citent comme leur employeur préféré.
- Plus beau en termes d'impact sociétal, avec du mécénat, une certification B Corp et un fonds de dotation.

Ensuite, il y a la mission. Chez nous, il n'y a plus de fiches de poste, mais des fiches de mission. On ne dit pas « *nettoyer le hall, aspirer la moquette* », on dit : « *rendre ces locaux sains, propres et agréables* ». Ça change tout. Le collaborateur prend des initiatives, il n'est plus dans une logique d'exécution mais de responsabilité. Enfin, dans notre secteur, les salaires sont conventionnés. On ne peut pas jouer

là-dessus donc on travaille autrement. Par exemple, on permet aux agents de se verser eux-mêmes un acompte sur salaire quand ils le souhaitent. C'est simple, mais ça change beaucoup de choses en termes d'autonomie et de dignité.

On a aussi développé un entretien de mentoring : les collaborateurs choisissent avec qui ils veulent échanger dans l'entreprise. Ça libère la parole.

« *C'est inspiré du management Montessori : observer, laisser le temps, soutenir l'autonomie* »

Voyez-vous des résultats concrets ?

On a un taux de fidélité clients d'environ 13 ans, parmi les plus élevés du secteur. Quand on reprend un site, on commence toujours par observer. Pendant deux à trois semaines, on demande aux équipes en place de nous montrer comment elles travaillent.

Ensuite, on apporte des moyens et on responsabilise. Et si malgré ça, ça ne fonctionne pas, on agit aussi.

Vous avez fait le choix d'une transparence salariale très poussée : quels étaient vos objectifs RH ?

On a une transparence totale en interne : tout le monde a accès à tous les salaires et aux indicateurs économiques.



« Je suis convaincu que les entreprises qui donnent de la confiance, de l'autonomie et de l'accès à l'information seront celles qui performeront demain, notamment avec l'IA. »



Ça apaise énormément de tensions. Sur la rémunération, chacun décide de son salaire. Mais ce n'est pas n'importe quoi : il y a un process. On part d'une auto-évaluation, qu'on confronte à un mentor. Puis la personne propose une rémunération. Deux collègues donnent leur avis, un comité de rémunération aussi. Et à la fin, le collaborateur décide.

Tout est public, ce qui responsabilise énormément. On n'a pas d'abus et le collectif aide à réguler. Il faut un cadre et une culture très forts, et accepter de lâcher prise mais ça fonctionne.

Je parle souvent de «*système immunitaire managérial*» : quand quelque chose ne correspond pas à la culture, le groupe le régule naturellement.

Je n'ai pas de business plan, j'ai un «*human plan*». Nous avons tous une mission affichée sur notre bureau. La mienne, c'est de créer les conditions pour que chacun réalise son potentiel, au bon endroit, au bon moment.

«*Je suis convaincu que les entreprises qui donnent de la confiance, de l'autonomie et de l'accès à l'information seront celles qui performeront demain, notamment avec l'IA.*» ●



Valérie Lescieux
Consulting

Clarifier · Accompagner · Faire Grandir l'Humain

Nos Expertises

- Conseil RH
- Coaching individuel & collectif
- Transitions pro & perso
- LEGO® Serious Play®
- Co-développement
- Formation sur mesure
- Bilan de compétences
- Leadership & Management
- Thérapies Brèves TCCE
- Séminaires & Team Building

Certifications & Labels



20 ans

d'expérience en RH & Management

DRH · Formatrice · Coach · Facilitatrice

www.consulting-rh.com

06.79.77.37.45 | Mobile partout en France

valerie.lescieux@consulting-rh.com

in LinkedIn : Valérie Lescieux

ANDRH Oise

« Être entre Paris et Lille crée une vraie concurrence sur les talents. »

Entre Lille et Paris, l'Oise occupe une position singulière. Un atout indéniable en matière de cadre de vie, mais aussi un facteur de tensions sur le recrutement, particulièrement depuis la généralisation du télétravail. Présidente de l'ANDRH Oise, Adeline Macke, DRH chez Wyz livre son regard sur les enjeux RH clés du territoire.

Propos recueillis par Clémentine Mer, ANDRH



Avec Adeline Macke
Présidente
de l'ANDRH Oise,
DRH chez Wyz

Quels sont aujourd'hui les enjeux RH majeurs sur votre territoire ?

Adeline Macke : Nous faisons face à de fortes tensions en matière de recrutement, très directement liées à notre localisation. Être situés entre Lille et Paris crée une concurrence importante, en particulier avec l'Île-de-France, et concerne tous les secteurs comme toutes les tailles d'entreprises. La situation s'est nettement accentuée depuis le Covid. Certains salariés acceptaient de travailler localement en contrepartie d'un meilleur cadre de vie malgré des salaires moins élevés que dans le bassin parisien. Aujourd'hui, le télétravail leur permet de conserver un salaire parisien tout en vivant dans l'Oise, en travaillant à distance plusieurs jours par semaine. Cela a profondément modifié les équilibres et mis sous pression les politiques de rémunération des entreprises locales. Faut-il pour autant s'aligner sur les salaires parisiens ? Ce n'est pas toujours possible, notamment pour préserver la cohérence interne vis-à-vis des salariés déjà en poste. C'est un véritable enjeu pour les DRH du territoire. À ces tensions s'ajoutent des problématiques plus larges, que l'on retrouve au niveau national : l'attractivité et la fidélisation des nouvelles générations ainsi que les enjeux intergénérationnels. Les attentes et les rapports au travail ont évolué, rendant les équilibres parfois plus complexes à trouver.

Quelles pratiques observez-vous pour renforcer l'attractivité des entreprises du territoire ?

Un levier majeur reste la valorisation du cadre de vie. Le Compiégnois offre un environnement particulièrement attractif, notamment pour des actifs devenant jeunes parents : un territoire à taille humaine, plus apaisé que la région parisienne, tout en restant proche de la capitale. Nous avons d'ailleurs été soutenus par l'Agglomération de la Région de Compiègne (ARC), qui a mené des actions de communication mettant en avant les entreprises, les écoles, les universités et la qualité de vie du bassin. Ces initiatives participent clairement à renforcer l'attractivité globale du territoire. La proximité de Paris reste également un atout : elle permet de concilier cadre de vie local et accès ponctuel à la capitale, que ce soit pour les week-ends ou certains projets professionnels.

La question de la mobilité est-elle un frein pour les entreprises de l'Oise ?

Dans une certaine mesure, oui, mais la question de la mobilité est intégrée comme une réalité territoriale. Les salariés s'attendent moins ici à une offre dense de transports en commun que dans des territoires très urbanisés. Les déplacements se font majoritairement en

voiture. Malgré certains efforts, comme la gratuité des bus sur le territoire de l'Agglomération de la Région de Compiègne, les temps de trajet restent parfois dissuasifs, notamment en périphérie. Des solutions de mobilité alternative, comme le covoiturage, ont été testées dans certaines entreprises, souvent avec l'appui des collectivités. Dans les faits, beaucoup de salariés privilégient la liberté et l'autonomie offertes par le transport individuel. Les contraintes horaires liées aux transports collectifs ou au covoiturage sont souvent perçues comme incompatibles avec leur équilibre de vie, en particulier pour celles et ceux ayant connu les contraintes des déplacements franciliens.

Quels sont les grands temps forts et les priorités du groupe ANDRH Oise cette année ?

En début d'année, nous organisons systématiquement une rétrospective de l'actualité juridique, animée par une avocate adhérente. C'est un rendez-vous très attendu par les membres du groupe. En mars, une plénière consacrée à la transparence salariale a également suscité de nombreux échanges. Un autre format particulièrement apprécié : les visites d'entreprises, toujours associées à une présentation des enjeux RH des structures accueillantes.

Nous avons visité les ateliers protégés du centre pénitentiaire de Beauvais, Concentrix (centre d'appels), ou encore des sites emblématiques comme le chantier de la piscine olympique de Saint-Denis.

Nous veillons par ailleurs à proposer des rendez-vous plus festifs et conviviaux, avec des formats originaux mêlant sport, créativité et intelligence collective. Le 19 juin, nous accueillerons Laura Di Muzzo, ancienne rugbywoman internationale, pour une conférence intitulée « Il n'y a pas d'aventure collective sans aventure humaine ». À travers des parallèles entre le rugby et l'entreprise, elle aborde avec beaucoup d'énergie les leviers du collectif, de l'engagement et de la coopération, un thème au cœur de l'ADN de l'ANDRH.

Vous êtes membre depuis 15 ans, pourquoi vous êtes-vous engagée au sein du réseau ANDRH ?

Comme beaucoup de professionnels RH, j'exerçais une fonction assez isolée, avec peu d'espaces pour échanger en interne sur certaines problématiques sensibles. L'ANDRH m'a alors été présentée comme un lieu d'échanges entre pairs : c'est exactement ce que j'y ai trouvé. Les valeurs de partage et d'entraide sont centrales. Le réseau est un formidable levier : savoir à qui s'adresser, pouvoir échanger librement avec des professionnels confrontés aux mêmes enjeux, c'est extrêmement précieux. Prendre la présidence s'est fait naturellement, à un moment où j'avais davantage de disponibilité professionnelle. L'objectif n'était pas de tout transformer, mais de poursuivre une dynamique existante, dans un esprit de continuité et de collaboration. Faire vivre le groupe, maintenir l'envie et favoriser les échanges, c'est ce qui donne du sens à mon engagement. ●



« Les contraintes horaires liées aux transports collectifs ou au covoiturage sont souvent perçues comme incompatibles avec leur équilibre de vie, en particulier pour celles et ceux ayant connu les contraintes des déplacements franciliens. »



UNE RENCONTRE QUI A MARQUÉ MON PARCOURS RH

Ma première DRH. Elle a su me faire confiance à ma sortie d'études, me confier des sujets importants et me laisser la possibilité d'apprendre dans un cadre exigeant mais sécurisant et bienveillant. Elle m'a transmis une vision des RH fondée sur la responsabilité, l'autonomie et le sens des valeurs.



QUEL AUTRE MÉTIER M'AURAIT CHALLENGÉ ?

J'ai commencé mon parcours par des études de droit, avec l'envie de devenir juge. C'est en découvrant le droit du travail que mon intérêt s'est progressivement déplacé vers le monde de l'entreprise et la fonction RH. Conseillère prud'hommes depuis 2020, j'exerce aujourd'hui un rôle qui fait le lien entre ces deux univers, en mobilisant à la fois le droit, les RH et l'analyse de situations concrètes de travail.



SI JE DEVAIS TRANSMETTRE UN SEUL CONSEIL À UN RH QUI DÉBUTE ?

Adhérer à l'ANDRH bien sûr ! Je lui dirais aussi de cultiver sa capacité d'écoute et de rester curieux. Comprendre les individus, les dynamiques collectives, les situations particulières... demande du temps, de l'humilité et beaucoup d'écoute.

LE COMITÉ D'ANIMATION DE L'ANDRH OISE



**Adeline
MACKÉ**
Présidente
DRH, Wyz



**Aurore
PATRIS**
Trésorière
RRH Centre
Hospitalier
Intercommunal
Compiègne-Noyon



**Anne
GUÉRIN**
Secrétaire
Dirigeante Pépites
& Talents



**Marjorie
MAHÉ**
Membre
Directrice RH
Clésence



**Bernard
MALLET**
Correspondant
Emploi & mobilité
Président Cabinet
BMC



**Jacques
CREMER**
Membre
DRH Brézillon



Conférence de Clément Leroy, psychologue cognitif, conférencier et cycliste français, quintuple champion du monde des coursiers à vélo.

Nous contacter :
ANDRH Oise :
oise@andrh.fr



LinkedIn



Rejoignez notre
groupe local



Intérim & Recrutement

grouipelip.com

Plus qu'un réseau d'agences, *un partenaire de confiance*

Depuis plus de 20 ans, le Groupe LIP accompagne les entreprises et les candidats dans leurs projets, grâce à une expertise métier unique dans les domaines du Bâtiment & Travaux Publics, l'Industrie, le Transport & la Logistique, le Tertiaire & l'Ingénierie, le Médical & Santé ainsi que l'Hôtellerie-Restauration.

Des solutions adaptées à vos besoins



Intérim

Délégation et gestion de vos missions.



Recrutement CDD/CDI

Sourcing, sélection & entretiens.



Vacations

Pour l'hôtellerie-restauration et le médical.



Conseils

Tests métiers et tests de personnalité sur demande.

Avec LIP Staff, pilotez vos recrutements

Gérez simplement vos besoins : planifiez vos commandes, suivez leur avancement en temps réel, recevez les meilleurs profils, signez vos contrats en ligne, validez les heures et accédez directement à vos dépenses et factures.



Contactez-nous !

LIP Amiens - 03 22 80 01 06
amiens@grouipelip.com

LIP Douai - 03 74 22 02 46
douai@grouipelip.com

LIP Transport Arras
03 10 45 23 36
lipmantrans.arras@grouipelip.com

LIP Beauvais - 03 44 14 02 49
beauvais@grouipelip.com

LIP Lille - 03 20 54 82 40
lille@grouipelip.com

LIP Transport Lille
03 62 26 31 76
transport.lille@grouipelip.com

LIP Berlaimont - 03 27 39 00 90
berlaimont@grouipelip.com

LIP Tertiaire Lille - 07 57 42 83 85
tertiaire.lille@grouipelip.com

LIP Dunkerque Industrie Technique
03 10 45 11 76
itn.dunkerque@grouipelip.com

« Le burn-out n'est pas une maladie du travail, mais une maladie de la relation au travail. »

Ancien DRH, Emmanuel Gobin a traversé un burn-out qui a bouleversé sa vie professionnelle et personnelle. Directeur général des Papillons Blancs d'Hazebrouck, il porte aujourd'hui une vision humaniste du management : reconnaître la phase de « burning » avant l'effondrement, sortir du mythe du « sauveur », autoriser l'erreur, partager les émotions et prendre soin de la santé mentale de chacun. Il raconte l'enchaînement, l'électrochoc, puis le rebond et trace des pistes concrètes pour prévenir la casse humaine au travail.

Propos recueillis par Alexis Ellin, ANDRH



Avec Emmanuel Gobin,
DG des Papillons Blancs
d'Hazebrouck,
membre ANDRH
Hainaut-Cambrésis

Vous dites qu'on ne sent pas qu'on fait un burn-out. Que se passe-t-il avant l'effondrement ?

Emmanuel Gobin : Le plus troublant, c'est justement l'absence de conscience. On pense « tenir », alors qu'on est déjà en train de brûler. Avant le burn-out, il existe une phase qu'on ne regarde pas assez : le burning. C'est le moment où l'on brûle avant de brûler. On s'engage

toujours plus, on répond à tout, on veut « sauver » les situations... et on perd de vue qu'on n'y arrive plus. Cette zone grise est dangereuse parce qu'elle ressemble à de la loyauté et de l'engagement, alors qu'elle est déjà une alerte.

À quoi ressemblerait votre quotidien de DRH dans cette phase de « burning » ?

J'étais entré dans une posture de « sauveur » : résoudre tous les problèmes humains de l'entreprise. Comme mes solutions étaient appréciées, on venait me voir davantage : « J'ai un autre petit problème... » Alors on étire les journées, on étire les soirées, on se dit que « c'est important d'agir pour les autres ». Et, sans s'en rendre compte, on s'absente de sa propre vie. À la maison, ma femme et mes enfants me voyaient peu. Je rationalisais en invoquant mon engagement. Mais le message subliminal envoyé à la famille est terrible : « Nous, on ne

compte pas beaucoup. » Je ne m'en rends compte qu'a posteriori.

Quels signaux auriez-vous aimé reconnaître à ce moment-là ?

Le premier, c'est la perte d'efficacité. Dans le burning, on remplace la qualité par la quantité. Le cerveau se raconte que produire plus compense, quoi qu'il en coûte en temps et en fatigue. Or, le cerveau est un organe magnifique qui a besoin de respirer. Quand il ne respire plus, il s'étouffe. C'est ce qui m'est arrivé.

Le jour J, comment le burn-out s'est-il manifesté ?

J'étais dans mon bureau, incapable de trouver des solutions. Il ne me restait plus qu'un réflexe : appuyer sur une touche préprogrammée du téléphone pour joindre le médecin de l'entreprise. Je n'aurais même pas été capable de composer le numéro. Je lui ai dit : « j'ai besoin de toi, monte maintenant. » On m'a retrouvé par terre. Black-out total.

Qu'est-ce qui a déclenché le rebond après l'arrêt ?

Un électrochoc. Après plusieurs semaines d'absence, mon supérieur hiérarchique me dit : « Je crois, Monsieur, que vous n'êtes pas fait pour ce travail. » Cette phrase m'a frappé et réveillé. J'ai répondu : « Moi, si. Vous, non. » Ce réflexe d'autodéfense m'a reconnecté à une conviction : j'ai raison de vouloir aider les autres. Mais cela ne signifie pas que je le faisais bien. Aujourd'hui, cette nuance est devenue un repère fondateur de ma pratique professionnelle.

Quel lien faites-vous entre burn-out et santé mentale ?

Le burn-out peut avoir des conséquences très graves sur l'état psychique et la santé mentale. Il peut laisser des traces longues, invisibles. Je relie ce vécu à la question du handicap psychique : après une telle rupture, rebondir est difficile et suppose des environnements qui autorisent la vulnérabilité, le temps et la progressivité. Prendre soin des DRH et prendre soin de tous n'est pas un slogan : c'est un impératif.

La fonction RH conduit-elle, par nature, au burn-out ?

Je ne le crois pas. Ce n'est pas « la maladie du travail ». C'est la maladie de la relation au travail. Nos métiers sont soumis à une double pression : l'ultracourt terme des urgences et la stratégie de long terme. On est attendus partout, tout le temps : auprès du DG qui exige des réponses, comme auprès du chef d'atelier confronté à des problématiques humaines. Le piège, c'est d'installer l'idée qu'une personne, souvent la fonction RH, serait le « sauveur » de tous les problèmes humains, d'autant que parfois, on vient voir la RH en dernier recours. C'est une erreur. La solution aux situations humaines difficiles n'est pas du ressort de la DRH. Ce doit être un sujet de l'entreprise.

Les RH ont des leviers, des clés, un regard, mais cela doit être partagé et entretenu.

Qu'est-ce qui, concrètement, a changé dans votre manière de diriger aujourd'hui ?

Je verbalise et institutionnalise le droit à l'erreur. Je veille à la santé mentale de ma DRH et de toutes les équipes. Je veux que l'on puisse me dire : « Là, je ne te suis pas. » C'est ainsi qu'on progresse : en partageant ses limites, en osant nommer ses émotions. Trop souvent, on confond résilience et résistance. On demande aux DRH de résister à la pression, de tout absorber et de ne rien montrer. C'est le meilleur moyen

de les conduire au burn-out. À l'inverse, si on propose au DRH d'être l'accompagnateur d'une réflexion d'ensemble sur le facteur humain, on le soulage d'une pression énorme.

Comment éviter le « syndrome du sauveur » à l'échelle de l'organisation ?

En envoyant des signaux managériaux clairs :

- Pas de héros, mais des équipes ;
- Pas de promesse de réussite totale, mais une culture d'expérimentation ;
- Pas de silence émotionnel, mais des espaces de parole et de régulation ;
- Pas de surcharge asphyxiante, mais une priorisation et un cadre soutenant (temps, moyens, arbitrages). ●

Quels conseils concrets donneriez-vous à vos confrères RH ?

1 Prendre soin de soi : consulter, s'arrêter si nécessaire, demander de l'aide, réduire la voilure, remettre de la qualité là où la quantité a pris le dessus.

2 Être optimiste et réaliste : le métier RH consiste à accompagner les organisations autant que les femmes et les hommes qui la composent. Cela peut prendre du temps. L'optimisme donne envie d'entreprendre. Le réalisme permet de construire des solutions acceptables pour tous. Cependant quand il s'agit de soi, alors il devient difficile de regarder les choses avec objectivité. Certaines organisations ne changeront pas – parce que c'est inscrit dans leur histoire. Il faut avoir le courage de se le dire pour rebondir ailleurs sans y passer notre âme ou notre santé.

3 Oser se faire aider : le métier RH nécessite parfois une très grande discrétion. Elle nous enferme parfois. Exprimer nos ressentis devient difficile. Adhérer à des réseaux, s'ouvrir aux autres, devient alors un levier essentiel pour rebondir, apprendre des autres, apprendre sur soi ? Créer des réseaux de contributeurs ou obtenir le droit à des consultants pour la fonction RH afin de ne pas être en première ligne sont autant de solutions qui protègent la santé mentale du DRH. Il faut aussi accepter de le reconnaître.

Quand c'est possible, un DRH peut aussi influencer sur son dirigeant : dire clairement « je suis en phase de burning, je ne vois plus les signaux faibles, j'ai besoin qu'on change les règles du jeu ». Je connais peu de dirigeants qui refusent d'entendre leur DRH. Le binôme DG-DRH est essentiel.

#UNIVANDRH2026

UNIVERSITÉ PONT DU GARD

11
12

JUIN
2026

Répertoire des prestataires locaux

AGEFIPH

Handicap & performance : collaboration réussie entre l'Agefi ph et Atlantic 42

CESI

Un partenariat au coeur des talents 44

AFEJI

Violences intrafamiliales : quand l'entreprise s'engage 46

COMPAGNIE LA BELLE HISTOIRE

Comprendre la vérité de l'autre 47

CCMO

Comprendre la vérité de l'autre 48

FLASH ENERGIES

Dans les Hauts-de-France, une croissance ancrée dans le territoire 50

AQUILA

L'intérim, partenaire RH stratégique 51

HABITAT HAUTS-DE-FRANCE

Habitat Hauts-de-France : la proximité au coeur de la stratégie RH 52

FIDAL AVOCATS

Salariés seniors : un enjeu stratégique pour les entreprises 53

TRANSITION PRO HAUTS-DE-FRANCE

La reconversion, nouveau levier stratégique des entreprises 54

BARTHELEMY

IA, CSE, crises internes : ce qui occupe vraiment les DRH 56

FORGITAL DEMBIERMONT SAS

Talents, savoir-faire, transmission : les défis RH de Forgital France 57

COACHING WAYS

Investir dans l'humain 58

LHH

Un accompagnement personnalisé pour les transitions de carrière 60

GEIQ/GESMI

Recruter autrement dans l'industrie 62

HARMONIE MUTUELLE

La santé des collaborateurs : un enjeu stratégique pour les entreprises des Hauts-de-France 63

HUMAN WAY

L'engagement des collaborateurs comme levier de performance 64

LAHO - CCI HAUTS-DE-FRANCE

Former à chaque étape de la vie 66

MANPOWER TALENT SOLUTIONS

Recrutement : sécuriser les décisions RH 68

MARION PUKROP CONSEIL

Vos experts partent. Leur expertise, elle, ne revient pas. 69

NIBELIS

IA et conformité RH : fiabiliser sans déresponsabiliser 71

PONERA

RH et marketplaces : les clés d'une croissance maîtrisée 72

CONSULTING RH

Le monde du travail à l'épreuve des transitions humaines 74

Entretien croisé
entre **Ivan Talpaert**,
Délégué Régional Agefiph Hauts-de-France
et **Marion Lust**, référente handicap /
RH au sein du groupe Atlantic



Handicap & performance : collaboration réussie entre l'Agefiph et Atlantic

En Hauts-de-France, région pionnière en matière d'emploi des personnes en situation de handicap, le Groupe Atlantic illustre comment une politique inclusive peut se structurer et se déployer efficacement. Dans cet entretien, retour sur les outils, dispositifs et actions concrètes qui permettent aux entreprises de sécuriser les parcours, favoriser le maintien en emploi et intégrer durablement le handicap dans leur stratégie RH.

Quel est le rôle de l'Agefiph et comment accompagne-t-elle les entreprises dans la prise en compte du handicap et la sécurisation des parcours ?

Ivan Talpaert : L'Agefiph accompagne les entreprises dans l'emploi des personnes en situation de handicap grâce aux fonds collectés auprès d'elles. Notre objectif est de les aider à intégrer durablement le handicap dans leurs pratiques et à répondre à leur obligation d'emploi en toute autonomie. Concrètement, nous proposons un diagnostic suivi de recommandations sur le recrutement, l'alternance ou le maintien dans l'emploi, puis nous accompagnons la mise en œuvre de leur politique handicap. L'ensemble de ces services est piloté et financé par l'Agefiph.

En quoi consiste le diagnostic-action et comment permet-il de co-construire des réponses adaptées pour les entreprises ?

IT : Le diagnostic-action repose sur un principe simple : agir avec l'entreprise. Le rôle de l'Agefiph est d'animer l'écosystème interne et externe, et de mobiliser les bons partenaires. À partir des besoins identifiés, nous aidons l'entreprise à construire des solutions concrètes et adaptées à sa situation.

Comment s'est déroulé la démarche au sein de votre entreprise et quels apports en retirez-vous ?

Marion Lust : Nous menions déjà plusieurs actions en interne lorsque nous avons découvert l'autodiagnostic puis le diagnos-

tic action. Cela nous a permis de structurer notre démarche autour de sujets clés comme le recrutement, la sensibilisation ou la formation. Nous avons aussi rencontré des partenaires tels que Cap emploi, UNIK ou Cap Intérim, ce qui nous a permis d'intégrer des personnes en situation de handicap — un vrai plus pour notre image employeur.

Qu'apporte une Convention de Développement de l'Emploi et pourquoi est-ce un levier structurant ?

IT : À partir du diagnostic réalisé, nous définissons avec l'entreprise une feuille de route précisant les actions, les objectifs et les moyens à mobiliser sur une période donnée. Cette forme de partenariat repose sur un cofinancement et constitue un levier structurant

pour aider l'entreprise à progresser vers l'objectif de 6% d'emploi de personnes en situation de handicap.

Quels projets concrets ont émergé grâce à la convention avec l'Agefiph ?

ML : Beaucoup ! Plusieurs actions ont ainsi été lancées : formation de tous nos managers, sensibilisation des collaborateurs et développement de partenariats avec des ESAT et des EA pour ouvrir nos appels d'offres. Nous avons aussi renforcé notre travail sur le recrutement avec nos partenaires, afin de garantir une égalité de traitement pour tous les candidats, avec ou sans RQTH.

Pourquoi le maintien en emploi est-il un enjeu majeur et comment l'Agefiph accompagne-t-elle les entreprises ?

IT : Le maintien en emploi est un vrai enjeu, surtout avec le vieillissement de la population active et le risque de désinsertion professionnelle. En 2023, par exemple, 150 000 personnes ont été licenciées pour inaptitude, dont 15 000 en Hauts-de-France, selon le dernier rapport de la Direction Générale du Travail. L'Agefiph intervient pour accompagner les entreprises et préserver leurs talents : grâce à cet accompagnement, on a pu maintenir 5 000 salariés en emploi.

Pouvez-vous présenter le process interne de maintien en emploi et l'apport de l'Agefiph sur ce sujet ?

ML : Dans nos activités très manuelles, l'objectif est de mainte-

nir un maximum de personnes en emploi. On a travaillé sur l'ergonomie, l'accessibilité des postes et les conditions de travail, et mis en place un groupe de travail avec la médecine du travail, l'Agefiph, le Cap Emploi et la Carsat. On a aussi créé une cartographie des postes et des commissions pluridisciplinaires pour mieux accompagner les salariés.

Quels outils complémentaires l'Agefiph a-t-elle développés pour rendre autonome les entreprises ?

IT : L'important, c'est de bien connaître l'écosystème. L'Agefiph met à disposition toutes les informations et ressources nécessaires pour que l'entreprise puisse agir de manière autonome sur les besoins qu'elle a identifiés.

Comment vous êtes-vous appropriée ces outils ?

ML : L'Agefiph propose des formations et des échanges d'expérience adaptés à nos besoins au sein du Réseau des Référents Handicap. L'Activ'box, par exemple, permet également d'aborder régulièrement le handicap au sein de l'entreprise.

Quel message souhaitez-vous adresser pour encourager l'intégration durable du handicap dans la stratégie RH ?

IT : Le handicap cesse d'être un "sujet" dès qu'on l'intègre dans nos process. L'inclusion, c'est justement ça : considérer compétences et handicap comme compatibles. Et c'est un enjeu pour beaucoup : une personne sur deux sera confrontée à une

situation de handicap au cours de sa vie professionnelle.

ML : L'important, c'est d'avancer pas à pas. Le handicap ne doit pas être tabou, ni traité comme un "sujet à part", et l'intégration profite autant à l'individuel qu'au collectif.

Contact :

Agefiph

- entreprises.hauts-de-france@agefiph.asso.fr
- <https://fr.linkedin.com/company/agefiph-hauts-de-france>

Justine Dussart (chargée des relations entreprises) et **Chloé Bernard** (responsable d'unité commerciale)



CESI
ÉCOLE D'INGÉNIEURS

« Un partenariat au cœur des talents »

Ancré localement, CESI développe des liens étroits avec les entreprises. Un partenariat gagnant, qui facilite le recrutement de profils opérationnels et soutient le développement des compétences.

Que signifie « être une entreprise partenaire du CESI » ?

Chloé BERNARD : Les campus CESI d'Arras et de Lille développent des partenariats de proximité avec les entreprises du territoire pour répondre au mieux à leurs besoins en compétences. Nous proposons notamment à nos partenaires de participer au jobdating annuel réunissant près de 100 entreprises et 450 candidats préqualifiés, déjà admissibles aux formations, favorisant des recrutements rapides et efficaces.

Justine DUSSART : Ces rencontres offrent aux recruteurs un accès à des profils préparés et ciblés. En tant que partenaires, les entreprises peuvent également intervenir comme jurys lors des soutenances ou se présenter à nos étudiants afin de renforcer leur visibilité. Les partenariats s'appuient aussi sur le réseau alumni « les anciens de CESI », qui souhaitent poursuivre la collaboration. Être partenaire, c'est aussi contribuer à la taxe d'apprentissage, valorisée par les campus à travers des actions concrètes

comme l'achat d'équipements pour les laboratoires technologiques.

Quelles sont les aides d'État applicables pour les entreprises ?

Chloé BERNARD : Les aides de l'État ont été renouvelées par le décret du 8 mars 2026 et viennent compléter les montants de prise en charge des OPCO. Dans ce contexte, le recrutement d'alternants constitue un levier stratégique. Il permet de former des collaborateurs selon des besoins spécifiques et d'intégrer à l'issue du parcours des profils opérationnels.

Justine DUSSART : La réglementation évoluant régulièrement, nous accompagnons les entreprises à travers des temps d'échange. Ces rencontres abordent des thématiques d'actualité, telles que les aides d'État mais aussi les évolutions du cadre juridique en RH ou bien l'application de nouvelles normes. L'objectif est d'aider les organisations à anticiper et à sécuriser leurs pratiques.

Anne Sophie Lapersonne, RRH chez Aramys, entreprise partenaire :

Nous évoluons dans un environnement technologique exigeant autour des systèmes, réseaux et infrastructures IT. Nous recrutons régulièrement des techniciens et des ingénieurs issus de CESI, dont nous apprécions la maturité, l'engagement et le savoir-être. La qualité de la formation et l'approche très professionnalisante permettent d'intégrer des alternants opérationnels, capables de s'adapter à des environnements complexes, notamment en cybersécurité, IA ou automatisation. Le jobdating est un moment clé pour identifier de futurs talents. L'alternance est un véritable levier de développement pour nos équipes.

Contact :

• www.cesi.fr

100%

BRH

**SE FORMER
AUX RH DE DEMAIN
C'EST ALLIER
INTELLIGENCE HUMAINE
ET INNOVATION**

CAMPUS D'ARRAS | arras.cesi.fr

Maïté DELFORGE - 06 49 32 69 02 - mdelforge@cesi.fr

CAMPUS DE LILLE | lille.cesi.fr

Capucine TRANCHAND - 06 07 97 13 61 - ctranchand@cesi.fr

CESI
ÉCOLE D'INGÉNIEURS

Noémie Debruyne,
responsable RH du territoire
littoral à l'Afeji Hauts-de-France

© StudioCabrelli



Violences intrafamiliales : quand l'entreprise s'engage

Pour l'Afeji Hauts-de-France, la lutte contre les violences intrafamiliales se conduit aussi sur le lieu de travail. Noémie Debruyne, responsable RH au sein de l'association, témoigne de l'engagement pris par l'Afeji envers ses salariés sur le sujet.

Quelle est la mission de l'Afeji Hauts-de-France ?

Notre rôle est d'accompagner les personnes vulnérables, de la petite enfance au grand âge que ce soit dans des situations de handicap, d'accès à l'emploi... L'Afeji, ce sont 3 000 professionnels répartis sur 114 établissements dans les Hauts-de-France.

Comment l'Afeji s'est emparé du sujet des violences intrafamiliales ?

En 2025, un féminicide a touché l'une de nos professionnelles. Cet événement nous a profondément marqués et a conduit la direction générale ainsi que le conseil d'administration à renforcer notre engagement contre les violences intrafamiliales. Nous voulons que chacun de nos salariés soit sensibilisé ou formé.

Comment cette prévention s'est-elle mise en place ?

Nous avons constitué un groupe de travail associant les ressources humaines et le service développement. Un plan d'action sur

deux ans a été lancé en novembre 2025, avec le soutien d'AG2R La Mondiale. Quatre objectifs structurent notre démarche : prévenir et réparer, informer et sensibiliser, orienter et accompagner, former et soutenir les managers.

Concrètement, quels dispositifs avez-vous déployés ?

Nous avons articulé notre action autour de trois axes. D'abord la sensibilisation avec des campagnes d'affichage dans des lieux propices à la confidentialité, des échanges en réunions d'équipe, et un théâtre d'intervention avec La Compagnie La Belle Histoire pour marquer les esprits. Ensuite, l'étape de la formation de nos managers avec des sessions dédiées et des contacts de ressources locales. Ils apprennent à repérer les signaux faibles, accueillir la parole et réagir sans s'immiscer dans la vie privée. Enfin, l'accompagnement avec un parcours interne que nous structurons pour les salariés concernés, avec un cadre clair si une situation est évoquée.

Quels sont vos engagements et quel message souhaitez-vous faire passer ?

Nous voulons créer un environnement sécurisé au travail où la parole peut émerger. Nos équipes accompagnent des publics vulnérables : cela n'exclut pas qu'elles aient besoin d'être accompagnées à leur tour. Nos managers de proximité, dont le rôle est essentiel dans une organisation multisite comme la nôtre, sont formés pour écouter sans franchir la frontière entre vie privée et professionnelle.

Le sujet de la violence intrafamiliale est un enjeu que tous les RH devraient s'approprier. Aucun environnement de travail n'est à l'abri. Partager nos pratiques, c'est contribuer à outiller d'autres organisations et à encourager une prise de conscience collective.

Contact :

• ndebruyne@afeji.org

Stéphane Van de Rosieren,
directeur artistique



« Comprendre la vérité de l'autre »

À travers des formats immersifs et participatifs, La Belle Histoire accompagne les entreprises dans leurs enjeux de communication et de qualité de vie au travail. En s'appuyant sur l'émotion et l'expérience, elle favorise le dialogue, la compréhension et l'engagement des équipes face aux transformations du monde professionnel.

Depuis 1999, vous développez des créations autour de la réflexion : comment vos interventions s'intègrent-elles concrètement dans les enjeux de communication et de prévention en entreprise ?

L'entreprise est avant tout une aventure humaine et économique. Notre rôle consiste à agir sur ce pilier humain comme levier stratégique, en travaillant sur le bien-vivre au travail. Nous abordons des sujets de société qui concernent l'ensemble des acteurs, au-delà des fonctions RH ou managériales. L'objectif est de favoriser une communication claire, une liberté de parole et une meilleure compréhension entre salariés, managers et employeurs. Nos spectacles-débats ne portent pas de point de vue figé : ils font dialoguer les individus en s'appuyant sur ce qui les rassemble, afin de traiter les tensions sans les cristalliser. Ce travail contribue à améliorer l'engagement, réduire l'absentéisme et renforcer la créativité.

En quoi ces dispositifs constituent-ils des outils efficaces pour améliorer le bien-être et les pratiques RH ?

Nous intervenons comme un accélérateur de compréhension sur des sujets souvent latents ou tabous. Grâce à un effet miroir, les collaborateurs s'expriment à travers les personnages, sans stigmatisation. Notre approche repose sur l'émotion, qui permet de lever les freins, puis sur une analyse des situations et des causes. Nous traitons des thématiques variées : handicap visible et invisible, articulation vie personnelle et professionnelle, rôle d'aidant, santé, mais aussi VHSS ou tensions managériales. Cette mise à distance facilite l'empathie et la compréhension des points de vue, y compris dans des situations conflictuelles. Elle permet d'aborder des problématiques sensibles avec humour et recul, et d'ouvrir des pistes de solutions partagées.

Face aux transformations du monde du travail et aux nouveaux enjeux humains, quels sont aujourd'hui vos principaux défis ?

Le principal défi est celui du temps : mobiliser les équipes représente un coût, d'où la nécessité de formats courts et adaptés. Nous concevons des interventions sur mesure, selon les métiers, contraintes et contextes, sans standardisation. Cette capacité d'écoute et d'adaptation constitue un enjeu central. Nous développons aussi des formats de formation certifiés, où les participants expérimentent des situations en conditions réelles avec des comédiens. Ces dispositifs permettent de tester, d'apprendre et de renforcer les compétences, tout en répondant à un besoin clé : redonner du sens au travail et accompagner les transformations humaines de l'entreprise.

Contact :

- www.theatredinter.fr
- 03 20 67 17 78

Arnaud Poix,
directeur commercial
adjoint de CCMO Mutuelle



Maîtriser la hausse des coûts sans dégrader sa couverture santé

Alors que l'inflation et la hausse des dépenses de santé mettent les budgets sous tension, CCMO Mutuelle accompagne les entreprises dans la recherche d'un équilibre entre maîtrise des coûts et qualité de la couverture pour leurs salariés. Mutuelle indépendante depuis plus de 80 ans, elle déploie partout en France des solutions santé et prévoyance fondées sur la solidarité, la prévention et l'accompagnement.

Comment maîtriser la hausse des budgets pour les entreprises tout en préservant une mutuelle de qualité pour les salariés ?

Il s'agit d'un véritable défi pour les DRH qui doivent continuer à proposer une protection sociale de qualité alors même que les coûts de la complémentaire santé augmentent fortement. Ces hausses pèsent à la fois sur les budgets des entreprises et sur le pouvoir d'achat des salariés, ce qui complique d'autant plus les négociations salariales annuelles. L'enjeu est donc de trouver des leviers d'optimisation intelligents, capables de contenir les hausses sans dégrader la couverture réelle dont bénéficient les collaborateurs.

Dans ce contexte, quel est le rôle de CCMO Mutuelle auprès des employeurs ?

Pour une entreprise, choisir une

complémentaire santé ne se résume pas à comparer des garanties. Il s'agit avant tout de trouver un partenaire capable d'accompagner durablement l'organisation et ses salariés face aux évolutions du système de santé.

C'est précisément le rôle que joue CCMO Mutuelle. Nous concevons, gérons et distribuons des solutions de complémentaire santé et de protection sociale adaptées aux besoins des entreprises et de leurs collaborateurs. Cette approche s'appuie sur une expertise reconnue et une gestion responsable, afin de garantir des garanties à la fois fiables, accessibles et lisibles. Au-delà des contrats, nous accompagnons également les entreprises sur des sujets essentiels comme la prévention, l'accès aux soins ou l'information des salariés, avec un objectif clair : protéger durablement les collaborateurs tout

en proposant des solutions adaptées aux enjeux actuels.

Comment construire une couverture santé de qualité, adaptée aux besoins réels des salariés ?

La première étape consiste à adopter une méthode de construction du contrat collectif fondée sur l'analyse. Chez CCMO Mutuelle, cela passe par un diagnostic précis des besoins, des usages et de la population couverte.

Il s'agit notamment d'identifier les garanties réellement utiles et celles qui le sont moins, en tenant compte des dépenses moyennes observées dans les zones géographiques où les salariés consomment des soins. Par exemple, si une chambre particulière coûte en moyenne 65 € localement, proposer une garantie plafonnée

à 120 € n'apporte aucune valeur supplémentaire, puisque le remboursement ne pourra jamais dépasser la dépense réelle.

En appliquant ce raisonnement à l'ensemble du tableau de garanties, il est possible de réduire les cotisations sans diminuer la capacité de remboursement effective pour les salariés.

Face à l'augmentation des cotisations, quels sont les leviers à la disposition des DRH pour contenir les hausses ?

Plusieurs leviers peuvent être activés. Le premier consiste à tirer pleinement parti du dispositif 100% Santé qui fonctionne très bien sur certains postes, notamment sur les prothèses dentaires. Les équipements proposés sont à des tarifs strictement encadrés et permettent, dans de nombreux cas, un reste à charge nul pour les salariés. Il n'est donc pas nécessaire de surassurer ces postes dans le contrat collectif.

Un autre levier important concerne le DPTM, le Dispositif de Pratique Tarifaire Maîtrisée. Les professionnels de santé qui y adhèrent s'engagent à pratiquer des tarifs modérés. Lorsque les salariés consultent majoritairement ce type de praticiens, il devient possible de réduire certaines garanties élevées, notamment sur les dépassements d'honoraires, sans perte de protection.

Enfin, l'adaptation du contrat à la démographie des salariés est essentielle. L'âge, la situation familiale ou encore l'évolution de l'effectif influencent directement les besoins de couverture. Une

entreprise qui recrute davantage de jeunes profils n'a pas les mêmes besoins qu'une structure composée majoritairement de seniors. Si la pyramide des âges évolue favorablement, cela peut justifier une renégociation des conditions tarifaires.

Les salariés peuvent-ils eux aussi contribuer à la maîtrise des coûts ?

Oui, leur rôle est important. Lorsqu'il existe des options, les salariés ont intérêt à les choisir en fonction de leurs besoins réels et immédiats et non en anticipant des besoins à cinq ou dix ans qui ne se concrétiseront pas forcément. Il est essentiel d'être attentif à l'utilité réelle des options souscrites.

Ils peuvent également adopter de bons réflexes dans leur parcours de soins, par exemple en vérifiant sur le site <https://annuaire.sante.ameli.fr/> si un professionnel de santé adhère au DPTM. Le recours aux réseaux de soins, qui proposent des tarifs négociés et encadrés, constitue aussi un levier important pour préserver le pouvoir d'achat des salariés.

Comment recentrer une couverture santé sur les garanties essentielles, sans fragiliser la protection sociale ?

La clé réside dans l'optimisation. En ajustant certaines garanties peu pertinentes, on dégage des économies qui peuvent être réallouées aux postes où les restes à charge sont réellement élevés. Cela suppose d'analyser finement la population couverte et ses besoins.

Avec l'âge, par exemple, les besoins en optique et en prothèses dentaires augmentent. Un bon contrat collectif est donc un contrat évolutif, capable de s'adapter à ces réalités démographiques. L'objectif n'est pas de réduire la couverture, mais de la rendre plus juste et plus efficace.

Quelle place occupe la prévention dans cette stratégie ?

La prévention est un levier majeur pour contenir durablement les dépenses de santé. Plus on agit en amont, moins il y a de besoins de soins lourds à financer. Les entreprises peuvent mettre en place des actions concrètes autour de la santé mentale, de la prévention des troubles musculosquelettiques, de l'alimentation ou encore du sommeil par exemple.

Ces actions peuvent être menées en partenariat avec les mutuelles, l'Assurance Maladie, les Carsat ou les services de médecine du travail. Beaucoup de dispositifs existent et certains sont proposés gratuitement.

Cette logique de prévention et d'accompagnement constitue un investissement gagnant, à la fois pour la santé des salariés et pour la maîtrise des coûts de la protection sociale. D'ailleurs, des leviers similaires existent aussi en matière de prévoyance, où la prévention joue également un rôle clé pour contenir les hausses.

Contact :

- www.ccmofr.fr
- 03 44 06 90 00

Coralie Le Floch,
responsable ressources humaines,
FLASH ENERGIES



Dans les Hauts-de-France, une croissance ancrée dans le territoire

Au cœur d'un territoire en pleine transformation économique, Coralie Le Floch, responsable RH de Flash Energies, revient sur les leviers mobilisés pour attirer les talents techniques, accompagner la croissance de l'entreprise et renforcer son engagement local.

Les Hauts-de-France connaissent de fortes mutations économiques. Comment ces transformations influencent-elles votre stratégie RH ?

Les Hauts-de-France, et particulièrement le Dunkerquois, connaissent une transformation économique majeure portée par de grands projets industriels et énergétiques. Même si Flash Energies n'intervient pas directement dans la construction des gigafactories, nous accompagnons l'écosystème qui se développe autour : logements, bâtiments tertiaires, centres de formation ou commerces.

Cette dynamique augmente naturellement les sollicitations pour nos équipes, mais nous veillons à maintenir une croissance maîtrisée et durable. L'enjeu est de trouver le bon équilibre entre développement de l'activité, capacités de production et ressources humaines. Dans ce contexte, la fonction RH joue un rôle clé pour accompagner cette

montée en charge tout en préservant la cohérence de l'organisation et la qualité des équipes.

Quels leviers mettez-vous en place pour attirer, développer et fidéliser les talents au sein de votre entreprise ?

Les tensions sur les métiers techniques sont bien réelles dans notre secteur. Pour y répondre, nous agissons d'abord sur l'attractivité de nos métiers, notamment en accueillant des stagiaires : en 2025, cela a représenté plus de 125 semaines de stages, permettant aux jeunes de découvrir concrètement ces professions souvent méconnues.

Nous travaillons également à ouvrir davantage ces métiers, historiquement masculins, en favorisant l'accès des femmes et en valorisant la diversité des parcours. Enfin, la fidélisation passe aussi par la formation, l'accompagnement et la reconnaissance du travail de nos équipes, qui restent au cœur de notre modèle.

Comment accompagnez-vous le développement de Flash Energies dans la région ?

Le développement de Flash Energies repose sur un ancrage territorial très fort et sur l'engagement de l'ensemble de nos équipes dans la vie économique locale. Nous entretenons des relations étroites avec les acteurs de la formation, de l'emploi et les réseaux professionnels, comme l'ANDRH !

Nous veillons aussi à valoriser l'implication de chaque collaborateur, car chacun contribue au développement de l'entreprise par son expertise et la transmission des savoir-faire. C'est cette dynamique collective qui nous permet de grandir tout en restant fidèles à notre identité d'entreprise engagée sur son territoire.

Contact :

- 03 28 27 12 60
- contact@flash-energies.fr
- www.flash-energies.fr

Melissa Van Reckem
et **Perrine Juras**, cofondatrices



L'intérim, partenaire RH stratégique

Aquila RH défend une vision renouvelée du travail temporaire : plus qu'un simple outil de recrutement, l'intérim devient un véritable levier stratégique, humain et sécurisant pour les entreprises comme pour les talents.
Entretien avec Melissa Van Reckem et Perrine Juras, cofondatrices.

Comment Aquila RH redéfinit-elle le rôle de l'agence d'intérim ?

Nous ne souhaitons plus être perçues comme une simple "boîte d'intérim", mais comme un véritable partenaire RH. Notre rôle ne se limite pas à transmettre des CV ou à répondre à une urgence ponctuelle. Nous analysons précisément les besoins de nos clients, leur environnement de travail, leur culture managériale et leurs attentes afin de proposer des profils en parfaite adéquation. Nous menons un véritable travail de sécurisation à chaque étape : entretiens approfondis, contrôle de références, évaluation des compétences, compréhension fine du poste et de l'entreprise. L'objectif est de construire une relation durable, fondée sur la confiance et la performance, aussi bien pour l'entreprise que pour le candidat.

Comment placez-vous l'humain au cœur du travail temporaire ?

En considérant chaque candidat dans sa singularité, avec son par-

cours, ses aspirations et son potentiel. Notre accompagnement va bien au-delà de la mission ponctuelle : nous suivons durablement nos intérimaires afin de leur proposer de nouvelles opportunités et de construire avec eux une trajectoire professionnelle. L'intérim doit être perçu comme une voie d'évolution, et non comme une solution par défaut.

L'intérim permet-il aujourd'hui de recruter des profils qualifiés ?

Oui, l'intérim recrute aujourd'hui bien au-delà des profils d'exécution. Nous accompagnons les entreprises dans la recherche de talents qualifiés, issus de secteurs variés et de niveaux de compétences élevés. Le travail temporaire devient ainsi un véritable outil de détection, d'évaluation et de fidélisation des compétences, permettant aux entreprises de sécuriser leurs recrutements tout en intégrant l'intérim dans une stratégie RH globale.

Face aux mutations du marché du travail, quel rôle joue l'intérim pour les entreprises ?

Dans un marché du travail en mutation, l'intérim constitue un levier essentiel de flexibilité sécurisée. Il permet aux entreprises de faire face à des besoins immédiats : remplacement, surcroît d'activité, congés maternité, arrêts longue durée ou recrutement stratégique. Mais au-delà de cette souplesse, nous jouons également un rôle de valorisation. Nous sommes les ambassadrices des entreprises que nous accompagnons, capables de mettre en lumière leurs conditions de travail, leur savoir-faire et leur attractivité. L'agence d'emploi devient ainsi un acteur central dans la promotion de l'entreprise et dans la construction de son image employeur.

Contact :

• www.aquila-rh.com

Philippe Hoguet,
directeur proximité et ressources
humaines, membre du directoire -
Habitat Hauts-de-France



Habitat Hauts-de-France : la proximité au cœur de la stratégie RH

Vingt ans dans la maison, et toujours la même conviction : dans le logement social, c'est l'humain qui fait la différence. Philippe Hoguet, directeur proximité et ressources humaines chez Habitat Hauts-de-France, nous livre sa vision d'un management ancré dans les territoires et tourné vers le collectif.

Après vingt ans au sein d'Habitat Hauts-de-France, comment articulez-vous RH et mission sociale de proximité ?

La proximité, chez nous, se décline sur deux niveaux : celle avec nos collaborateurs, et celle avec nos locataires. Ce sont deux faces indissociables de notre métier de bailleur social.

Concrètement, nous avons lancé il y a deux ans les Rendez-vous de l'emploi : nous allons directement au pied des immeubles, avec nos partenaires — France Travail, Fabrique Défi, l'association FACE Côte d'Opale, Cap Emploi, des entreprises locales en recrutement — pour accompagner des locataires en recherche d'emploi ou de formation. Ce sont nos gardiens/employés d'immeuble qui jouent un rôle clé dans l'identification des personnes concernées. Lors de ces demi-journées, tout est sur mesure : une cinquantaine de personnes ciblées, et chaque année environ 60 % d'entre elles accèdent à un emploi ou à une

formation longue durée. Initié à Calais, ce dispositif a vocation à essaimer sur d'autres territoires.

Nous organisons aussi depuis trois ans « des rencontres en territoire » sur nos différents secteurs d'agences, qui nous permettent d'aller à la rencontre de nos parties prenantes locales (élus, associations, autres partenaires) afin notamment de valoriser nos métiers et les actions menées par nos collaborateurs.

Quels sont vos principaux défis en matière d'attractivité et de fidélisation dans la région ?

Les Hauts-de-France, c'est aussi Calais et ses environs où nous sommes particulièrement bien implantés — une ville en plein renouveau, avec une image qui évolue progressivement positivement. Le bassin d'emploi est resserré, et nous sommes en concurrence pour attirer les meilleurs profils.

Ce qui pourrait nous différencier des autres bailleurs sociaux ? L'humain ? Nous construisons et gérons tous

des logements, mais chez Habitat Hauts-de-France, nos valeurs se vivent au quotidien. Et la meilleure preuve, c'est la satisfaction exprimée par nos locataires et la reconnaissance témoignée par nos collaborateurs eux-mêmes.

Vous avez été lauréat de l'Atelier ANDRH Nord Maritime.

Qu'est-ce qui a été distingué ?

Nous avons fait évoluer notre charte du management vers un véritable référentiel de collaboration. L'idée est simple : mieux travailler ensemble suppose de clarifier les attentes mutuelles entre managers et collaborateurs — et ces attentes sont réciproques.

Ce travail s'inscrit dans notre troisième projet d'entreprise, résolument tourné vers le collaboratif. La cohésion, le faire ensemble : ce sont les piliers de notre façon d'avancer.

Contact :

- www.habitathdf.fr
- <https://rejoindre.groupe.habitathdf.fr>

Emilie Avet (Pôle Protection Sociale et Epargne Salariale) et **Marthe Besluau** (Pôle Accidents du Travail et Maladies Professionnelles) Avocatesses associées - Fidal



FIDAL
AVOCATS

Salariés seniors : un enjeu stratégique pour les entreprises

Face au vieillissement de la population active, les entreprises doivent adapter leur politique RH. Entre nouvelles obligations légales et outils concrets, la gestion des salariés expérimentés devient un levier de performance.

Face au vieillissement de la population active et au recul de l'âge de départ à la retraite, la mise en œuvre d'une politique dédiée devient essentielle. De nombreuses entreprises constatent une démotivation des seniors, un absentéisme croissant, ainsi qu'une hausse des accidents du travail et des demandes de reconnaissance de maladies professionnelles après 55 ans. Les licenciements pour inaptitude augmentent également dès 50 ans. Les coûts directs et indirects liés à l'absence de politique « seniors » sont considérables et doivent inciter les entreprises à se saisir du sujet. La loi « Seniors » du 26 octobre 2025 vise à lever les freins à l'emploi, favoriser la reconversion et valoriser les parcours. Elle impose aux entreprises de plus de 300 salariés ou appartenant à un groupe de plus de 300 salariés d'engager une négociation triennale sur les salariés expérimentés. Aussi la LFSS pour 2026 impose aux sociétés précitées d'être couverte soit par un

accord, soit par un plan d'action, sous peine de malus sur les cotisations employeur vieillesse.

Comment mettre en œuvre une politique de gestion des seniors intégrée dans la politique RH globale ?

Un diagnostic précis est indispensable : analyse démographique, taux d'absentéisme par âge, mobilité interne et prévention de l'usure professionnelle.

Selon les objectifs, plusieurs dispositifs peuvent être mobilisés pour accompagner la transition emploi-retraite : aménagement du temps de travail, retraite progressive, congé de fin de carrière, rachat de trimestres ou cumul emploi-retraite...

Spécificité du cabinet FIDAL : un accompagnement adapté et pluridisciplinaire...

Au sein de FIDAL, le droit social est envisagé comme un levier stratégique d'organisation, de fidélisation et de compétitivité. Les pôles protection sociale, AT/MP et santé-sécurité travaillent

ensemble pour proposer des solutions pluridisciplinaires, pragmatiques et adaptées à la gestion des salariés expérimentés.

Quel est le rôle du pôle AT/MP ?

Le pôle AT/MP détecte les situations à risque et accompagne les entreprises dans la prévention et la limitation de l'inaptitude. Il intervient via des audits, des analyses de coûts et de risques afin notamment d'optimiser les taux de cotisation et d'anticiper les contentieux.

Au-delà du cadre légal, la gestion des âges constitue une opportunité stratégique, renforçant la démarche RSE et la construction d'une marque employeur responsable et intergénérationnelle.

Contact :

- 03 20 14 82 14
- www.fidal.com
- LinkedIn : Fidal Hauts de France

Stéphan Guénézan,
directeur général de Transitions Pro
Hauts-de-France



« La reconversion, nouveau levier stratégique des entreprises »

Face aux mutations économiques et aux tensions de recrutement, Transitions Pro Hauts-de-France accompagne les entreprises dans l'évolution de leurs compétences. L'organisme paritaire fait de la reconversion professionnelle un levier de performance durable et d'anticipation des transformations du marché du travail.

Comment Transitions Pro Hauts-de-France accompagne-t-elle les entreprises dans la gestion de leurs transformations (économiques, démographiques, technologiques, environnementales) à travers la reconversion professionnelle ?

Transitions Pro Hauts-de-France s'impose aujourd'hui comme un acteur clé de l'accompagnement des entreprises confrontées à des mutations profondes : évolutions économiques, transition écologique, transformations technologiques ou encore vieillissement des effectifs. Au-delà de son rôle de financeur, l'organisme se positionne comme un véritable partenaire RH et compétences, capable d'apporter une lecture stratégique et opérationnelle des enjeux auxquels font face les employeurs. D'abord, l'accompagnement proposé repose sur une ap-

proche structurée autour de trois dimensions complémentaires : comprendre, sécuriser et accompagner. Transitions Pro commence par analyser les besoins de l'entreprise, en identifiant les métiers en tension, les compétences à faire évoluer ou les impacts des transformations en cours. Cette phase de diagnostic permet aux entreprises d'anticiper plutôt que de subir. Ensuite, l'organisme co-construit des solutions adaptées, en mobilisant des dispositifs de reconversion professionnelle financés et sécurisés. Enfin, il s'inscrit dans la durée, avec un suivi des projets et une capacité à ajuster les actions en fonction des évolutions de l'entreprise.

Quelles solutions concrètes proposez-vous aux DRH pour sécuriser les parcours des salariés tout en répondant

aux besoins en compétences de leur entreprise ?

Concrètement, pour les DRH, Transitions Pro propose un ensemble de solutions opérationnelles visant à sécuriser les parcours des salariés tout en répondant aux besoins en compétences. Cela passe notamment par l'ingénierie de parcours de reconversion sur mesure, intégrant des dispositifs comme le Projet de Transition Professionnelle (PTP), la VAE ou encore la prévention de l'usure professionnelle. L'objectif est double : permettre aux salariés d'évoluer vers des métiers porteurs, tout en aidant l'entreprise à adapter ses ressources internes sans rupture brutale. Des outils pratiques, des guides simplifiés et un accompagnement personnalisé viennent également alléger la charge administrative des équipes RH et faciliter la mise en œuvre.

Dans un contexte de tensions de recrutement, comment la reconversion peut-elle devenir un levier stratégique pour fidéliser et faire évoluer les salariés ?

Dans un contexte de fortes tensions de recrutement, la reconversion devient un levier stratégique majeur. Plutôt que de chercher systématiquement des compétences à l'extérieur, les entreprises peuvent s'appuyer sur leurs propres collaborateurs. La reconversion permet ainsi de fidéliser les salariés en leur offrant des perspectives d'évolution, tout en répondant aux besoins internes. Elle contribue aussi à renforcer la marque employeur en montrant que l'entreprise investit dans le développement de ses équipes. En anticipant les transformations des métiers, les employeurs sécurisent leurs compétences clés et réduisent les risques liés aux pénuries de talents.

Vous pilotez des projets comme Compétences IA, Seniors+ ou Décarbon'Pro : en quoi ces démarches répondent-elles aux nouveaux enjeux des entreprises ?

Les projets portés par Transitions Pro Hauts-de-France illustrent cette capacité à répondre aux enjeux contemporains. Le programme Compétences IA, par exemple, aide les entreprises à identifier les compétences nécessaires pour intégrer l'intelligence artificielle dans leurs activités. Seniors+ répond quant à lui au défi démographique en accompagnant la gestion des sa-

lariés de plus de 50 ans, en prévenant l'usure professionnelle et en valorisant la transmission des savoirs. Enfin, Décarbon'Pro s'inscrit dans la transition écologique en anticipant les impacts de la décarbonation sur les métiers et en accompagnant les évolutions nécessaires. Ces démarches traduisent une volonté claire : transformer les contraintes en opportunités de développement.

Qu'est-ce qui distingue Transitions Pro Hauts-de-France des autres acteurs de la formation et de l'accompagnement RH ?

Ce qui distingue Transitions Pro Hauts-de-France des autres acteurs, c'est précisément notre capacité à combiner vision stratégique, solutions concrètes et accompagnement dans la durée. L'organisme paritaire (agréé par l'État) agit comme une véritable "boussole compétences", en apportant de la lisibilité dans un environnement complexe. Il propose une plateforme de solutions RH complète, fondée sur une connaissance fine des territoires et des secteurs d'activité. Cette proximité, associée à une expertise des dispositifs et à une approche personnalisée, permet de construire en confidentialité des réponses réellement adaptées à chaque entreprise.

Comment une entreprise peut-elle concrètement mobiliser Transitions Pro Hauts-de-France et par où commencer ?

Pour mobiliser Transitions Pro

Hauts-de-France, la démarche est simple et progressive. Une entreprise peut commencer par un échange avec un conseiller afin de partager ses enjeux : difficultés de recrutement, transformation des métiers, besoin de fidélisation ou encore projet de reconversion interne. À partir de ce premier diagnostic, un accompagnement sur mesure est proposé, avec des solutions concrètes et immédiatement activables. L'approche se veut accessible, pragmatique et centrée sur les résultats.

Ainsi, Transitions Pro Hauts-de-France ne se contente pas d'accompagner les transitions professionnelles : il aide les entreprises à en faire un véritable levier de performance durable, en sécurisant leurs décisions et en valorisant le potentiel de leurs salariés.

Contact :

• <https://www.transitionspro-hdf.fr/nos-solutions-aux-entreprises/>

Maître Annabelle Mollet,
Avocat-Associée, Cabinet Barthélémy
Avocats, Lille




BARTHÉLÉMY
AVOCATS

IA, CSE, crises internes : ce qui occupe vraiment les DRH

Qu'il s'agisse d'encadrer l'usage de l'IA, d'anticiper les élections du CSE ou de sécuriser une enquête interne, les directions RH font face à des enjeux juridiques majeurs. Maître Annabelle Mollet en dresse un tableau sans détour.

Quels sont aujourd'hui les principaux enjeux RH auxquels font face les entreprises dans les Hauts-de-France, et comment les accompagnez-vous ?

De nombreux sujets concentrent l'essentiel de notre activité. Je peux en citer quelques uns... tout d'abord, l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH. Nos clients déploient ces outils à toutes les étapes de la relation de travail - recrutement, évaluation de la performance, gestion des temps, procédures disciplinaires - ce qui soulève des questions sensibles : droits fondamentaux, protection des données, non-discrimination. Nous les accompagnons pour adapter leurs politiques internes - chartes, accords, procédures - mais aussi pour former leurs équipes à identifier et sécuriser les risques juridiques. Fait notable : cette problématique n'est plus réservée aux grands groupes. Les TPE et PME s'en emparent désormais elles aussi.

L'enjeu concernant les élections du Comité Social et Économique (CSE) nous occupe également, puisqu'une nouvelle vague de renouvellements s'ouvre, marquant le troisième cycle électoral depuis la mise en place de l'instance. Huit ans après sa création, le CSE reste un acteur central du dialogue social. Nous accompagnons nos clients en amont sur la stratégie à adopter, puis dans l'organisation concrète des élections, notamment via le vote électronique. Enfin, la gestion des crises internes est un sujet récurrent. L'enquête interne est devenue un outil incontournable, à condition d'être conduite dans un cadre juridique rigoureux. Notre rôle est d'aider les entreprises à définir quand et comment la diligenter, pour qu'elle soit à la fois efficace et juridiquement irréprochable.

Qu'est-ce qui fait la spécificité de Barthélémy Avocats auprès des directions RH ?

Nous ne livrons pas seulement une réponse juridique : nous

co-construisons des solutions opérationnelles, adaptées à la culture et aux enjeux de chaque client. Notre valeur ajoutée tient à nos outils innovants - legal design, infographies - et à nos formats d'échanges variés : ateliers, webinaires, sessions d'actualités sociales. Notre accompagnement s'inscrit dans la durée, via des abonnements, et s'appuie sur l'expertise de notre conseil scientifique et de nos différents départements, pour offrir une vision à la fois sécurisée et prospective.

Contact :

- 5, rue Thiers
59800 LILLE
- 23, rue Emile Zola
80000 Amiens
- Maître Annabelle Mollet,
Avocat-Associée,
- Cabinet Barthélémy Avocats
Hauts de France

Christophe Lafon,
DRH, Forgital France SAS



Talents, savoir-faire, transmission : les défis RH de Forgital France

Dans l'industrie de pointe, recruter ne suffit plus : il faut aussi transmettre, former et faire évoluer les compétences dans la durée. À la tête des ressources humaines de Forgital France SAS, Christophe Lafon explique comment l'entreprise répond à ces enjeux majeurs, entre attractivité territoriale, excellence opérationnelle et préparation des métiers de demain.

Comment attirez-vous et fidélisez-vous les talents dans les Hauts-de-France, dans un secteur industriel aussi exigeant ?

Chez Forgital France SAS, acteur de l'industrie métallurgique spécialisé dans le forgeage, le laminage, le traitement thermique et l'usinage de couronnes laminées sans soudure pour des secteurs exigeants comme l'aéronautique, l'aérospatial, le nucléaire ou la défense, attirer et fidéliser les talents passe avant tout par la valorisation de nos métiers et de nos savoir-faire. À Hautmont (59), nous nous appuyons sur des partenariats avec les écoles et les acteurs de l'emploi, une intégration structurée, un accompagnement de terrain et le tutorat. La fidélisation repose ensuite sur un management de proximité, des conditions de travail soignées et de vraies perspectives d'évolution.

Comment les enjeux de compétences et de transmission des savoir-faire influencent-ils votre stratégie RH ?

Évoluer sur des marchés de pointe comme l'aéronautique, le spatial ou la défense impose une stratégie RH centrée sur la compétence. Certains gestes techniques nécessitent plusieurs années d'expérience : leur transmission n'est pas seulement un enjeu social, c'est un impératif industriel. Nous avons développé des dispositifs de qualification des compétences, structuré des référentiels métiers et investi dans la formation en situation de travail pour garantir une montée en compétences durable. Parallèlement, l'évolution de nos besoins clients et de nos produits fait émerger de nouveaux besoins en industrialisation, en maîtrise des données ou en conduite de machines complexes, que nous intégrons dans notre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Comment Forgital France prépare-t-elle ses équipes aux métiers de demain et aux nouvelles exigences du secteur ?

Préparer nos équipes aux métiers de demain est une priorité stratégique. Nous impliquons les collaborateurs dans les démarches d'amélioration continue pour qu'ils participent directement à la modernisation de nos outils et de nos process. En parallèle, nous faisons évoluer nos modes de travail et nos pratiques managériales pour renforcer l'agilité, l'adaptation aux nouvelles exigences du secteur et la culture HSE. Notre objectif est de préserver nos savoir-faire tout en développant les compétences d'avenir.

Contact :

- **Christophe Lafon**
- christophe.lafon@forgital.com
- 03 27 69 42 73
- 06 71 27 67 49

Christian Legrand
et **Caroline Pinguet**, Directeurs
associés chez Coaching Ways France



Investir dans l'humain

Présent dans 8 villes de France avec près de 700 participants chaque année, Coaching Ways France forme au métier de coach professionnel et accompagne les entreprises dans leur transformation. Christian Legrand et Caroline Pinguet, Directeurs associés, abordent l'approche de l'école, entre efficacité opérationnelle, partage et bienveillance.

Pouvez-vous présenter Coaching Ways France ?

Notre école forme au métier de coach professionnel et à la posture de manager-coach à travers deux structures : Coaching Ways France, créée en 2011, et Coaching Ways France Executive, lancée en 2016 pour répondre aux enjeux B to B. Nous proposons une formation généraliste adossée à deux référentiels : un titre de coach professionnel reconnu en France (RNCP) et un agrément international délivré par l'ICF - International Coaching Federation - valable dans plus de 160 pays. Ce double positionnement répond aux attentes des entreprises, notamment des grands groupes, puisque nous sommes implantés dans 8 villes : Lille, Paris, Strasbourg, Lyon, Toulouse, Aix-en-Provence, Bordeaux et Nantes.

Vous proposez également d'autres offres...

Nous accompagnons aussi les entreprises dans leurs transformations en mobilisant des

coachs professionnels sur des enjeux très opérationnels pour des comités de direction, des équipes commerciales ou R&D. Les interventions se déclinent en coaching individuel, collectif ou en programmes de formation, toujours construits sur mesure. Les prises de fonctions managériales concentrent aujourd'hui une part importante des besoins des entreprises. Récemment, nous avons obtenu un titre RNCP pour notre formation de formateur pour adultes. Nous intervenons en format intra-entreprise auprès d'acteurs publics et privés, et menons aussi des formations inter-entreprises dans les 8 villes où nous sommes présents en France.

Quelles valeurs défend votre école ?

Nous nous positionnons comme une école humaniste, avec l'ambition d'amener chacun à une posture d'autonomie et de responsabilité, qui fait référence à la posture « Adulte » de l'Analyse Transactionnelle. Il s'agit de

sortir des logiques d'opposition ou d'attitude passive pour adopter une approche constructive et engagée. La formation est très expérientielle : les participants sont invités à s'impliquer pleinement, à oser expérimenter et à montrer leur vulnérabilité. Cette responsabilisation et cette autonomie sont centrales. Plus largement, nous défendons l'idée de remettre l'humain au cœur de l'entreprise, en redonnant aux collaborateurs leur capacité d'agir. On observe deux dynamiques récurrentes : soit les personnes n'osent pas occuper pleinement leur place et prendre leurs responsabilités, soit l'organisation ne le leur permet pas. Dans bien des cas, ces deux réalités coexistent. Nos interventions amènent les directions à prendre conscience du rôle qu'elles jouent dans ce processus. En parallèle, notre approche pédagogique vise à redonner aux personnes confiance en leurs propres ressources, afin qu'elles osent pleinement les mobiliser. Le cadre bienveillant de la for-

mation incite à mettre en place cette dynamique pour pouvoir ensuite l'appliquer au retour en entreprise, auprès de leurs collègues et responsables.

Que mettez-vous en place dans la formation pour y parvenir ?

Le parcours est progressif. Les apprenants commencent par se coacher entre eux afin d'intégrer les compétences dans un cadre sécurisé. À mi-parcours, nous les encourageons à accompagner et coacher des personnes extérieures à la formation. Cette mise en situation réelle leur permet de transposer les acquis et de se projeter concrètement dans leur future pratique.

À qui s'adresse cette formation de coach professionnel ?

La formation s'adresse aux indépendants et salariés qui évoluent vers des fonctions de coach en entreprise, un rôle en plein développement, souvent exercé en parallèle d'autres missions. Nous accompagnons aussi des managers souhaitant développer des postures de questionnement, d'écoute ou encore de leadership. Les bénéfices sont concrets, avec à la clé plus d'autonomie, de confiance et d'engagement apportés au sein des équipes. En valorisant les singularités de chacun et en instaurant un cadre sans jugement, le manager crée les conditions d'une performance collective durable.

Quel est le rythme de la formation de coach professionnel ?

Les formations s'étalent sur 7 à

10 mois, avec un module de trois jours par mois, en semaine ou le week-end. À cela s'ajoutent environ dix heures d'e-learning ainsi qu'un travail personnel régulier. Il s'agit d'un rythme exigeant à prendre en compte, qui permet une montée en compétences progressive et durable.

Quel format privilégiez-vous ?

Le coaching s'est désormais largement développé à distance. Environ un quart des accompagnements se fait exclusivement en distanciel, un autre quart en présentiel, et l'autre partie en format hybride (à distance avec quelques séances stratégiques en présentiel). Quant au coaching collectif, il reste pour sa part plus impactant et plus puissant en présentiel, d'où l'importance de notre réseau à travers toute la France. Le coaching collectif permet l'alliance entre managers et collaborateurs, aide à instaurer un cadre bienveillant, à installer des règles de fonctionnement pour mieux se connaître et mieux communiquer.

Les entreprises sont-elles à l'écoute et s'engagent-elles pour ces évolutions dans leur management ?

Aujourd'hui, elles n'ont plus vraiment le choix. Entre les normes autour de la qualité de vie au travail qui s'instaurent, la place de l'inclusion et de la parité, les entreprises doivent se renouveler et adapter les styles de management. Et puis, les jeunes générations ne se management pas comme les précédentes. Elles nous montrent aussi de nouvelles pistes à explorer.

Pouvez-vous illustrer votre activité en quelques chiffres ?

L'école compte environ 30 promotions par an et accompagne entre 650 et 700 personnes chaque année à la formation de coach professionnel. Son chiffre d'affaires approche les 5 millions d'euros, avec une équipe de 14 collaborateurs salariés et un réseau d'une cinquantaine de formateurs indépendants travaillant régulièrement avec nous. Notre présence dans 8 villes nous permet de déployer des coachings sur mesure en collaboration avec notre réseau de formateurs, un atout pour les grandes entreprises.

Un mot pour conclure...

Dans un contexte où la performance est souvent analysée sous l'angle du ROI, investir dans l'humain reste un levier stratégique. À l'heure où l'intelligence artificielle se développe, replacer l'humain au centre des organisations apparaît plus que jamais comme une valeur sûre.

Contact :

- 03 20 77 27 52
- contact@coachingways.fr
- www.coachingways-executive.fr

Sébastien Claeis,
responsable de la Région
Hauts-de-France chez LHH
qui partage la démarche de l'entreprise,
sa méthodologie et ses indicateurs de réussite.



LHH

Un accompagnement personnalisé pour les transitions de carrière

LHH, division dédiée aux talents du groupe Adecco, est un leader mondial des solutions RH innovantes. Forte de plus de 12 000 experts présents dans 60 pays, l'entreprise accompagne organisations et individus dans la transformation des carrières et des effectifs, du recrutement à l'outplacement, en passant par le développement du leadership et la mobilité professionnelle.

L'OUTPLACEMENT SUR MESURE

Méthodologie et différenciation

Chez LHH, nous proposons un accompagnement d'outplacement sur mesure, d'une durée de trois à douze mois, en présentiel, à distance ou en format hybride.

Notre méthodologie s'articule autour de quatre temps clés : clarification du projet professionnel, définition d'une stratégie de repositionnement, mise en action sur le marché et sécurisation de la prise de poste.

L'accompagnement place la personne au cœur d'un dispositif combinant suivi individuel et dynamique collective (ateliers, entraînements, développement du réseau). Cette approche accélère la mobilisation et réduit les délais de repositionnement.

Notre double ancrage – plus de 100 bureaux en France et une

présence dans plus de 60 pays – associé à un réseau d'entreprises et à des outils technologiques avancés garantit un accompagnement aligné sur les réalités du marché.

Indicateurs de réussite

La performance de nos dispositifs est mesurée en continu. En 2025, 95 % des candidats accompagnés ont retrouvé un emploi en moins de douze mois, avec un délai moyen de sept mois pour les cadres.

La satisfaction des bénéficiaires est également élevée, avec une note moyenne de 4,7/5 et un Net Promoter Score de 88 % pour les dirigeants.

Au-delà du repositionnement, nous plaçons le développement de la personne au cœur de l'accompagnement : posture, prise de recul, connaissance de soi et

qualité de la communication sont autant de marqueurs d'une réussite durable.

Personnalisation de l'accompagnement

LHH propose des programmes différenciés, organisés entre pairs, adaptés aux profils (dirigeants, cadres supérieurs, managers, experts).

Cette personnalisation repose à la fois sur le contenu des programmes et sur le choix du coach : Senior Advisors pour les dirigeants, coachs seniors certifiés pour les cadres.

L'accompagnement s'adapte enfin au projet professionnel du candidat – emploi, reconversion, création d'entreprise ou transition – avec une exigence constante de cohérence et de réalisme.

LEARNING ET DEVELOPPEMENT

Préparer le capital humain pour accompagner la stratégie de votre entreprise

Aujourd'hui, les organisations avancent dans un environnement en transformation rapide : nouveaux modèles économiques, accélération technologique, évolution continue des métiers. Dans ce contexte, une stratégie n'a de valeur que si les femmes et les hommes qui la portent peuvent l'incarner et la faire vivre.

Chez LHH, nous partons d'une conviction simple : le leadership est un levier décisif de réussite des transformations. Nous accompagnons leaders, équipes et organisations afin de renforcer leur capacité d'adaptation et d'aligner les comportements sur les enjeux du business. Notre approche est à la fois humaine, parce qu'elle s'appuie sur les personnes et leurs dynamiques, et systémique, parce qu'elle prend en compte l'ensemble de l'organisation. Elle s'appuie également sur un écosystème digital dédié au développement des compétences critiques et à la performance collective.

FIABILISER LES PLANS DE SUCCESSION ET RÉVÉLER LE POTENTIEL DES TALENTS

Assessment & diagnostics

Dans un monde où les compétences se transforment vite, identifier les potentiels et sécuriser les relais de leadership est

devenu un enjeu majeur pour les directions RH.

Les dispositifs d'assessment permettent d'aller au-delà de l'intuition : ils donnent une vision objective et complète des forces, des besoins de développement et du potentiel des talents. Ils facilitent ainsi des décisions plus justes et plus robustes.

LHH accompagne l'évaluation des individus, des équipes et des viviers de talents afin d'aligner les plans de succession avec la réalité des compétences et les priorités stratégiques de l'entreprise.

ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES LEADERS

Parcours de formation

Les transformations demandent de nouvelles façons de manager. Savoir embarquer une équipe, donner du sens, prendre des décisions dans l'incertain ou encourager la coopération sont aujourd'hui des compétences essentielles.

Les parcours de formation LHH ont été conçus pour renforcer ces postures managériales, développer l'engagement des équipes et installer une performance durable, en lien avec les enjeux opérationnels des managers.

RENFORCER LA PERFOR- MANCE COLLECTIVE

Team Effectiveness

La performance collective dépend avant tout de la capacité des équipes à coopérer, à s'aligner sur des priorités com-

munes et à s'adapter ensemble. L'approche Team Effectiveness de LHH accompagne les équipes pour clarifier leur fonctionnement, fluidifier les interactions et renforcer l'agilité collective afin de travailler plus efficacement, ensemble.

Coaching avec EZRA, une marque LHH

Le coaching fait partie de l'identité de LHH. Avec EZRA, sa plateforme digitale, LHH propose à chacun un coaching personnalisé, à la fois humain et soutenu par la technologie.

EZRA permet aux collaborateurs et aux leaders d'être accompagnés de manière régulière et flexible, en fonction de leurs besoins. Cette combinaison favorise l'ancrage durable des changements et un impact direct sur les résultats business.



Contact :

- 06 63 29 27 75
- sebastien.claeis@lhh.com
- www.lhh.com/fr-fr/

Jimmy Belot, directeur général



Recruter autrement dans l'industrie

Dans les Hauts-de-France, territoire industriel en mutation, les tensions de recrutement persistent. À contre-courant des approches traditionnelles, le GEIQ Métallurgie Industrie Hauts-de-France défend un modèle fondé sur le potentiel et la formation. Son directeur général, Jimmy Belot, en expose les principes.

Pouvez-vous présenter votre structure et sa vocation ?

Le GEIQ Métallurgie Industrie Hauts-de-France est un groupement d'employeurs associatif réunissant exclusivement des entreprises industrielles. Sa mission consiste à recruter des personnes éloignées de l'emploi – souvent peu ou pas qualifiées – pour les former aux métiers en tension, tels que la maintenance, la soudure ou la chaudronnerie. Notre ambition est de répondre simultanément aux besoins de main-d'œuvre des entreprises et aux enjeux d'insertion professionnelle, en misant sur le potentiel plutôt que sur le diplôme.

De quel constat est né ce modèle de recrutement ?

Il repose sur une réalité paradoxale : des entreprises qui peinent à recruter faute de profils "clés en main", tandis que de nombreux candidats motivés restent exclus faute de qualifications formelles. Nous avons fait le choix de dé-

passer cette logique en replaçant le savoir-être, le potentiel et la capacité d'apprentissage au cœur du recrutement. Cela suppose une évolution des pratiques : ne plus recruter uniquement sur CV, mais accepter de construire les compétences en situation de travail.

En quoi votre accompagnement constitue-t-il une réponse innovante ?

Notre action ne se limite pas à recruter : nous concevons des parcours complets et individualisés. Chaque candidat bénéficie d'une préformation – en moyenne 300 heures – avant son entrée en entreprise, afin d'acquérir les bases techniques et les compétences nécessaires. Nous combinons ensuite formation en situation de travail et accompagnement socioprofessionnel, afin de lever les freins éventuels. Cette approche sécurise à la fois le salarié et l'entreprise, notamment grâce à l'implication d'un tuteur en interne.

Quels résultats et perspectives pour l'industrie régionale ?

En 2025, nous avons réalisé plus de 250 recrutements, avec un taux de retour à l'emploi durable de 80 %, majoritairement en CDI. Par ailleurs, plus de 95 % des candidats valident leur certification. Au-delà des résultats, nous observons une évolution des attentes : les entreprises recherchent désormais des profils capables de s'adapter, d'apprendre et d'évoluer. C'est précisément cette dynamique que nous accompagnons, en préparant des collaborateurs polyvalents et engagés sur le long terme. À cet égard, notre modèle apparaît comme un levier structurant pour répondre durablement aux besoins de l'industrie régionale. Le GEIQ reste sans aucun doute la plus belle façon d'embaucher !

Contact :

- www.geiqmi.fr
- 06.19.46.73.98
- j.belot@geiqmi.fr

Véronique Poty,
Directrice régionale Hauts-de-France -
Harmonie Mutuelle



La santé des collaborateurs : un enjeu stratégique pour les entreprises des Hauts-de-France

Leader de la santé en France, membre fondateur du Groupe VYV et entreprise mutualiste à mission depuis 2021, Harmonie Mutuelle accompagne plus de 100 000 entreprises dans les Hauts-de-France. Véronique Poty, directrice régionale, nous explique pourquoi la santé des collaborateurs est devenue un levier stratégique incontournable pour les organisations du territoire.

Pourquoi la protection des collaborateurs devient-elle un enjeu stratégique dans les Hauts-de-France ?

Les entreprises de la région font face à des enjeux de santé particulièrement marqués. Au niveau national, 44% des salariés se déclarent en détresse psychologique, les arrêts longue durée progressent, et près de 20% des actifs vivent avec une maladie chronique. Dans les Hauts-de-France, ces tendances sont amplifiées par des indicateurs de santé globalement moins favorables que la moyenne nationale. Protéger les collaborateurs n'est donc plus seulement une obligation sociale : c'est une nécessité pour sécuriser les parcours et la performance des organisations du territoire.

Comment Harmonie Mutuelle accompagne-t-elle concrètement les entreprises de la région ?

Nous défendons une approche globale articulant trois piliers complé-

mentaires : la santé, qui agit en prévention et facilite l'accès aux soins ; la prévoyance, qui couvre les aléas — arrêt, incapacité, décès ; et l'épargne, qui permet d'anticiper dans la durée. Concrètement, nous proposons aux entreprises des Hauts-de-France des dispositifs sur mesure combinant ces trois dimensions, pour réduire les risques, sécuriser les parcours et renforcer l'engagement des équipes.

Qu'est-ce que l'Éco-santé et pourquoi est-ce une réponse adaptée aux défis actuels ?

L'Éco-santé structure notre approche autour de trois leviers : agir plus tôt, agir plus vite, agir autrement. D'ici 2030, près d'un actif sur trois pourrait être concerné par une maladie chronique. Dans un territoire comme les Hauts-de-France, l'anticipation est donc décisive. Les travaux de l'ANACT le confirment : une démarche structurée de prévention améliore durablement la performance collective.

En quoi cette approche constitue-t-elle un levier stratégique pour les dirigeants ?

Parce que la santé conditionne directement la capacité des entreprises à durer, à recruter et à engager. Les dirigeants qui s'en saisissent ne répondent pas seulement à une attente sociale : ils renforcent la solidité de leur organisation et la cohésion de leurs équipes. En intégrant prévention et qualité de vie au travail, ils créent un cadre plus protecteur et plus mobilisateur. Avec l'Éco-santé, Harmonie Mutuelle les aide à faire de la santé un véritable levier de résilience et de compétitivité.

Contact :

- Rendez-vous sur notre site : www.harmonie-mutuelle.fr
- Ou dans l'une de nos 4 agences des Hauts de France : Dunkerque, Lille, Amiens et Valenciennes

Théo Ahonoukoun,
fondateur de Human Way



L'engagement des collaborateurs comme levier de performance

Dans un marché de l'emploi sous tension, où l'engagement des collaborateurs devient un enjeu business clé, le cabinet de conseils Human Way défend une approche RH humaine et pragmatique, au service de la performance durable des entreprises.

Quels sont les missions et l'ADN d'Human Way ?

Je viens d'un parcours de DRH international, au sein de grands groupes et de moyennes entreprises. Cette expérience m'a permis de mesurer à quel point les enjeux RH sont stratégiques, mais aussi parfois insuffisamment accompagnés, notamment dans les petites et moyennes structures.

En France, 90 à 95 % du tissu économique est composé de TPE, PME et ETI. Ce sont elles qui font la vitalité de nos territoires. Or, ces entreprises n'ont bien souvent pas de fonction RH dédiée. L'ADN de Human Way est né de ce constat : accompagner ces entreprises sur leurs enjeux RH, de manière très opérationnelle, humaine et personnalisée, en fonction de leurs besoins réels. Mon leitmotiv est de remettre l'humain au cœur du management, car le premier enjeu business des entreprises reste, et restera, leur

capital humain. Le rôle d'un DRH est d'être le garant du vivant. Cela implique un management plus humain, aligné avec les attentes des collaborateurs et des talents recherchés aujourd'hui.

En quoi l'engagement des collaborateurs est-il un levier de performance ?

L'engagement -ou plutôt le désengagement- des collaborateurs a un coût réel et souvent sous-estimé pour les entreprises. Absentéisme, baisse de productivité, turn-over, accidents du travail, démotivation collective (etc.) sont autant de coûts cachés mais bien présents.

Le coût d'un recrutement ou d'un on-boarding ratés (temps incompressible du processus, intégration, perte de compétences) est une perte sèche. Aujourd'hui, un salarié sur quatre envisage de changer d'emploi dans les 12 mois. Cela a un impact direct sur le climat social, l'absentéisme et

la capacité de l'entreprise à se projeter.

À l'inverse, un collaborateur engagé peut générer jusqu'à 20 % de productivité supplémentaire. L'engagement est donc un formidable levier de croissance et de performance durable, tout en abaissant le taux de turn-over, en moyenne, de 59%.

Chez Human Way, nous aidons les entreprises à diagnostiquer les facteurs de désengagement, qu'ils soient organisationnels, managériaux ou culturels, et à identifier les leviers les plus pertinents à activer. Nous travaillons à partir de diagnostics orientés vers l'expérience collaborateur, car c'est là que se joue l'impact sur le business.

Comment Human Way accompagne-t-il les dirigeants sur cette voie ?

Mon ambition est de faire des enjeux RH un véritable levier au service du business, et non une

fonction support déconnectée. Lorsque j'interviens auprès des dirigeants, je cherche avant tout à simplifier les processus, à favoriser la confiance plutôt que le contrôle, et à apporter de la lisibilité.

Mon accompagnement repose sur trois piliers : auditer les irritants de l'entreprise à travers des baromètres collaborateurs et des diagnostics humains et opérationnels ; aligner l'expérience collaborateur sur la résolution de ces irritants et mesurer l'impact des actions mises en œuvre sur la performance globale de l'entreprise.

Cette méthodologie s'adapte à la culture de chaque entreprise. Human Way opère dans une logique de co-construction avec les dirigeants, en véritables partenaires, pour leur faciliter la prise de décision. Ensuite, soit nous accompagnons la mise en œuvre, soit nous passons le relais aux équipes internes. Le fait de collaborer avec une grande diversité d'entreprises, de tailles et de secteurs variés, nous permet de constituer un benchmark solide et de disposer des meilleures pratiques.

Pourquoi est-il stratégique de faire de l'engagement un facteur d'attractivité ?

Une entreprise dont les collaborateurs sont engagés se dote naturellement de meilleurs ambassadeurs. L'attractivité devient authentique, vécue, crédible. Les valeurs ne doivent pas seulement être affichées, elles doivent être incarnées au quotidien.

Dans ce contexte, la marque em-

ployeur devient un réel facteur de différenciation, notamment pour attirer des candidats externes. Les entreprises qui recrutent le plus aujourd'hui sont celles pratiquant « l'inbound recruiting », grâce à leurs collaborateurs qui parlent positivement d'elles.

Comment distinguer l'attachement émotionnel et l'attachement rationnel à l'entreprise ?

L'attachement émotionnel repose sur l'ambiance, l'entraide, le collectif, le sens donné aux produits ou aux services. L'attachement rationnel, lui, concerne la sécurité, la rémunération, l'organisation, le cadre de travail.

L'enjeu pour les dirigeants est d'aligner ces deux dimensions afin de créer un engagement durable. Cela passe par le sens, des rituels managériaux, des dispositifs de fidélisation, de mentorat, et une vraie écoute. C'est d'autant plus essentiel que les PME et ETI traversent souvent des phases de croissance rapide ou de transformation. Sans accompagnement, elles peuvent rater des étapes clés. D'où l'importance de s'appuyer sur des partenaires RH externes capables d'apporter soutien et structuration.

Comment accueillir les nouvelles générations en entreprise ?

Les jeunes générations recherchent une expérience authentique. Elles sont très attentives à la cohérence entre la promesse employeur et la réalité terrain, et extrêmement exigeantes sur le fact-checking.

Elles veulent du sens, de l'impact, de la transparence, notamment sur la rémunération et la justice organisationnelle, et une vraie possibilité de contribuer aux décisions.

Cela suppose plus de confiance, moins de verticalité, des process simplifiés et une culture qui encourage l'initiative.

La génération Z représente nos futurs dirigeants : il est donc essentiel d'investir dès aujourd'hui dans leur développement et de travailler sur la qualité de leur accueil.

Comment aidez-vous les entreprises à gommer les irritants ?

L'accompagnement proposé par Human Way est pragmatique, sur-mesure, au rythme de l'entreprise. Dans un marché de l'emploi devenu un marché de candidats, ce sont les entreprises qui doivent se rendre désirables.

J'encourage les dirigeants à opter pour un management fondé davantage sur la confiance à priori. La confiance ne coûte rien, et elle est bien plus vertueuse et plus efficace que le contrôle excessif et le micro management. Elle favorise la fierté d'appartenance, la recommandation de l'entreprise et l'esprit d'initiative. Lorsqu'elle est sincère et soutenue par des processus simples et cohérents, la confiance devient un puissant moteur de performance.

Contact :

- 06 80 50 00 60
- www.human-way.fr
- theo@human-way.fr

Jean Marc Duriez,
directeur régional Formation
continue LAHO Formation



« Former à chaque étape de la vie »

Avec 21 centres ancrés dans les territoires, LAHO Formation accompagne apprentis, salariés, demandeurs d'emploi et dirigeants dans le développement de leurs compétences. Une approche concrète et utile, pensée pour répondre aux besoins réels des entreprises et des parcours professionnels.

Quelles sont aujourd'hui les missions de LAHO Formation ?

LAHO, la marque formation de la CCI Hauts-de-France, s'appuie sur 21 centres répartis sur l'ensemble du territoire pour garantir une forte proximité.

Son premier métier est celui de CFA, avec près de 4 000 apprentis formés chaque année du CAP au bac+5. L'objectif est de préparer à l'emploi avec des compétences concrètes.

Deuxième mission : la formation des demandeurs d'emploi, en lien avec la Région, pour obtenir une qualification et faciliter la réinsertion professionnelle.

Troisième axe : la formation continue, du dirigeant au salarié, sur des thématiques clés comme le management, les langues, la bureautique ou encore l'IA, pour répondre à la quasi-totalité des besoins des entreprises.

LAHO propose aussi des bilans de compétences et VAE et est également référencée sur CPF. L'enjeu est clair : former tout au long de la vie, de manière concrète et utile.

Comment LAHO Formation s'inscrit-elle dans l'écosystème économique local ?

LAHO est un réseau ancré localement, au plus près des entreprises de chaque territoire.

Sa démarche repose sur une formation utile : il ne s'agit plus de consommer un budget, mais de répondre précisément à un besoin. Cela passe par une analyse fine, souvent via une immersion en entreprise, pour construire des formations sur mesure.

L'objectif est d'apporter un retour sur investissement mesurable. Cette logique s'applique aussi à l'alternance, avec des formateurs connectés aux réalités terrain, afin de former des profils immédiatement opérationnels.

Face aux mutations rapides du marché du travail, quels sont les principaux défis de la formation professionnelle ?

L'intelligence artificielle constitue un défi majeur : les entreprises doivent l'intégrer, mais aussi encadrer ses usages. LAHO forme à une

utilisation responsable, adaptée aux métiers.

La transition écologique impose également de nouvelles compétences, avec des formations combinant apports théoriques et accompagnement terrain.

Les enjeux de data et de souveraineté renforcent la nécessité de maîtriser les outils numériques.

Enfin, la question du financement évolue fortement, obligeant à repenser les modèles et à optimiser les dispositifs.

Dans ce contexte, la formation doit rester agile, s'adapter en continu et anticiper les transformations pour rester pertinente.

Contact :

- 06 85 88 71 74
- www.langues-coaching.com



50%

Source : Pew Research Center

C'EST LE POURCENTAGE
DE TRAVAILLEURS
QUI DEVRONT ACQUÉRIR DE
NOUVELLES COMPÉTENCES
EN INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
POUR CONSERVER
LEUR **EMPLOYABILITÉ**



Découvrez toutes nos formations



Le compte à rebours est lancé.
Prenez une longueur d'avance !

AVEC LAHO, LA CCI HAUTS-DE-FRANCE FAIT GRANDIR LES TALENTS.

Aurélien Debeauvais, directeur régional nord-ouest chez Manpower et **Caroline Descamps**, responsable régionale cabinets de recrutement nord-ouest



Recrutement : sécuriser les décisions RH

Dans un marché de l'emploi en tension et en constante évolution, sécuriser les recrutements est un enjeu clé pour les DRH. Aurélien Debeauvais et Caroline Descamps analysent les grands défis de recrutement qui impactent actuellement les entreprises.

Quels sont aujourd'hui les enjeux RH majeurs pour les entreprises ?

A.D. : Manpower accompagne les entreprises sur l'ensemble de leurs enjeux RH : recrutement, flexibilité, développement des compétences, sécurisation des parcours et transformation des métiers. Dans un contexte de pénurie de talents, l'enjeu est de fiabiliser les recrutements et de construire des équipes durables.

En quoi les cabinets de recrutement Manpower répondent-ils spécifiquement à ces enjeux ?

C.D. : Nos cabinets interviennent sur le recrutement en CDI-CDD, principalement auprès de dirigeants, notamment de PME. Nous les aidons à sécuriser leurs choix, à anticiper les évolutions de poste et à évaluer le potentiel d'adaptation des candidats. Notre approche repose sur l'expertise métier, l'analyse des parcours et un accompagnement de proximité.

Concrètement, comment répondez-vous aux enjeux locaux ?

C.D. : Grâce à 2 approches complémentaires : Conseil Recrutement pour les besoins généralistes, implanté au cœur des territoires, et Cabinets Experts dans les 7 plus grandes villes pour les profils spécialisés. Cette organisation nous permet d'apporter la bonne expertise au bon endroit et d'adapter les recrutements aux réalités du terrain. Dans les Hauts-de-France, 25 consultants sont répartis dans 14 cabinets. L'an dernier, nous avons accompagné 455 entreprises locales, dont 70 % de PME, et réalisé plus de 600 recrutements.

Le recrutement se complexifie. Comment aidez-vous les entreprises à sécuriser leurs décisions dans la durée ?

A.D. : L'évaluation est un pilier de notre accompagnement. Notre évaluation prédictive, en partenariat avec AssessFirst, nous permet d'objectiver les décisions de recrutement en analysant le fonctionnement des candidats, leurs leviers de

motivation et leurs conditions de performance.

Comment intégrez-vous les enjeux d'inclusion et de diversité dans vos recrutements ?

C.D. : Notre équipe travaille sur l'élargissement des communautés de Talents, la valorisation des compétences transférables et l'analyse globale des parcours. Cette approche permet de dépasser certains critères traditionnels et de sécuriser les recrutements sur le long terme.

Quel est le fil conducteur de votre action pour les années à venir ?

A.D. : L'évolution des métiers s'accélère avec l'adoption de l'IA, c'est le sujet central. Le rôle de nos cabinets de recrutement est d'aider les dirigeants et les DRH à anticiper les transformations et à fiabiliser leurs décisions.

Contact :

Caroline Descamps

• 06 03 42 51 86

• caroline.descamps@manpower.fr

Marion Pukrop,
spécialiste transmission
des compétences



Vos experts partent. Leur expertise, elle, ne revient pas.

90 % des entreprises perdent des savoir-faire critiques lors d'un départ. La transmission reste le parent pauvre de la stratégie RH : expertises tacites, et « comment on fait ici » restent dans les têtes. Ni formalisés, ni sécurisés. Marion Pukrop, consultante et spécialiste du sujet, nous éclaire.

Transmission des compétences : on en parle quand c'est déjà trop tard ?

Trop souvent, oui. Le déclencheur, je l'entends toujours de la même façon : "On vient de perdre notre MacGyver, et on ne sait plus faire ce qu'il faisait." Parfois c'est un départ à la retraite, une démission imprévue, une fusion mal anticipée.

Les signaux étaient pourtant là bien avant. "Elle a tout dans la tête." "On verra bien quand il partira." Ces phrases, dans une organisation, ce sont des alertes. Pas des anecdotes. Les outils RH classiques ne capturent pas ce type de savoir. Chaque organisation regorge de trésors cachés : expertises rares, porteurs de mémoire, compétences jamais formalisées. C'est là que se joue la vraie valeur.

Qu'est-ce qu'on risque vraiment à ne pas sécuriser ces savoir-faire ?

Bien plus qu'une perte de produc-

tivité temporaire. Ce qu'on perd est parfois définitif : une relation client bâtie sur des années, une maîtrise technique que le marché ne forme plus, une mémoire que personne d'autre ne détient. C'est l'éléphant au milieu de la pièce : tout le monde le voit, personne n'en parle. Mon rôle : le nommer, et sécuriser ce qui fait la valeur réelle de l'organisation avant qu'elle ne parte.

Concrètement, comment intervenez-vous ?

Je travaille en 5 étapes avec la méthode TFC® d'Implicit (Transmission et Formalisation des Compétences), éprouvée sur plus de 5 000 professionnels, pour identifier les savoirs critiques et construire les conditions de leur transmission : diagnostic par immersion terrain, scénarisation de la transmission avec vos équipes, formalisation sur des supports

actionnables, supervision du déroulé, puis évaluation du résultat. À l'issue du diagnostic, vous recevez une cartographie complète. Vous décidez. Je construis. Ensemble, nous sécurisons ce qui fait la valeur de votre organisation.

Ce que me disent mes clients : *« Vous avez mis des mots sur ce qu'on percevait sans pouvoir l'expliquer, et maintenant nous pouvons agir sereinement »*

Le meilleur moment pour agir, c'était avant le départ. Le deuxième meilleur moment pour vous, c'est maintenant !

Contact :

• marion@pukrop-conseil.fr
• 06 40 72 77 45

Les **Rencontres SIRH**

Nibelis



Matinée d'actualité

Et si vous faisiez escale à Lille, le 9 juin 2026 ?

**TRANSPARENCE DES SALAIRES | PASSEPORT PRÉVENTION |
TRANSFORMATION DE LA FONCTION RH...**

Autant de sujets qui font partie de votre quotidien, et qui méritent
une vraie mise à jour.

The Nibelis logo, featuring a stylized blue arch above the word 'nibelis' in a dark blue sans-serif font.



Inscrivez-vous



IA et conformité RH : fiabiliser sans déresponsabiliser

L'IA devient un levier de fiabilité des données RH face à des exigences sociales accrues. Sans se substituer à la responsabilité humaine, qui est au cœur des décisions et de la gouvernance sociale, l'IA renforce la conformité des données.

Pourquoi la conformité RH devient-elle stratégique ?

La conformité sociale a changé de nature. Longtemps traité comme un sujet technique et réservé, elle devient visible et engage directement la confiance des collaborateurs. Transparence salariale, cohérence des pratiques, fiabilité des données : les exigences s'intensifient. En 2026, la conformité n'est plus un sujet déclaratif, mais un test de maturité des organisations. Le risque n'est plus seulement juridique. Il devient réputationnel, avec des écarts désormais perceptibles et difficilement justifiables.

Quel rôle joue l'IA dans la conformité RH ?

L'intelligence artificielle permet de franchir un cap dans la gestion de la conformité. En croisant des volumes de données importants et dispersés, elle permet d'automatiser les contrôles, de détecter des anomalies, là où les équipes RH peinent à conso-

« L'intelligence artificielle permet de franchir un cap dans la gestion de la conformité. »

lider une information fiable. L'IA apporte une lecture continue et homogène permettant ainsi d'identifier les écarts, d'anticiper des risques et de sécuriser l'application des règles. Elle ne peut garantir la conformité à elle seule, elle en renforce cependant la maîtrise et fiabilise l'exploitation des données.

Jusqu'où l'IA peut-elle sécuriser la conformité ?

L'IA sécurise l'exécution mais ne peut pas porter la responsabilité. Elle applique des règles, mais n'en définit pas le sens. Si les référentiels sont incomplets ou incohérents, elle peut amplifier les écarts. Les décisions RH impliquent des arbitrages, de l'équité et du contexte. L'IA éclaire, mais ne décide pas. L'enjeu est donc de trouver un

équilibre entre une donnée fiable et pilotée par l'IA et une gouvernance RH capable d'assumer, d'expliquer et de porter les décisions.

Contact :

• www.nibelis.fr

Florence Bontant,
responsable ressources humaines,
Ponera



RH et marketplaces : les clés d'une croissance maîtrisée

Entre structuration des équipes, attractivité des talents et fidélisation des collaborateurs, Ponera déploie une stratégie RH complète pour soutenir son développement et ancrer durablement sa culture d'entreprise.

Comment conciliez-vous croissance rapide et préservation de votre culture d'entreprise ?

Ces trois dernières années, Ponera est passée de 30 à 70 collaborateurs, avec une forte exigence liée aux marketplaces. Notre priorité est de structurer l'entreprise sans perdre notre ADN familial, en restant fidèles à nos valeurs d'excellence et de bien-être.

Nous avons renforcé la cohésion via le CSE et des initiatives internes, tout en structurant nos recrutements pour garantir à la fois compétence et adhésion culturelle. Enfin, l'intelligence artificielle est intégrée à tous les niveaux, avec une formation généralisée, pour soutenir la performance et diffuser une culture d'innovation.

Quelles compétences recherchez-vous aujourd'hui ?

Nous recherchons des profils curieux, autonomes et engagés dans l'apprentissage continu, avec une forte appétence pour

l'intelligence artificielle, désormais au cœur de tous les métiers. Dans un environnement e-commerce exigeant, nous valorisons des profils hybrides, à la fois opérationnels, innovants et entrepreneuriaux, capables d'expérimenter et d'apporter des solutions concrètes. Les métiers évoluent rapidement avec l'IA, une dynamique portée par des dirigeants très impliqués.

Pour attirer ces talents dans les Hauts-de-France, nous mettons en avant notre expertise, notre agilité et un environnement propice à l'expérimentation.

Quels leviers activez-vous pour fidéliser vos collaborateurs ?

Chez Ponera, la fidélisation repose sur un équilibre entre exigence, qualité de vie au travail et perspectives d'évolution. Nous investissons dans un environnement performant, avec des équipements modernes et une attention particulière à l'ergonomie.

La reconnaissance est clé, via le

partage des bénéfices et des événements renforçant la cohésion. L'intelligence artificielle est intégrée au quotidien, favorisant l'expérimentation.

Enfin, nous encourageons l'apprentissage continu et l'implication dans de nouveaux projets pour accompagner le développement de chacun.

Contact :

• www.ponera.fr

SideCare

Mutuelle

Prévoyance

Santé



100 000
assurés



On bouscule l'assurance

et visiblement,
nos RH sont d'accord



★ Trustpilot

Valable pour toute la vie

1 coupon pour 1 démo • live

Découvrez comment les équipes RH
utilisent SideCare pour construire, déployer
et piloter une politique santé personnalisée.

Rendez-vous sur sidecare.com

Retrouvez notre magazine
et ses suppléments



Parce que les
pratiques RH
évoluent en
permanence
et impactent
votre quotidien
professionnel,
le magazine de
l'ANDRH décrypte
pour vous, les
grands thèmes
de l'actualité
des ressources
humaines.



Valérie Lescieux, consultante,
formatrice et coach



Valérie Lescieux
Consulting

Le monde du travail à l'épreuve des transitions humaines

Pourquoi certains traversent les turbulences professionnelles et d'autres s'y perdent ? Consultante, formatrice et coach, Valérie Lescieux travaille exactement là : à l'endroit où les organisations rencontrent – souvent mal – leur propre complexité humaine.

Ce qui relie vos interventions, c'est quoi ?

La transition. Prise de poste, reconversion, retour après arrêt maladie, retraite : ce sont toujours des moments où clarifier, décider et retrouver de la cohérence ne va pas de soi, ni pour les individus, ni pour les organisations.

Votre conviction de fond ?

Ce ne sont pas les process qui font la différence, mais la manière dont les humains les vivent. Mon parcours en RH et en enseignement universitaire me l'a appris. Le terrain le confirme chaque jour.

Comment travaillez-vous concrètement ?

De façon pragmatique et sans jargon. Coaching, analyse de pratiques, codéveloppement, bilans de compétences, ap-

proches cognitives et comportementales (les TCCE), LEGO® Serious Play® : j'ajuste les outils à la situation. Les formations que j'anime sont toujours construites à partir des besoins réels des équipes, loin des formats standardisés.

Sur les situations sensibles – épuisement, handicap, arrêt maladie – qu'est-ce que ça change ?

C'est là que la QVT devient très concrète. Mon rôle : remettre du discernement là où les repères se brouillent, renforcer la robustesse sans rigidité, ouvrir des perspectives sans forcer.

Discernement, robustesse, vivant : pourquoi ces trois mots ?

Parce qu'ils résument ce qui guide chaque accompagnement. Les organisations gagnent

à accepter leur complexité humaine plutôt qu'à la lisser. Chacun peut retrouver de l'élan dès lors qu'on lui redonne de la clarté, de la place et du choix. Mon métier tient en une phrase : aider à débloquer ce qui freine, sans jamais perdre de vue l'humain derrière les fonctions.

Contact :

Valérie Lescieux Consulting

• 06.79.77.37.45

• www.consulting-rh.com

• valerie.lescieux@consulting-rh.com

DANS LE NORD, ON A LE SENS DU RÉSEAU

Et avec **K Keycoopt** il devient
votre meilleur levier de recrutement !

Sourcing par
recommandation

Portail de
mobilité interne

Optimisation des
coûts de recrutement



Scannez ce QR Code pour fixer un rendez-vous !
Nos experts viennent à votre rencontre pour vous
faire profiter du tarif exclusif ANDRH.

Solution de cooptation et de mobilité interne,
conçue au cœur des Hauts-de-France pour répondre à vos enjeux RH !



keycoopt.com



**Vous pouvez subir
la complexité de
vos logiciels RH...**

ou

**Opter pour
une solution
tout-en-un
avec Nibelis !**



Un seul outil pour la Paie et la gestion des RH :



Gain de temps
& simplicité d'usage



100% conforme aux
évolutions réglementaires



Un accompagnement
expert à chaque étape

nibelis.com