



**« 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***



# GROUPE GOBERT

Groupe familial belge actif depuis 1946

3 pôles :

- Négocier 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!

## 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

# 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



# 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



# 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

# 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 :
  - élever 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



# 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.