



www.groupegobert.com

« Comment obtenir une implication réelle de la ligne hiérarchique en matière de bien-être tout au long du cycle de vie de vos collaborateurs »

*Présenté par Caroline POELAERT
Directrice des ressources humaines*



www.groupegobert.com



GROUPE GOBERT

Groupe familial belge actif depuis 1946
3 pôles :

- Négoce de matériaux
- Transport
- Génie civil

=> Focus sur GOBERT MATERIAUX : pilier central
260 collaborateurs au service des professionnels et particuliers

16 dépôts en Wallonie

GOBERT Matériaux : évolution

- Croissance importante durant les 15 dernières années
- Structuration progressive du management

=> **Création du Comité de direction (2020) :**

- Hubert et Ronald GOBERT
(administrateurs délégués)
- DRH
- Directeur financier
- Directeur commercial
- Directeur opérationnel
- Deux responsables achats

Organisation hiérarchique des dépôts

- Structuration hiérarchique de chaque dépôt:
 - Responsable de dépôt
 - Responsable de cour

Problématiques post-Covid

- Augmentation de l'absentéisme
- Hausse du turnover
- Problèmes détectés à l'issue de l'analyse des risques psychosociaux :
 - problèmes de communication
 - manque de réunions de concertation
 - manque de feedback
 - problématique de gestion de conflits

Causes principales & Actions prises

Causes principales

Manque de compétences managériales dans certains dépôts

- Promotions basées sur les compétences techniques
- Manque de formation au rôle de manager

Charge de travail importante du responsable de dépôt: gestion opérationnelle, humaine, logistique, commerciale.

⇒ Conscientisation du comité de direction : les responsables de dépôt n'ont pas que la fonction managériale dans leurs attributions!

Actions prises

- Renforcement du rôle du Service RH
- Désignation et formation d'une personne de confiance
- Formation en management du top management et des managers
- Évaluation de tous les travailleurs
- Coaching des managers en difficulté
- Réunions trimestrielles des managers
- Evaluation des responsables de dépôt



Focus sur le Service RH

Renforcement du rôle du service RH

- Les membres de l'équipe RH sont formés et conscientisés à l'importance de leur rôle
- Accessibilité et disponibilité du service RH :
 - Se montrer disponible, accessible et à l'écoute
=> politique de la porte ouverte
 - Encourager un dialogue ouvert et constructif
- Importance stratégique du service RH :
 - Accompagnement des managers et des collaborateurs
=> Partenaire clé dans le bien-être et la prévention des conflits
 - Rôle de médiateur pour gérer les conflits difficiles

Focus sur la personne de confiance

Interlocuteur neutre, disponible et formé

- Formation spécifique
- Officialisation claire de son rôle => transparence et accessibilité
- Campagne de sensibilisation dans chaque dépôt avec le conseiller en prévention



A qui m'adresser?

1. A **la personne concernée**. Faites lui savoir ce que vous ressentez et vos limites. Cette personne n'est pas toujours consciente des effets produits par son comportement.
2. A votre **ligne hiérarchique**.
3. A **la personne de confiance**.

La personne de confiance?



C'est une personne de l'entreprise qui intervient de manière **autonome et impartiale**.

Après un premier contact avec la personne de confiance (P.C), elle vous fixera un rendez-vous afin de discuter de la raison de votre appel.



CONFIDENTIEL: Tout ce qui est dit lors de l'entretien est **confidentiel**.



ECOUTE: la PC prendra le temps de vous écouter.



CONSEILS: La PC vous conseillera et examinera avec vous les solutions possibles. Vous pouvez également la mandater pour faire intervenir un tiers ou mettre en place une conciliation.

© [2025] [AKT]

Tous droits réservés. Aucune partie de ce document ne peut être reproduite, distribuée ou transmise sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable des auteurs.

Contactez nous!

Personne de confiance du Groupe Gobert:

Elisabeth de Witte

0477/79.71.67

e.dewitte@gobertgroupe.com

Le conseiller en Prévention dans les aspects psychosociaux:

MENSURA

Caroline Dubois

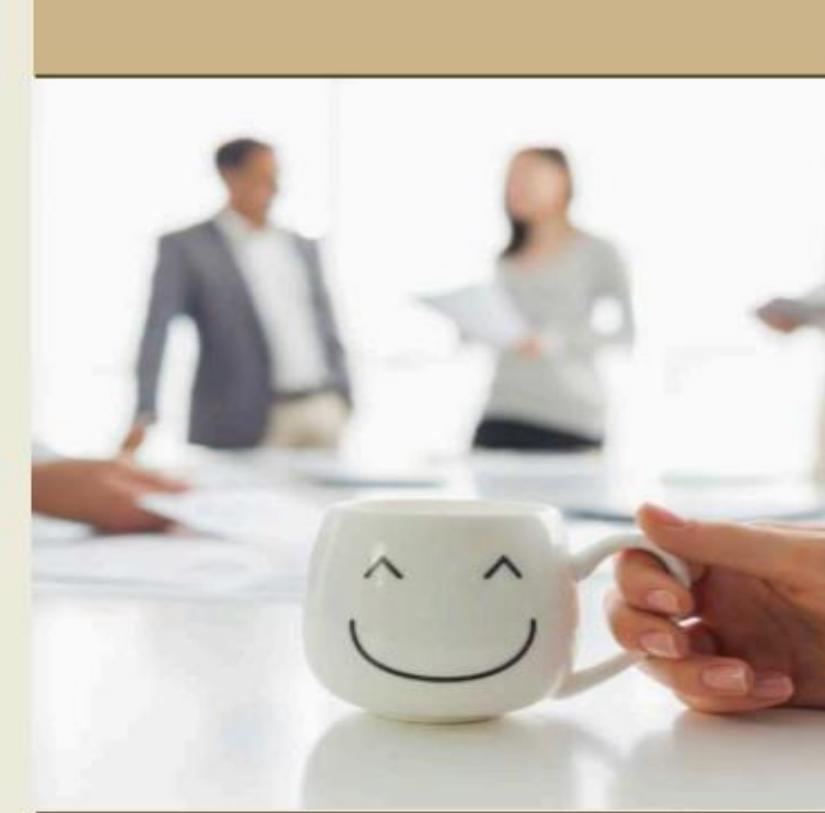
0254.97.10.00

Pour tout acte de violence ou d'harcèlement au travail causé **par une personne extérieure à l'entreprise**, faites une déclaration dans le registre de faits de tiers:

via ce QR code



**ou via le formulaire se trouvant:
DATA G: sécurité- registre de tiers
à envoyer par mail à
la personne de confiance**



Mon bien-être au travail?

Votre bien-être est une priorité, et nous sommes là pour vous accompagner.

Le bien-être au travail, qu'est ce que c'est?

Le bien-être au travail désigne l'état physique, mental et émotionnel des travailleurs dans leur environnement professionnel. Il est essentiel pour garantir un environnement productif, harmonieux et épanouissant.



Le bien-être au travail n'est pas seulement l'affaire de l'entreprise. Chacun de nous, ouvrier, employé ou responsable, a un rôle à jouer pour créer cet environnement.

© [2025] [AKT]

Tous droits réservés. Aucune partie de ce document ne peut être reproduite, distribuée ou transmise sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable des auteurs.

9 Conseils pour bien-vivre ensemble au travail



Ensemble, soyons acteurs de notre bien-être !

Et en cas de situation difficile?

Vous vous sentez stressé(e), harcelé(e) ou épuisé(e) AU TRAVAIL ?

Vous avez un conflit avec votre collègue sur votre lieu de travail ?

Vous pensez que votre travail a un impact négatif sur votre santé ?

Vous avez subi un acte de violence au travail ?



PARLEZ-EN!



www.groupegobert.com

Focus sur la formation en management

Formation de base dispensée au top management et aux responsables de dépôt

But: harmoniser les pratiques et apporter des outils concrets

Etre manager, ce n'est pas seulement "savoir faire", c'est surtout du "savoir être"

Projet pour 2026: dispenser une formation de base aux responsables de cour

© [2025] [AKT]

Tous droits réservés. Aucune partie de ce document ne peut être reproduite, distribuée ou transmise sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable des auteurs.

Focus sur l'évaluation de tous les travailleurs

Requalification du terme « évaluation » au profit de « bilan d'appréciation de la performance du personnel »

Cette formulation transforme profondément l'esprit de la rencontre :

- moins de connotation de contrôle
- plus d'échange
- moins d'appréhension
- plus de co-construction
=> Cela réduit la pression ressentie par le collaborateur.

Evaluation réalisée en 4 temps:

- Auto-évaluation par le travailleur
- Évaluation par le N+1
- Analyse des réponses par le service RH
- Réunion d'évaluation avec le collaborateur, le N+1, le membre du service RH

Buts:

- Création d'un climat de confiance permettant d'identifier les réussites, les besoins et les pistes d'amélioration
- Veillez à garantir une certaine objectivité, la cohérence du processus et accompagnement du manager
- Former le manager à évaluer et à consacrer du temps à son collaborateur
⇒ Démarche facilitant la transparence, la reconnaissance, le dialogue
⇒ Impact positif en matière de bien-être du collaborateur



www.groupegobert.com

Focus sur le coaching ciblé

- Les managers rencontrant des difficultés bénéficient d'un accompagnement personnalisé par les membres du comité de direction
- Actions spécifiques déployées:
 - Renforcement de l'accompagnement
 - Clarification des rôles
 - Allègement de certaines tâches avec engagement de nouvelles ressources si nécessaire
- Buts:
 - aider à monter en compétences
 - aider à gérer leurs priorités
 - aider à gérer leurs équipes plus efficacement
 - gagner en confiance

© [2025] [AKT]

Tous droits réservés. Aucune partie de ce document ne peut être reproduite, distribuée ou transmise sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable des auteurs.



www.groupegobert.com

Focus sur les réunions trimestrielles des managers

- Lieu de partage des bonnes pratiques issues du terrain
- Lieu d'échange sur les problématiques communes
- Rappels réguliers formulés au cours de ces réunions:
 - Communication ouverte et fluide
 - Encadrement et feedback régulier => priorité aux entretiens courts mais réguliers
 - Gestion du temps et des priorités
 - Gestion des conflits
- Buts:
 - Conscientisation de l'impact direct de leur rôle sur le fonctionnement, la cohésion et le bien-être de leurs équipes
 - Homogénéisation des pratiques managériales

© [2025] [AKT]

Tous droits réservés. Aucune partie de ce document ne peut être reproduite, distribuée ou transmise sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable des auteurs.

Focus sur l'évaluation des responsables de dépôt

Evaluation réalisée 4 temps:

- Auto-évaluation via le questionnaire « bilan d'appréciation »
- Questionnaire comprenant aussi des questions sur les relations avec les autres managers et avec les membres du comité de direction (hors CEO)
=> remise en question de tous les niveaux de la hiérarchie
- Évaluation par le top management (hors CEO)
- Analyse des réponses par le top management
- Réunion avec le manager et le top management

Au niveau RH, attention particulière portée sur la fonction managériale :

- La gestion de la charge de travail et des priorités
- La capacité à déléguer
- L'analyse des problématiques RH rencontrées
- Son évolution dans la fonction managériale :
 - Son aptitude à gérer les personnes avant ses tâches
 - Sa capacité à prendre du recul même en cas de pression
 - Son aptitude à assumer pleinement ses rôles et responsabilités
 - Sa capacité gérer et à anticiper les situations difficiles

Processus en cours actuellement

CONCLUSION

- La démarche engagée par le Groupe Gobert affirme clairement sa volonté à :
 - éléver le niveau de management
 - renforcer la cohésion interne
 - offrir un **environnement de travail sain et motivant.**
- Prise de conscience de la complexité du rôle de responsable de dépôt qui ne comprend pas que la fonction managériale
 - => Cette fonction comprend une charge de travail importante et nécessite une polyvalence remarquable
 - => Pression possible

Mise en œuvre et vision

Les actions mises en place (formations, évaluations, coaching, réunions trimestrielles) sont **en cours de déploiement**

Ces actions constituent un investissement stratégique pour :

- La performance durable
 - L'attractivité
 - La solidité organisationnelle du groupe
-

Trop tôt pour en mesurer tout l'impact, mais les bases d'une transformation durable sont posées.

Un objectif central :
Remettre le collaborateur au cœur des préoccupations
→ pour tous les managers, jusqu'au top management.

La ligne hiérarchique est impliquée en matière de bien-être de ses collaborateurs car elle est formée, évaluée, soutenue et responsabilisée



www.groupegobert.com

Exigence managériale future

Dans une logique de professionnalisation continue :

L'accès à un poste managérial sera conditionné par la capacité à :

- Prendre soin de ses équipes
- Prévenir les tensions
- Assurer un suivi régulier du bien-être

Une exigence qui reflète **l'importance du rôle du manager** dans la qualité du climat social et la réussite collective.

© [2025] [AKT]

Tous droits réservés. Aucune partie de ce document ne peut être reproduite, distribuée ou transmise sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable des auteurs.



© [2025] [AKT]

Tous droits réservés. Aucune partie de ce document ne peut être reproduite, distribuée ou transmise sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable des auteurs.