



LE
LAB
RH

HR TALK

12 JUIN 2026

People &
Planet Care
#01

Veille, actualités et agenda du Lab RH



Sophie Loeuilleux

Responsable projets innovation RH

Le Lab RH

Retour d'Expérience d'Orange, membre du Lab RH



Dalila Aissaoui

Directrice conseil et développement filière RH

Orange



Magalie Gieux-Hourman

Responsable des situations individuelles complexes

Orange

La veille du Lab RH

↳ Par Sophie Loeuilleux - Le Lab RH

Cette veille réunit des sujets volontairement variés, autour d'un même fil rouge : le soin porté aux personnes.

Au programme :

- ↳ **Une étude sur la surcharge informationnelle** : le Référentiel Infobésité & Collaboration Numérique de l'OICN et Mailoop.

Et 3 bonnes pratiques d'adhérents :

- ↳ **Crédit Mutuel Arkéa** : le mentorat comme levier d'inclusion.
- ↳ **BNP Paribas** : la prévention santé avec le programme We Care.
- ↳ **BPCE** : le réseau LGBT+ All Equals.

Point commun : prendre soin des collaborateurs ça s'organise, et la fonction RH est en première ligne.

L'étude : le mille-feuille des outils

↳ [Référentiel Infobésité & Collaboration Numérique 2026 – OICN x Mailoop](#)

Réalisé avec les données de l'adhérent Mailoop, ce référentiel annuel analyse près de 30 000 collaborateurs, l'une des plus grosses bases de données sur la charge numérique. Chaque année, il mesure l'évolution des emails, des réunions, des outils collaboratifs et, plus largement, de la charge informationnelle dans les organisations.

↳ **51%** des messages internes passent désormais par le tchat (Teams, Slack)

qui devient pour la première fois le premier canal de communication interne, devant l'email (49 %)

Le basculement est réel, mais les outils collaboratifs n'ont pas remplacé l'email : le volume de mails continue lui aussi d'augmenter. **Les nouveaux outils ne se substituent pas aux anciens, ils s'ajoutent à eux.**

Les canaux s'empilent, et la charge numérique globale grimpe. L'étude parle d'un véritable « mille-feuille des outils », auquel l'IA, censée alléger la surcharge, semble pour l'instant surtout contribuer.

Ce que cela révèle :

- **Une multiplication des canaux** : chaque nouvel outil s'ajoute aux précédents au lieu de les remplacer.
- **Une attention fragmentée** : les sollicitations se dispersent entre messageries, réunions et notifications.
- **Un risque accru de surcharge** : le volume d'informations à traiter progresse plus vite que la capacité à l'absorber.

Pour les RH, le sujet n'est plus l'outil mais la régulation des usages. C'est un terrain où la fonction RH a une carte à jouer, sur le dialogue social, la QVCT et la prévention des risques psychosociaux.

Bonne pratique #1 : Crédit Mutuel Arkéa, le mentorat comme levier d'inclusion




Crédit Mutuel Arkéa vient d'officialiser un partenariat national avec NQT (Nos Quartiers ont des Talents), après un pilote concluant fin 2025.

- **Le principe** : un mentorat sur-mesure pour des jeunes diplômés éloignés de l'emploi, afin de les aider à affiner leur méthodologie de recherche, se constituer un réseau et décrypter les codes de l'entreprise.

Une démarche gagnant-gagnant : côté jeunes, un appui concret pour entrer sur le marché du travail ; côté mentors, une expérience humaine qui valorise leur expertise et développe leur écoute, pour un engagement limité à une à deux heures par mois.



- **40 mentors déjà mobilisés** au sein du Groupe, en s'appuyant sur une communauté d'ambassadeurs inclusion existante.
- **12 nouveaux mentors engagés** pour la promotion de septembre.
- **La suite** : un atelier collaboratif pour poser les fondations d'une politique de recrutement inclusif à l'échelle du Groupe.

 *"C'est une démarche d'inclusion pour les étudiants, mais aussi une montée en compétence pour les collaborateurs qui sont mentors en plus de leur poste." — Justine Le Tyrant, mentor NQT - Crédit Mutuel Arkéa*

➤ [Le post LinkedIn du Crédit Mutuel Arkéa](#)

Bonne pratique #2 : BNP Paribas, faire de la prévention un réflexe, pas un recours



BNP PARIBAS

Le programme mondial « We Care » est déployé en France depuis 2024 auprès de 55 000 collaborateurs, porté par les services de santé au travail et le service social.

- **L'idée** : rendre les dispositifs de prévention visibles et accessibles avant que les collaborateurs en aient besoin, pas seulement au moment où une difficulté arrive. Avec deux priorités : la santé mentale, encore souvent taboue, et la lutte contre la sédentarité, très présente dans les métiers bancaires.

Le format des We Care Days : webinaires, ateliers, défis sportifs, théâtre. Cette année, ouverture par un stand-up sur la santé mentale pour lever le tabou par l'humour.

- **55 000 collaborateurs** couverts en France.
- **Plus de 11 000 participants** aux We Care Days en 2025, sur près de 60 événements.
- **Un NPE (Net Promoter for Employee) de 93/100** : retours des collaborateurs qui font évoluer le programme.
- **La ménopause sur le podium des demandes** : un tiers des collaborateurs en France concernés (femmes de 45 à 60 ans), avec une conférence dédiée.
- **Des managers outillés** : en écho à la Semaine QVCT « Manager, c'est tout un travail », des rituels de début de réunion (avec l'institut Yogiste) sont testés pour lutter contre la sédentarité et retrouver de la concentration.



🗣️ "Le manager de proximité, c'est l'éponge entre les deux couches : on a besoin de lui, c'est pour ça qu'on lui dédie des temps forts." — Barbara Vaz, cheffe de projet We Care France – BNP Paribas

Le conseil de l'équipe We Care : ne pas viser la perfection du premier coup, rendre d'abord visibles les ressources qui existent déjà, et impliquer les managers comme relais, pas seulement comme cibles.

➤ [L'article Focus RH sur le programme We Care](#)

Bonne pratique #3 : BPCE, All Equals, faire vivre l'inclusion LGBT+ au quotidien



All Equals est le réseau LGBT+ des collaborateurs du Groupe BPCE, ouvert à la fois aux personnes concernées et à leurs alliés.

Juin, Mois des Fiertés, est l'occasion de le mettre en avant.

- ↘ **Un réseau créé en 2020**, rassemblant 1 400 membres et alliés.
- ↘ **Une présence internationale** : Paris, New York, Boston, Londres et Porto.
- ↘ **Un engagement formalisé** : le Groupe BPCE est signataire de la Charte LGBT+ de l'Autre Cercle depuis 2024.
- ↘ **Pour le Mois des Fiertés 2026** : une conférence mêlant stand-up et sensibilisation, des épisodes de podcast donnant la parole aux collaborateurs, et un guide LGBT+ pour outiller les managers.

L'angle intéressant : le rôle d'allié.

Être allié, ce n'est pas afficher son soutien une fois par an. C'est agir au quotidien : prendre la parole face à une remarque déplacée, écouter des réalités différentes des siennes, et reconnaître que l'inclusion est l'affaire de tous, pas seulement des personnes concernées.

Quand il est bien animé, un réseau interne ne se contente pas de fédérer : il fait bouger les engagements de toute l'entreprise.

[↘ Le post LinkedIn de BPCE sur le rôle d'allié](#)

[↘ CR du HR Talk de juin 2025 avec l'intervention de Carine LAFARGE – Responsable Diversité & Mixité au sein du Groupe BPCE](#)

Le retour d'expérience d'Orange

↳ Dalila Aissaoui, Directrice conseil et développement filière RH - Orange Business

↳ Magalie Gieux-Hourman, Responsable des situations individuelles complexes - Orange Business

Résumé : Harcèlement, discipline, contentieux, discrimination, alertes... Orange a présenté le rôle des « acteurs du soutien », ces RH spécialisés qui accompagnent les DRH et RRH dans les situations individuelles complexes.

Leur valeur : apporter méthode, recul et sécurisation, sans jamais se substituer aux équipes, pour éviter que RH et managers ne restent seuls face à des dossiers rares, sensibles et à forte charge émotionnelle.

Le contexte : Orange et Orange Business

Dalila Aissaoui et Magalie Gieux-Hourman interviennent au sein d'Orange Business. Quelques repères pour situer le cadre.

↳ **Le groupe Orange :** présence grand public dans 26 pays, 291 millions de clients, 127 000 collaborateurs, 40,3 Md€ de chiffre d'affaires et 612 M€ investis en recherche et innovation en 2024.

↳ **Orange Business, leur division :** intégrateur réseau et numérique B2B (connectivité, cloud, cybersécurité, data). 7,7 Md€ de CA en 2024, présence dans 65 pays, environ 30 000 collaborateurs.

↳ **Une division d'experts :** 9 000 experts digitaux, 5 500 en IA, data et cloud, plus de 3 100 en cybersécurité et 400 en IoT, dans un contexte de transformation continue.

Trois valeurs guident le quotidien RH : **être attentionné, être responsable, être audacieux.**

Les situations individuelles complexes : de quoi parle-t-on ?

Des situations peu fréquentes à l'échelle d'un périmètre RH, mais à fort impact. Le champ est large :

- ↳ Harcèlement, sexisme, violence au travail, discrimination.
- ↳ Rupture conventionnelle sensible, pré-contentieux et contentieux.
- ↳ Discipline, prise d'acte, alertes, signalements et escalades.

Le **rôle des acteurs du soutien** face aux situations complexes est d'accompagner les DRH et RRH dans le traitement des situations individuelles complexes, sans se substituer à eux. Le champ couvert est large.

🗣️ "Il n'y a pas de réponse sur étagère : chaque situation est différente, on repart à chaque fois de zéro." — Magalie Gieux-Hourman, Orange Business

Ces dossiers ne sont pas complexes parce que techniques, mais parce qu'ils mêlent l'humain, le droit, la politique RH et des temporalités variables, avec une forte charge émotionnelle.

À noter : au-delà de leur rôle d'appui, ces profils cumulent souvent d'autres casquettes. Magalie Gieux-Hourman est aussi correspondante disciplinaire et référente harcèlement, sexisme et violence au travail.

Pourquoi ce dispositif : sortir les RH de l'isolement

On parle beaucoup de l'isolement des managers, rarement de celui des RRH et DRH. Pourtant, ils se retrouvent au carrefour de multiples interlocuteurs (salariés, ligne managériale, partenaires sociaux), dans la règle des 80/20 où 20 % des situations consomment 80 % du temps.

Rester seul sur ces dossiers fait courir des risques concrets à l'entreprise :

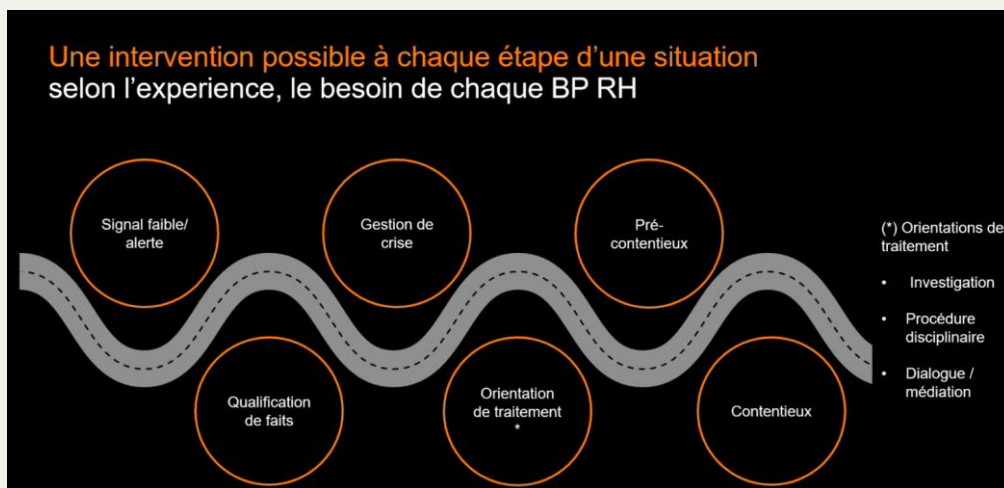
- ↳ **Juridiques** : des salariés qui se judiciaризent de plus en plus vite.
- ↳ **D'image et financiers** : un contentieux mal géré coûte cher et abîme la marque employeur.
- ↳ **De procédure** : une erreur de forme peut fragiliser tout le dossier.

D'où ce dispositif, créé il y a plus de dix ans (vers 2013) : un appui dédié, qui fonctionne lui-même en réseau pour ne pas reproduire cet isolement.

Quatre actions structurent l'intervention

1. **Analyser et coordonner** : une lecture factuelle et distanciée. Un questionnement systémique, parfois « casse-pied », qui explore des angles inattendus pour révéler les enjeux cachés, les angles morts et la priorité à traiter en premier.
2. **Sécuriser** : mobiliser le bon cadre RH et les bonnes expertises au bon moment (relations sociales, juriste, médecine du travail, prévention, médiation), pour une approche cohérente et équitable.
3. **Accompagner** : un appui concret sans se substituer : aide au questionnement, à la rédaction d'un courrier, à la préparation d'un échange difficile, à un plan d'action.
4. **Réduire l'isolement** : du RH comme du manager, face aux situations sensibles.

Intervenir tôt, rester utile à chaque étape



Plus la sollicitation est précoce, plus les marges de manœuvre sont grandes.

L'idéal est d'agir dès le signal faible, mais l'appui reste utile à chaque étape :

- ↳ **Qualifier** : distinguer faits objectivables, contexte, ressenti et interprétation.
- ↳ **Orienter** : approfondir, diligenter une investigation, ouvrir un dialogue, une médiation ou une procédure disciplinaire.
- ↳ **Gérer la crise** : intervenir même tardivement, jusqu'au courrier d'avocat ou au contentieux.

Sur le volet disciplinaire, leur intervention est **incontournable** : une procédure propre au groupe, qui passe par le correspondant discipline jusqu'à la notification, avec une attention constante aux faits, aux preuves et aux délais.

Un rôle de conseil, pas substitution

- ↘ **Un rôle de conseil, pas de substitution** : les RH ne sont pas obligées de solliciter les acteurs du soutien, sauf sur l'aspect disciplinaire.
- ↘ **Souvent, les RH ont déjà la réponse** : l'échange vient les conforter dans ce qu'ils avaient prévu de faire.
- ↘ **Un suivi est assuré** : pour s'assurer que les actions sont menées et éviter qu'une situation ne s'aggrave.

Quelle volumétrie ?

Orange a fait le choix assumé de ne pas communiquer de chiffres ni d'indicateurs sur ces sujets, par nature sensibles et confidentiels. Quelques proportions ont toutefois été partagées.

- ↘ **Une trentaine d'acteurs du soutien** en France, un rôle propre à la maison mère (il n'existe pas à l'international).
- ↘ **Environ 1,5 ETP** pour le périmètre de Dalila et Magalie, soit près de 5 000 salariés.
- ↘ **Une quarantaine de RH** susceptibles de les solliciter sur ce périmètre.

La formation des acteurs du conseil

- ↘ **Pas de formation ad hoc** : un parcours interne et une veille juridique continue (la jurisprudence évolue vite, les salariés se judiciarisent rapidement).

↳ **Un travail en réseau** : du co-développement entre acteurs du soutien et au sein du réseau des référents harcèlement, sexisme et violence au travail.

↳ **Une nécessité** : se former en continu, car on ne sait jamais à l'avance sur quel sujet on sera sollicité.

Transposable, même sans rôle dédié

La démarche se transpose au-delà d'une certaine taille (l'ordre de grandeur évoqué : au-dessus de 200 salariés). Mais la posture, prendre du recul et questionner la situation de façon systémique, garde de la valeur pour toute fonction RH, y compris là où les managers se sentent seuls.

Les 5 idées à retenir

1. Les situations individuelles complexes sont peu fréquentes mais à fort impact : elles exposent les RH à un risque d'isolement et de décision précipitée.
2. La valeur des acteurs du soutien tient moins à l'expertise juridique qu'à leur capacité à analyser, sécuriser et accompagner sans se substituer aux équipes.
3. Quatre réflexes structurent l'intervention : analyser et coordonner, sécuriser, accompagner, réduire l'isolement.
4. Plus la sollicitation est précoce, plus les marges de manœuvre sont grandes : intervenir dès le signal faible.
5. La posture est transposable : même sans rôle dédié, prendre du recul et questionner la situation de façon systémique bénéficie à toute fonction RH.