



2025

Rapport de durabilité forte

Etat d'avancement 2025 - Engagements 2026

LES DAUPHINS

GEMBLOUX - DEPUIS 1971



Table des Matières

04	Message de nos travailleurs
05	Introduction
06	Au service de la transformation
07	Notre vision 2028
08	Mesurer nos progrès
10	Les 8 domaines d'action
26	Ce que 2025 nous a appris
27	2026, Cap sur la consolidation
28	Conclusion
29	Remerciements
30	Lectures pour aller plus loin





Message de nos travailleurs

« Il est rassurant et même encourageant de voir que l'entreprise évolue dans une démarche à long terme et prépare l'avenir. »

À l'occasion de ce nouveau rapport de durabilité, nous tenions en tant que délégués syndicaux à prendre le temps de faire le bilan des évolutions positives qui ont eu lieu au cours des dernières années. Nous avons participé à la création de ce rapport en faisant le point avec la direction sur les avancées sociales de 2025 et en relisant les propositions faites dans les priorités pour 2026.

Nous nous félicitons d'être de plus en plus impliqués dans les décisions et dans le dialogue avec la direction, plus ouvert que jamais. Là où nous avons par le passé pu être mis face au fait accompli, nous sommes aujourd'hui régulièrement informés des choix qui sont faits et de la direction que prend l'entreprise. Nous sommes heureux de nous sentir considérés, de voir que notre voix a une importance et est prise en compte. Forcément, certains désaccords peuvent subsister mais la manière de les régler a changé.

Nous souhaitons aujourd'hui réaffirmer notre volonté d'être présents pour accompagner les changements en cours et être un relais entre les travailleurs et la direction.

Nous constatons une amélioration du bien-être au travail au sein des équipes, et on ne peut que se réjouir quand on voit des travailleurs évoluer à travers leur boulot et retrouver du sens à ce qu'ils font. Ça fait aussi une différence pour eux sur le plan personnel.

Nous sommes aussi très fiers de voir que de nouveaux projets que nous n'aurions auparavant jamais ne serait-ce qu'osé imaginer ont été créés. Ils contribuent à développer notre savoir-faire et montrent qu'on est capables d'accomplir de belles choses. Mais ils nous permettent aussi de maintenir l'emploi : la situation économique n'est effectivement pas très favorable. Il n'y a donc pas le choix, nous devons continuer de nous réinventer pour continuer à exister. Il est rassurant et même encourageant de voir que l'entreprise évolue dans une démarche à long terme et prépare l'avenir.

Et puis, il y a une belle évolution des mentalités aussi. Ce sont des choses qu'on ne voit pas forcément mais qui comptent beaucoup : le soin apporté aux postes de travail et l'amélioration de la sécurité, la solidarité entre travailleurs, des petites attentions et moments d'échange. Toutes ces choses du quotidien qui font des Dauphins une famille dont on est fiers de faire partie.

Nous sommes aussi très heureux de pouvoir compter sur une équipe d'encadrement prête à nous accompagner dans cette belle aventure collective. L'horizon s'éclaircit, et c'est grâce à un travail mené tous ensemble que nous y arrivons.œ

Jimmy Eric

Un rapport qui vous parle pour en parler à votre tour

Nous avons le plaisir de vous présenter le deuxième rapport de durabilité forte des Dauphins, coconstruit avec les équipes d'encadrement et les représentants des travailleurs. Il s'inscrit dans une trajectoire à cinq ans (2024-2028) construite à partir des Objectifs de Développement Durable (ODD). Ils nous inspirent dans nos actions.

En 2024, nous avons défini les objectifs pour 2028 et commencé à réaliser les premières actions. Cette année, nous avons passé la seconde : nous sommes en train de faire évoluer l'entreprise collectivement et de construire des activités durables qui offrent des conditions de travail inclusives et sécurisantes.

Ce rapport est l'occasion de faire le bilan avec vous, de comprendre ce qu'il se passe dans l'entreprise et les raisons derrière ces choix. Il fixe les priorités pour 2026.

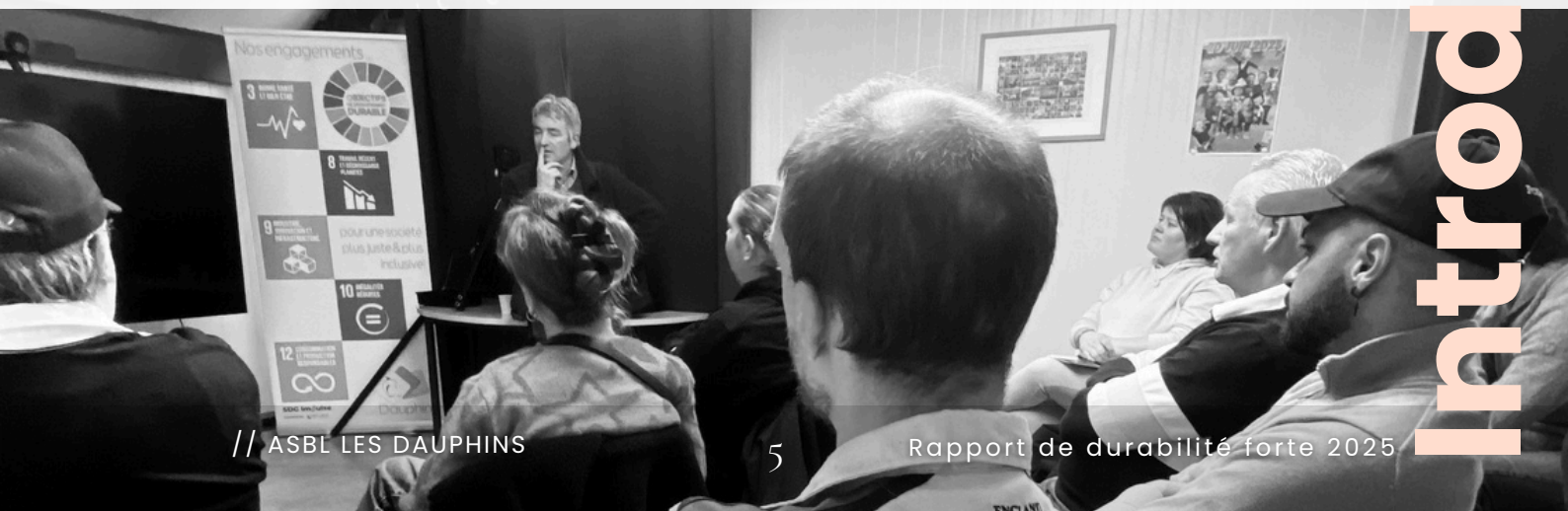
Nos actions sont regroupées en 8 thématiques issues du terrain. Pour chacune d'elles, nous répondons à trois questions : Où voulons-nous être en 2028 ? Qu'avons-nous fait en 2025 ? Quelles actions pour 2026 ?

Notre approche de la durabilité est globale et forte : sociale, économique et environnementale. Ces 3 dimensions sont liées : une économie durable n'existe que si elle prend soin des personnes et s'inscrit dans un environnement préservé¹. C'est dans cet esprit que les ODD nous servent de repères.

Nous priorisons le bien-être de nos travailleurs et le maintien d'emplois dignes, qui constituent le cœur de notre mission. Vous trouverez dans les pages qui suivent notre vision pour 2028, les avancées concrètes de 2025 et les priorités pour 2026, illustrées par quelques chiffres clefs.

Bonne lecture,
Le Comité de Pilotage des Dauphins

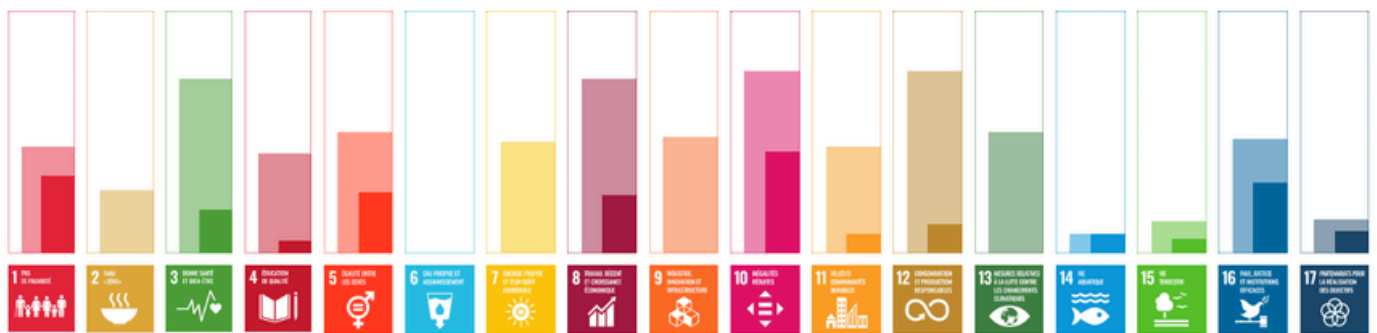
¹Cette vision tripolaire de la durabilité s'inscrit dans le cadre du Donut économique développé par Kate Raworth (2012) et enrichi par Andrew Fanning (2025). Voir aussi : Parrique, T., *Ralentir ou périr, Seuil, 2022*; Druon, E., *Économie : entreprendre sans détruire, Actes Sud, 2012*.



Un rapport au service de la transformation

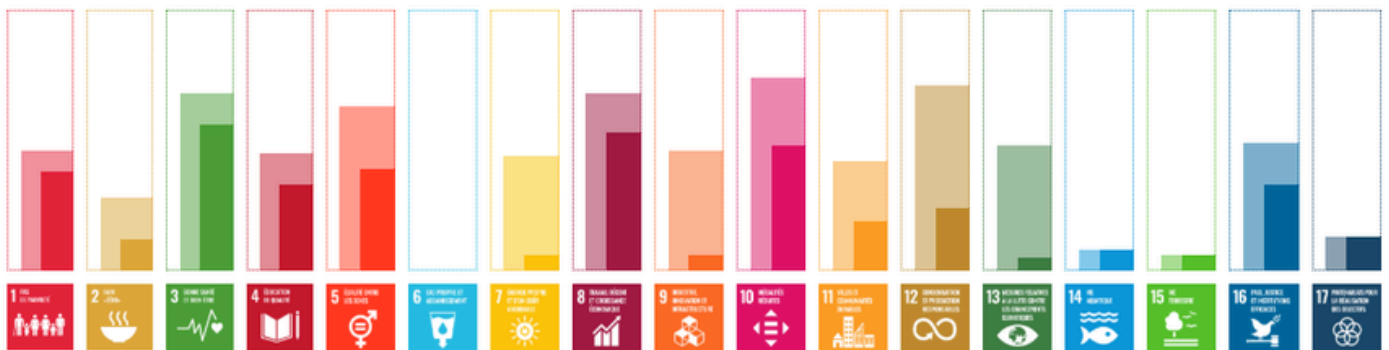
En 2024, **SDG Impulse** nous a accompagnés pour mesurer notre impact à travers 300 actions possibles, liées aux 17 grands défis mondiaux² – l'emploi, la santé, l'environnement, l'économie locale, etc. Le résultat, c'est ce graphique : 5 barres mises en couleur en fonction des objectifs prioritaires, la partie foncée montre ce que nous avons déjà mis en place, la partie claire ce que nous voudrions encore faire.

SDG Impulse
Sustainability in Motion



(Figure 1 – Évolution et progrès : analyse des graphiques ODD 2024)

Un an plus tard, le deuxième graphique montre où nous en sommes. La progression est visible à l'œil nu : les barres foncées ont grandi. Ce n'est pas un hasard – c'est le résultat direct des 42 actions menées en 2025. Ce qui est aussi intéressant, c'est que les progrès ne se limitent pas aux domaines que nous avons travaillés en priorité. En améliorant les conditions de travail, nous avons aussi eu un impact positif sur l'éducation, les communautés durables, la lutte contre la pauvreté. Tout est lié. Ces graphiques confirment une chose simple : nous avançons dans la bonne direction. Et on continue !



(Figure 2 – Évolution et progrès : analyse des graphiques ODD 2025)

² Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) constituent le cadre de référence mondial adopté par l'ONU en 2015. Voir aussi les frontières planétaires définies par Rockström et al. (2009)

N^{otre} vision pour 2028 – Rester fidèle à notre mission et à nos valeurs



Ralentir, s'écouter, avancer ensemble

Nous sommes en 2028 : aux Dauphins, malgré un monde qui va de plus en plus vite, nous avons appris à ralentir pour mieux nous connaître et mieux nous écouter³. On se respecte dans nos différences. C'est comme ça qu'on décide ensemble.

Les Dauphins offrent un cadre d'accompagnement et de protection solide qui permet à chacun d'acquérir de nouvelles compétences et de grandir, tant sur le plan personnel que professionnel. On réfléchit ensemble. L'équipe d'encadrement grandit avec chacun – elle responsabilise, elle rend autonome, elle est soutenante⁴. On s'y sent bien et on s'y sent valorisé. Et parce qu'on est fier de ce qu'on fait, on célèbre régulièrement nos réussites.



Transition et reconnaissance

Tournés vers l'avenir, nos métiers se sont transformés et nous avons développé de nouvelles filières. Notre section de conditionnement alimentaire a commencé à contribuer à la souveraineté du territoire gembloutois en circuits courts⁵.

Nous sommes reconnus pour notre impact positif dans le réemploi, notamment à travers la valorisation du bois. Nous avons développé un réseau dense de coopérations avec des partenaires locaux. Ces innovations, ancrées dans notre exigence de qualité, nous ont permis de maintenir la centaine d'emplois actifs que nous avons en 2025, malgré la conjoncture économique difficile et la diminution structurelle des aides publiques.



Infrastructures et bien-être

Nos infrastructures ont été améliorées : des espaces mieux adaptés et plus ergonomiques facilitent la vie au quotidien et ont réduit nos dépenses énergétiques. Les bâtiments de demain, eux, commencent à se concrétiser sur le papier. Ils offriront aux équipes un cadre à la hauteur des 55 années qui viennent.

³ Sur le ralentissement comme condition de robustesse organisationnelle : Hamant, O., *De l'incohérence*, Odile Jacob, 2023 ; Hamant, O., *La troisième voie du vivant*, Odile Jacob, 2021. Sur le ralentissement économique comme nécessité systémique : Parrique, T., *Ralentir ou périr*, Seuil, 2022.

⁴ Sur le management par l'autonomie plutôt que par le contrôle : Vandendriessche, F., *Diriger sans imposer*, De Boeck Supérieur, 2e éd., 2007.

⁵ La vulnérabilité des filières alimentaires face au dérèglement climatique (gelées tardives, sécheresses, inflation agricole) renforce la pertinence stratégique des circuits courts locaux. Voir : Jancovici, J.-M. & Blain, C., *Le monde sans fin*, Dargaud, 2021 ; Druon, E., *Quand écologie & économie font cause commune*, Actes Sud, 2016.

Mesurer nos progrès

Afin de renforcer la résilience et la robustesse de notre organisation dans le temps⁶, nous avons besoin de comprendre nos évolutions. Nous nous appuyons sur des repères concrets – indicateurs, données collectées et actions réalisées – pour éclairer nos choix, tout en gardant une approche simple et pragmatique.

Les chiffres restent des outils, pas une finalité. Ce qui compte, c'est ce qu'ils nous apprennent sur notre capacité à progresser ensemble – avec nos collègues, nos partenaires et nos clients.

En 2025, nous avons soutenu l'emploi

92

Travailleurs actifs
maintenus

73

Accompagnements
individuels réalisés

13

Nouvelles
procédures
administratives
actives pour soutenir
les travailleurs

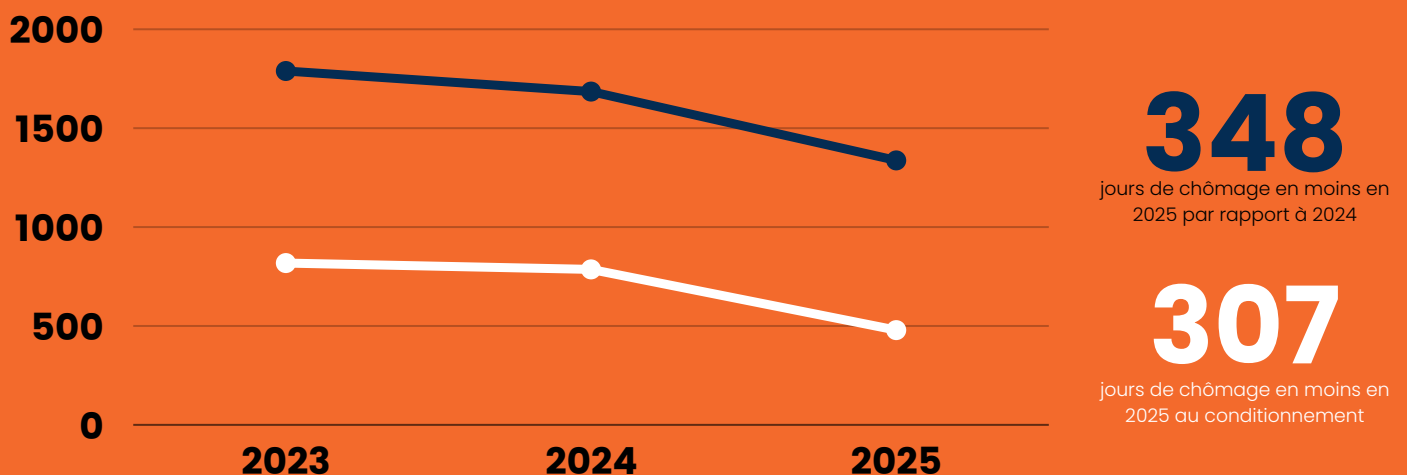
12

Emplois locaux
créés en
partenariat avec
Objectif Emploi
Gembloux

1

Bourse à la
précréation de
coopérative
obtenue

Évolution du chômage...



(Figure 3 – Diminution structurelle des jours de chômage sur le site de Sauvenière)

⁶ Le concept de robustesse organisationnelle – capacité à fonctionner malgré la variabilité et l'incertitude plutôt qu'en les éliminant – est développé dans : Hamant, O., Charboænnier, O. & Enlart, S., L'entreprise robuste, Odile Jacob, 2022.



Pour un travail rémunérateur !

100%

De prise en charge de l'abonnement train et bus pour les travailleurs

10

Formations réalisées pour le personnel de production

6,7€

Montant fixé pour les chèques-repas

2

Primes de postes mises en place

Construire la robustesse

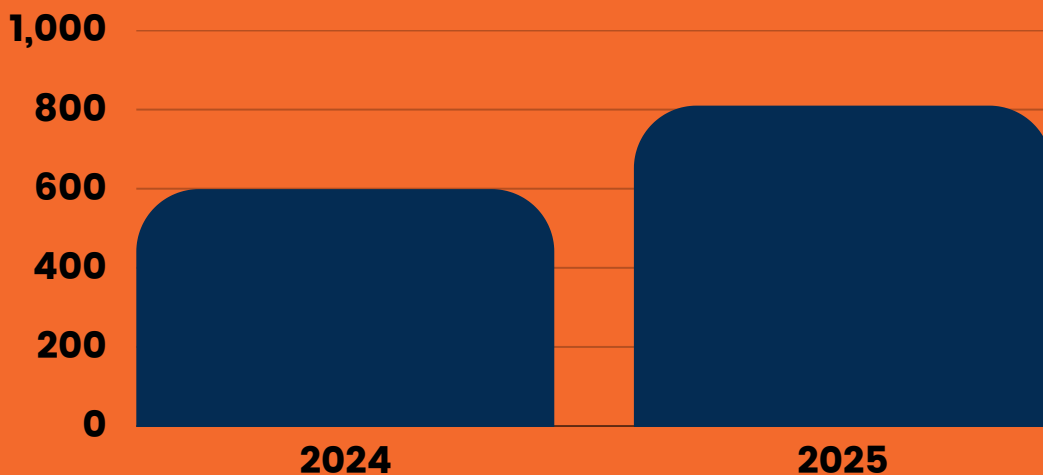
42

Actions menées en relation avec la durabilité forte

30%

De stock libéré en paletterie, - d'immobilisation, + de fluidité, une organisation qui absorbe mieux les imprévus

...et du réemploi !



810

Palox réparés et remis en service chaque mois.

9728

Palox réparés et remis en service en 2025

+35%

par rapport à 2024

(Figure 4 –Augmentation du nombre de caisses de pommes de terre réparées - Palox - mensuellement)



AMBITION 2028

Aux Dauphins, chaque collaborateur contribue à une activité économiquement viable et socialement utile, à travers des emplois valorisants et durables.

CE QUE NOUS AVONS RÉALISÉ EN 2025

Action	Résultat concret
Classification de fonction	Formation direction + délégués à la classification de fonction
Primes de postes	Prime « conducteur » et prime « contrat d'entreprise » encourageant la polyvalence
Grille encadrement	Grille barémique spécifique développée et mise en place (5 critères)
Chèques repas	6,70 € - convention pérenne à durée indéterminée
Tiers payant TEC & SNCB	L'abonnement est facturé à l'entreprise. Le travailleur n'avance rien.

La rémunération juste est la base de tout le reste⁷. En 2025, nous avons posé des fondations solides sur ce terrain.

La direction et les délégués ont été formés à la classification de fonctions pour coopérer lors des entretiens de fonction des opérateurs de production.

Nous avons mis en place deux primes de postes : une prime « conducteur » pour les opérateurs qui assurent la conduite des équipes sur chantier (Nettoyage et Parcs & Jardins); et une prime pour les opérateurs en extérieur « contrat d'entreprise » (Régie) encourageant la mobilité.

Nous avons développé une grille barémique plus adaptée à la réalité du terrain pour l'équipe d'encadrement, afin d'assurer une cohérence salariale. Cette grille barémique tient désormais compte de 5 critères relatifs à la fonction : les compétences requises, les responsabilités, la complexité du poste, les conditions de travail et la communication.

Des avantages extralégaux, comme les chèques-repas, par exemple, ont été pérennisés. Alors qu'ils faisaient auparavant l'objet d'une négociation annuelle, nous avons décidé de les sécuriser en les inscrivant dans une convention à durée indéterminée. En plus de cela, il a été décidé d'augmenter leur valeur faciale de 5 € à 6,70 €.

Nous avons aussi déployé un système de tiers payant avec le TEC et la SNCB : l'abonnement est pris en charge à 100 % et facturé aux Dauphins. Le travailleur n'avance plus rien.

⁷ Sur la question de la juste rémunération et de la démocratisation de l'entreprise : Mouillot, M.R., Hackett, D., Ferreras, I. & Team Endicott, Hé Patron !, Seuil, 2023.

ENGAGEMENTS 2026

Engagement	Résultat attendu
Classification de fonction	Tous les opérateurs ayant évolué ont été reclassifiés et une communication individuelle est faite à chacun.
Alternatives à la rémunération	Identifier des avantages qui soutiennent le pouvoir d'achat des travailleurs les plus fragilisés, au-delà du salaire

En 2026, nous voulons assurer la juste classification de l'ensemble des opérateurs de production via les entretiens de fonction. Une communication sera faite à chaque opérateur sur sa classification, qu'elle évolue ou non.

Nous allons continuer à explorer des alternatives à la rémunération classique en nous inspirant de ce qui se fait dans d'autres entreprises d'économie sociale, comme des tarifs préférentiels sur les produits, une épicerie solidaire interne, des solutions alternatives de transport, des formations gratuites ou des assurances complémentaires.





AMBITION 2028

Travailler aux Dauphins ne doit pas abîmer : chacun doit pouvoir rentrer chez lui chaque jour en bonne santé, tant physique que psychologique.

CE QUE NOUS AVONS RÉALISÉ EN 2025

Action	Résultat concret
Plan quinquennal	Prévention systémique au-delà du poste de travail
Codécision	Actions de prévention définies avec les moniteurs et les délégués
Service Social + prévention	Réunions hebdomadaires conjointes
Personne de confiance	Formation + suppléante désignée, actives en production et gestion
Conseiller Prévention Niveau 3	Formation d'une conseillère en prévention niveau 3 pour les contrats d'entreprise

La santé et la sécurité au travail sont une priorité absolue chez les Dauphins. Nous avons donc mis à jour le plan de prévention quinquennal 2023-2027, transformé en un nouveau plan 2026-2030, plus en phase avec les besoins actuels. Les priorités qui ont été déterminées sont la formation, l'ergonomie, les accompagnements sur les postes de travail et l'amélioration de nos infrastructures. En impliquant les moniteurs et les délégués des travailleurs dans ce processus, nous sommes au plus proche du terrain et facilitons l'implémentation des mesures codécidées.

Notre assistant social a été intégré dans la politique de prévention santé, à travers des réunions hebdomadaires communes avec la conseillère en prévention. Ce lien entre dimension sociale et dimension sécurité est une innovation importante, qui apporte de la cohérence dans le suivi individuel.

Nous avons formé une conseillère en prévention niveau 3 pour assurer la sensibilisation à la sécurité sur les chantiers extérieurs, dont les « contrats d'entreprise » en Régie, qui peuvent connaître des risques variés moins maîtrisables que dans nos métiers internes.

Sécurité La sécurité et le bien-être au travail sont notre priorité.
Prendre soin de soi, c'est aussi prendre soin des autres.

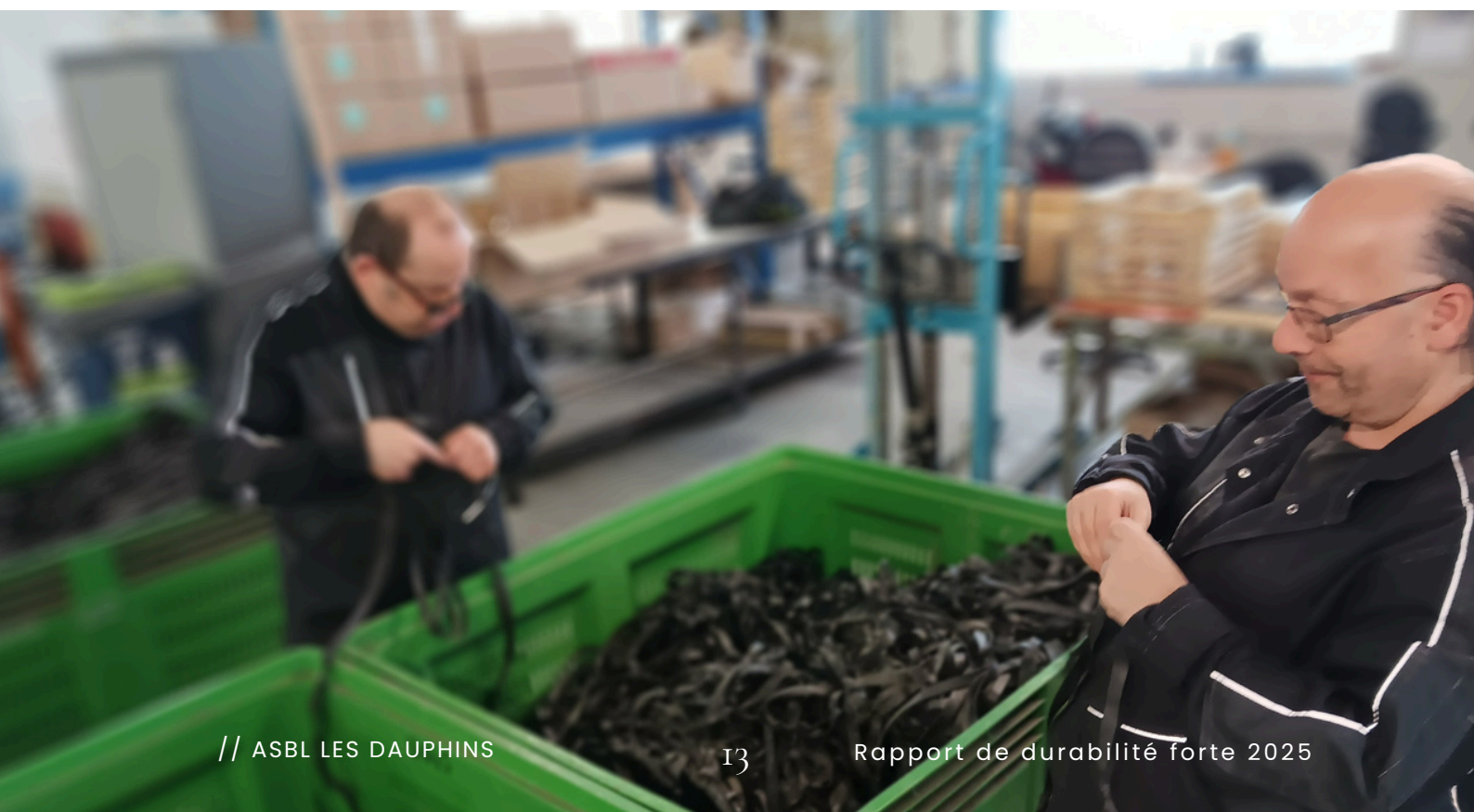
ENGAGEMENTS 2026

Engagement	Résultat attendu
Plan de prévention	Actions au-delà du poste : santé, alimentation, hygiène de vie
Formation aux assuétudes	Encadrants capables de détecter et d'accompagner les situations d'alcool et de drogues
Accompagnement fin de carrière	Procédure adaptée aux évolutions réglementaires afin de préserver la santé

Dans le cadre du plan de prévention quinquennal, nous allons aussi nous occuper de ce qui se passe au-delà du poste de travail : la santé en général, l'alimentation saine, l'hygiène de vie... Ce travail est mené conjointement par la conseillère en prévention et l'assistant social.

En 2026, les encadrants suivront une formation à la prévention et à l'accompagnement des assuétudes (alcool et drogues). Le personnel y sera également sensibilisé et accompagné individuellement (voir chapitre 4. : Accompagnement socio-professionnel).

Nous définirons une procédure d'accompagnement pour le personnel en fin de carrière afin d'assurer sa bonne santé physique et psychologique, car le cadre réglementaire pourrait évoluer et mettre en difficulté les travailleurs à la santé fragile, par exemple en cas de recul de l'âge de la pension.





AMBITION 2028

Chaque travailleur, quelle que soit sa situation de départ, doit pouvoir grandir professionnellement, dans le respect de son rythme et de ses capacités.

CE QUE NOUS AVONS RÉALISÉ EN 2025

Formation	Public concerné
Cariste, dumper, mini-pelle	Personnel de production
Sécurité, secouriste, incendie, travail en hauteur, chantier mobile	Personnel de production et encadrement
Permis de conduire	Opérateurs ciblés
Conseiller en prévention	Encadrement
Polyvalence	Polyvalence entre les sections

La formation est au cœur de la mission des Dauphins. C'est pourquoi il était essentiel de créer un plan de formation ambitieux pour 2026. Ce plan a été construit comme un programme d'évolution, en complément des 10 formations déjà mises en place en 2025, avec un effort particulier pour les équipes extérieures Parcs & Jardins et Nettoyage. La formation "chariot élévateur" a été poussée pour nos ateliers (paletterie, caisserie, menuiserie, conditionnement et Palox).

Elles ont permis de développer des compétences métiers variées : cariste, prévention sécurité, mini-pelle, permis de conduire, dumper, secouriste, conseiller en prévention, et même gestion de budget. Ce dernier sujet illustre bien notre philosophie : nous voulons que l'accompagnement de nos opérateurs dans leur montée en compétences dépasse le cadre strict du poste de travail, et que ces compétences puissent leur servir dans leur vie privée également (voir chapitre 4. : Accompagnement socio-professionnel).

Nous avons également travaillé sur la solidarité et la polyvalence entre sections, permettant aux travailleurs de maîtriser plusieurs métiers, dans un cadre adapté. En cas de chômage dans une section, les opérateurs polyvalents peuvent ainsi facilement être redirigés vers une autre section en sous-effectif.

Respect

Nous accueillons les différences comme une richesse et accompagnons chacun avec justesse et exigence.

ENGAGEMENTS 2026

Engagement	Résultat attendu
Intégration des chômeurs de longue durée	Deux Emplois durables subsidiés pour des personnes éloignées du marché du travail, ayant des compétences complémentaires à nos besoins
Méthode Autoportrait	Intégration qualitative de deux opérateurs en contrat d'entreprise (Régie)
Formation Qualité et 5S	Montée en compétences sur les activités industrielles

En 2026, nous voulons intégrer deux chômeurs de longue durée via le dispositif Objectif Emploi Gembloux, pour compléter nos équipes avec des compétences que nous ne trouvons pas dans notre public cible habituel.

Nous allons accompagner le développement des contrats d'entreprise (Régie) en utilisant la méthode de l'autoportrait. Un outil qui devrait nous aider à intégrer deux opérateurs Régie dans un cadre qualitatif et durable. L'autoportrait permet d'identifier le potentiel des candidats à travers des entretiens qui permettent d'explorer leurs envies, leurs compétences, les freins à l'emploi et le sens qu'ils donnent au travail.

En complément de cela, nous voulons déployer le Place & Train : chaque nouvel opérateur commence son parcours par un mois d'intégration en interne à travers un programme d'accompagnement pour valider son potentiel et sa motivation. Ensuite, chez nos partenaires, il y aura une intégration à travers une formation sur le poste de travail, avec un accompagnement de terrain. Outre la montée en autonomie et en polyvalence, cette méthode permettra aussi, à termes, d'aider chaque personne à trouver sa place sur le poste qui lui convient le mieux, dans le respect de son rythme et de ses capacités.

Dans nos ateliers, nous poursuivons l'amélioration de la qualité à travers la mise en place du 5S (trier, ranger, nettoyer, standardiser et progresser en continu), avec une attention particulière à l'accessibilité pour tous. L'objectif est clair : des espaces de travail organisés, de la redondance, des procédures connues et comprises de chacun, afin que chaque travailleur, y compris les plus fragilisés, puisse trouver ses repères rapidement, tout en laissant la place à l'adaptation des postes et des rythmes aux capacités de chacun.



4

ACCOMPAGNEMENT SOCIO-PROFESSIONNEL



AMBITION 2028

Personne ne doit être laissé sans filet. L'assistant social, les RH et les procédures d'accompagnement forment un système de protection solide pour chaque travailleur.

CE QUE NOUS AVONS RÉALISÉ EN 2025

Action	Résultat
Accompagnements individuels	73 accompagnements réalisés
Procédures administratives	13 fiches actives (nouvelles ou mises à jour)
Accueil structuré	Demi-journée sociale + prévention + RH avant 1er jour de travail
Personne de confiance	1 titulaire + 1 suppléante formées
Autonomie	Accompagnement au permis théorique, budget, numérique...

Le renforcement de la fonction d'assistant social a été l'une des grandes avancées de 2025. Un plan d'action et un plan de formation ont été réalisés. Au total, 73 accompagnements individuels ont été menés dans l'année. Chaque accompagnement représente une personne qui a reçu un soutien concret dans une situation difficile.

Nous avons formalisé 13 procédures administratives actives pour l'accompagnement individuel des travailleurs : ONEM, pension, crédit-temps, congé parental, mutuelle. Ces fiches sont accessibles et claires, conçues pour des personnes qui ne maîtrisent pas forcément le langage administratif.

L'accueil des nouveaux travailleurs a été structuré : une demi-journée de rencontre avec l'assistant social, la prévention, la ligne hiérarchique et les RH est organisée avant le premier jour de travail. Ce n'est pas un détail : c'est dans les premiers jours que se jouent l'intégration ou l'échec.

Nous avons également amélioré l'autonomie de nos travailleurs par des accompagnements au permis de conduire théorique, à la gestion de budget et au numérique.

ENGAGEMENTS 2026

Engagement	Résultat attendu
Procédure de maintien du contact (incapacité)	Aucun travailleur absent ne se retrouve sans nouvelles de l'entreprise.
Suivi des maladies de longue durée	Accompagnement structuré pour préparer le retour au travail
Accompagnement individuel aux assuétudes	Soutien concret pour les travailleurs en difficulté
Formations numérique et alphabétisation	Plus d'autonomie dans la vie quotidienne et professionnelle
Mixité dans les métiers techniques	Participation à l'action de la fédération pour promouvoir la mixité dans les métiers techniques

En 2026, nous allons renforcer le suivi des travailleurs absents pour maladie : une procédure de maintien du contact et un suivi spécifique pour les maladies de longue durée seront mis en place, incluant le parcours de réintégration en fonction de la situation individuelle, dans le respect du rythme et de la capacité de chacun, pour que personne ne se sente oublié pendant son absence.

Nous allons également développer l'accompagnement individuel face aux assuétudes (alcool et drogues), en lien avec la formation des encadrants prévue au chapitre 2. Pour soutenir l'autonomie des travailleurs, nous poursuivons les formations au numérique et lançons un accompagnement à l'alphabétisation. Enfin, nous nous engageons dans la promotion de la mixité dans les métiers techniques, en partenariat avec l'EWETA.



AMBITION 2028

Les Dauphins sont un lieu où l'on décide et célèbre ensemble, où l'on communique simplement, et où l'on prend le temps de se connaître et de se respecter.

CE QUE NOUS AVONS RÉALISÉ EN 2025

Initiative	Format
Comité de pilotage	Réunions régulières - décisions partagées
Enquête bien-être	1ère édition - personnel d'encadrement
Journée coopération	Activités ludiques autour de la coopération qui créent du lien
Moments informels	Fêtes, repas de section, activités de lien

En 2025, nous avons mis en place des réunions de comité de pilotage où les décisions sont partagées⁸, et nous avons lancé la première enquête bien-être pour le personnel d'encadrement et les services généraux, conçue pour mesurer l'engagement et l'adhésion.

Nous avons organisé une journée d'entreprise (team building et création de lien) sur les thématiques de la solidarité et de la coopération, à travers des activités ludiques. Des moments informels (fêtes, repas de section) ont été organisés régulièrement pour créer du lien et apprendre à se connaître autrement qu'à travers le travail.

La communication a été repensée : comment parler de stratégie à des travailleurs dont certains ne maîtrisent pas le français écrit⁹ ? Comment s'assurer que les enjeux climatiques et sociaux sont compris et partagés et pas seulement annoncés ?

⁸ La gouvernance partagée et la participation des travailleurs aux décisions constituent un levier de transformation organisationnelle documenté : Ferreras, I. et al., *Hé Patron !*, Seuil, 2023 ; Vandendriessche, F., *Diriger sans imposer*, De Boeck Supérieur, 2e éd., 2007.

⁹ Cette question de l'accessibilité de la communication stratégique rejoint les enjeux de sens et d'appartenance au travail : Vas, A., *Stratégie d'entreprise : Les fondements*, De Boeck Supérieur, 2e éd., 2018.



ENGAGEMENTS 2026

Engagement	Résultat attendu
Rythme d'information structuré	Chaque travailleur sait ce qui se passe dans l'entreprise, dans un format accessible
Formation communication pour l'encadrement	Des messages mieux transmis, compris par tous
Film d'entreprise	Fierté d'appartenance et sensibilisation environnementale portées par les travailleurs eux-mêmes
Fête des 55 ans	Célébration avec équipes, familles et le grand public – valorisation du travail et des talents
Enquête bien-être	Enquête renouvelée pour mesurer la progression

En 2026, nous allons structurer la communication interne avec un rythme clair – hebdomadaire et mensuel – à travers les canaux adaptés à tous : réunions, écrans, affichages. L'idée est que chaque travailleur sache ce qu'il se passe dans l'entreprise. Ce rapport a d'ailleurs été pensé dans la continuité de cette logique d'information.

L'encadrement et l'ensemble des services généraux (RH, comptabilité, projets, prévention...) suivront une formation ludique sur la communication pour mieux transmettre les messages aux équipes.

Nous allons réaliser un film d'entreprise, fait par les travailleurs et pour les travailleurs. L'idée : donner la parole à ceux qui font vivre les Dauphins au quotidien, développer la fierté d'appartenance et sensibiliser à nos actions en faveur de l'environnement.

2026, c'est aussi l'année des 55 ans des Dauphins. Nous célébrerons cette étape avec les équipes, les familles et le grand public – une façon concrète de montrer qui nous sommes et ce que nous faisons.

Enfin, nous renouvelons l'enquête bien-être pour mesurer la progression depuis 2025.

Solidarité

Nous pouvons compter l'un sur l'autre, dans un esprit d'équipe et de coopération.



AMBITION 2028

Les Dauphins sont un nœud actif de l'écosystème d'économie sociale gembloutois et namurois. Produire local, employer local, coopérer local.

CE QUE NOUS AVONS RÉALISÉ EN 2025

Action	Résultat
Nouvelle salle alimentaire	Autorisation AFSCA obtenue - activité aux normes les plus exigeantes
Augmentation progressive des prix de vente	Positionnement qualité renforcé - lutte active contre le dumping social
Transformation des contrats précaires en accords stables	Portefeuille commercial diversifié et plus robuste
Partenariats locaux	Contribution à la stratégie de la Ville de Gembloux et partenariats forts : Ville de Gembloux, GEG, Mirena, Objectif Emploi...
Bourse à la pré-crédation	Projet La Mêlée Gembloutoise officiellement lancé
Objectif Emploi Gembloux	12 emplois créés avec le CPAS, Smart, Agricovert, Cyreo

Nous avons créé une nouvelle salle de conditionnement avec autorisation AFSCA alignée sur les normes les plus exigeantes au niveau alimentaire. Nous avons augmenté progressivement nos prix de vente, défendant ainsi un positionnement de qualité et luttant activement contre le dumping social¹⁰. Nous avons transformé des contrats clients précaires en accords plus stables, diversifié notre portefeuille commercial et développé des partenariats solides avec la Ville de Gembloux, le Groupement des Entreprises de Gembloux, Mirena et Objectif Emploi Gembloux.

Notre contribution à la stratégie de durabilité de la Ville a été reconnue : elle a contribué à la mise en place de projets et a inspiré le Programme Stratégique Transversal (PST) 2025-2030. Nous avons également obtenu une bourse à la pré-crédation pour notre projet La Mêlée Gembloutoise. Ces actions s'inscrivent dans un engagement plus large : les Dauphins participent activement à quatre des cinq filières de l'économie sociale reconnues en Wallonie.

En 2025, nous avons créé 12 emplois locaux en partenariat avec Objectif Emploi Gembloux, le CPAS, Smart, Agricovert et Cyreo. Chaque emploi créé est ancré dans le territoire : des personnes de Gembloux, travaillant pour des activités utiles localement.

¹⁰ Sur l'articulation entre viabilité économique et exigence éthique dans l'entreprise : Druon, E., *Économie : entreprendre sans détruire*, Actes Sud, 2012 ; Druon, E., *Le syndrome du poisson lune*, Actes Sud, 2015.

ENGAGEMENTS 2026

Engagement	Résultat attendu
Développement contrats bois et conditionnement	Activités commerciales plus stables et diversifiées, notamment en caisserie spécialisée pour l'industrie de pointe.
Réévaluation des prix nettoyage	Juste rémunération du travail, lutte contre le dumping social
Conditionnement alimentaire local	Circuits courts renforcés, nouveaux clients locaux
La Mêlée Gembloutoise	Filière bois reconditionné opérationnelle
Nouveaux emplois en Régie	2 équivalents temps-plein locaux durables
Réserve de recrutement	Anticipation des besoins futurs de recrutement (accord ETA)
Plan de communication externe	Nouveaux clients et partenaires - visibilité des savoir-faire et des valeurs

En 2026, nous allons consolider nos activités commerciales : développement des contrats dans les sections bois (paletterie et caisserie spécialisée pour l'industrie de pointe) et conditionnement, et réévaluation des prix pour la section nettoyage afin de défendre un juste prix pour notre travail.

Notre nouvelle salle de conditionnement alimentaire, autorisée par l'AFSCA, va nous permettre d'accélérer le développement de circuits courts locaux. En parallèle, nous lançons la filière bois reconditionné La Mêlée Gembloutoise. Sur le plan de l'emploi, nous créons deux nouveaux postes en contrat d'entreprise (Régie) au niveau local et constituons une réserve de recrutement (accord ETA) pour anticiper nos besoins futurs.

Enfin, nous lançons un plan de communication externe pour faire connaître les Dauphins auprès de nouveaux clients et partenaires. À travers les réseaux sociaux et notre site web, nous publierons régulièrement des contenus concrets : savoir-faire industriels, projets d'économie circulaire, portraits de travailleurs. Les 55 ans de l'entreprise sont l'occasion idéale pour lancer cette démarche.





AMBITION 2028

Une organisation industrielle robuste, des procédés maîtrisés, des infrastructures adaptées et des locaux sobres en énergie.

CE QUE NOUS AVONS RÉALISÉ EN 2025

Initiative	Résultat
Plan qualité	Charte qualité rédigée - Plan qualité déployé en conditionnement alimentaire
Démarche 5S	Ateliers nettoyés, vidés et rangés
Étude bâtiments	Bureau d'études mandaté - potentiel et besoins évalués
Diagnostic Bas Carbone	Réalisé avec le BEP (rapports 3C et 4G)
Adaptabilité des stocks	L'amélioration de l'organisation et de l'adaptabilité des flux a permis de réduire les stocks de la Paletterie de 30 %.

Le développement industriel des Dauphins ne repose pas sur la course aux volumes. Il repose sur la qualité du travail, l'ancrage territorial et la capacité à inclure des personnes fragilisées dans des chaînes de production structurées. Pour y parvenir, les procédés doivent être maîtrisés, les espaces organisés et les standards documentés. En 2025, nous avons rédigé un plan qualité, avec une charte, et nous l'avons déployé dans le conditionnement alimentaire. Ce secteur est soumis aux standards les plus exigeants (HACCP, AFSCA) : notre approche innovante, simple et écologiquement vertueuse a permis de répondre à ces exigences tout en maintenant l'inclusion de personnes fragilisées sur les lignes de production.

Nous avons lancé la démarche 5S dans les ateliers, y compris aux Palox : nettoyage, rangement, organisation. Ce n'est pas anecdotique, un atelier bien rangé est un atelier plus sûr, plus fonctionnel et plus facile à prendre en main pour quelqu'un qui découvre le poste. Nous avons également commandé une étude du potentiel de nos bâtiments et fait réaliser un Diagnostic Bas Carbone¹¹ avec le BEP (rapports 3C et 4G). Ces données sont la base de nos décisions d'investissement à venir.

¹¹ Sur les contraintes énergétiques et carbone comme réalité structurelle pour toute organisation : Jancovici, J.-M. & Blain, C., *Le monde sans fin*, Dargaud, 2021.

Qualité Nous améliorons sans cesse nos pratiques, dans une dynamique d'amélioration continue.

ENGAGEMENTS 2026

Engagement	Résultat attendu
Plan qualité industrielle dans les ateliers	Procédures standardisées permettant d'inclure des personnes fragilisées sur les lignes de production
1^{er} déploiement 5S par phase	Ateliers plus sûrs, plus fonctionnels et plus accessibles (progressivement menuiserie, paletterie, caisserie, conditionnement)
Scénarios bâtiments	Décision éclairée sur l'avenir de nos infrastructures
Visites d'entreprises exemplaires	Inspirations concrètes pour soutenir nos prochaines décisions
Améliorations énergétiques	Réduction des consommations énergétiques (portes, rideau d'air, stockage couvert en hauteur)
Structuration des achats	Achats mieux maîtrisés, moniteurs plus autonomes
Flux industriels	Mission d'expertise sur l'amélioration des flux industriels

En 2026, nous étendons le plan qualité à l'ensemble des ateliers et déployons progressivement le 5S jusqu'en 2028. L'objectif est clair : des espaces organisés et des repères simples pour tous. Cela doit rendre le travail plus accessible, y compris pour les plus fragilisés. Nous gardons une ligne d'équilibre : oui à la structuration et à l'automatisation qui soulagent. Non à une standardisation excessive et à une automatisation qui remplace plutôt qu'elle n'accompagne¹². Sur le plan des infrastructures, nous allons analyser en détail les scénarios d'investissement identifiés en 2025, avec des projections budgétées précises. Pour nourrir cette réflexion, nous visiterons des entreprises exemplaires en matière de durabilité. Les premières améliorations énergétiques à Praules seront préparées cette année avec l'objectif de diviser par deux nos consommations : fermetures de portes, rideau d'air, stockage couvert en hauteur.

Nous continuons à réfléchir à l'amélioration des flux industriels (Praules et Sauvenière) avec l'engagement d'une mission d'expertise. Enfin, nous mettons en place une procédure centrale d'achats avec une délégation contrôlée aux moniteurs, pour des achats mieux maîtrisés et des moniteurs plus autonomes au quotidien.



¹² Cette tension entre efficacité et robustesse, entre optimisation et adaptabilité, est au cœur de : Hamant, O., De l'incohérence, Odile Jacob, 2023 ; Hamant, O., La troisième voie du vivant, Odile Jacob, 2021.



AMBITION 2028

Les Dauphins sont un acteur de référence du réemploi sur le territoire gembloutois.
Rien ne se perd, tout se transforme.

CE QUE NOUS AVONS RÉALISÉ EN 2025

Flux matière	Action menée – bilan
Sciures de notre paletterie	Récupération de nos sciures de paletterie pour créer du substrat
Chutes de nos filières bois	Broyage - amendements parcs & jardins
Chutes de bois (RobinWood)	Tri, découpe, création de caillebotis
Caisses pomme de terre (Palox)	810 unités réparées/mois
Sangles roll-containers (Aldi)	Tri et réparation de chambres à air de camion
Invendus alimentaires	CPAS, Croix-Rouge, Resto du Cœur, épicerie solidaire
Surplus des repas d'entreprise	Redistribution au personnel via paniers-repas (initiative travailleurs)

La circularité n'est pas une philosophie abstraite chez les Dauphins : c'est une série d'actions concrètes qui transforment des déchets en ressources¹³, des produits abîmés en objets réparés, et des invendus en aide alimentaire. Nous avons récupéré des sciures de notre paletterie pour le projet Vivus, broyé et revalorisé du vieux bois en amendements pour les Parcs et Jardins. Nous avons trié, découpé et revalorisé des chutes de bois de RobinWood pour créer des caillebotis. Nous avons augmenté structurellement le volume de réparation des caisses de pommes de terre, passant de 600 à 810 palox en moyenne par mois, avec nos partenaires Pomuni et V3 Manupal. Nous avons lancé un projet visant à donner une troisième vie aux sangles des roll-containers d'Aldi. Nous avons ainsi trié et réparé près de 3000 anciennes chambres à air de camion, qui n'étaient pas revalorisées auparavant.

Nous avons également reconditionné les invendus de production alimentaire au profit des acteurs de l'action sociale (CPAS, Croix-Rouge, Resto du Cœur, épicerie solidaire). Et, à l'initiative même des travailleurs, nous avons redistribué des surplus de nos repas d'entreprise sous forme de paniers-repas. Ces gestes partent du terrain : c'est le signe d'une culture d'entreprise qui s'approprie les valeurs de l'économie sociale et de la durabilité forte.

¹³ Sur l'économie circulaire comme modèle viable à l'intersection de l'écologie et de l'économie : Druon, E., *Quand écologie & économie font cause commune*, Actes Sud, 2016 ; Druon, E., *Économie*, Actes Sud, 2012.

ENGAGEMENTS 2026

Engagement	Résultat attendu
La Mêlée Gembloutoise	Business plan validant la viabilité d'une filière locale de panneaux à partir de chutes de bois industriel
Identification d'une filière forte	Une activité de réemploi à fort potentiel économique, environnemental et social mise en avant (RobinWood, La Mêlée Gembloutoise, Vivus, PMR Récup...)

En 2026, nous allons passer à la vitesse supérieure sur le réemploi, avec un projet concret qui transforme nos déchets en ressources utiles pour le territoire. La Mêlée Gembloutoise va récupérer des chutes de bois industriel pour créer de nouveaux panneaux, une filière locale, circulaire et créatrice d'emploi. Après des prototypes testés en conditions réelles, nous visons un business plan pour fin 2026, validant la viabilité de la filière et permettant la création d'une structure pérenne en 2027.

Au-delà de ce projet, nous allons identifier, parmi toutes nos activités et initiatives de réemploi, celle qui offre le meilleur potentiel, économique, environnemental et social, pour en faire une filière forte et durable d'avenir.





Ce que 2025 nous a appris

En 2025, nous avons investi dans trois démarches d'écoute interne. Loïc, stagiaire à l'UCLouvain, a mené 15 entretiens individuels avec l'encadrement en février 2026.

Notre première enquête bien-être a été construite sur base de l'enquête psychosociale de la Cellule Beswic, le Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail du SPF.

Nous avons aussi commandé un audit externe sur nos bâtiments. Ces trois démarches ont mis en lumière nos forces, nos angles morts et nos priorités pour 2026. Voici ce qu'elles nous ont appris.

Les équipes sont heureuses de travailler ici.

C'est une bonne base pour tout le reste.

L'année où on a tout lancé !

42 actions en un an ! Le lancement de notre stratégie de durabilité forte a été intense, épuisant, parfois. Certains engagements ont été décalés, et c'est bien ainsi : il vaut mieux faire bien que vite. Ce qu'on a planté en 2025 doit prendre racine.

Les infrastructures : adapter avant de développer

L'audit nous a révélé un potentiel insoupçonné : de la place à gagner, de l'énergie à économiser, une organisation à améliorer. En travaillant mieux avec ce qu'on a, on prépare le terrain pour nos futurs projets immobiliers.

La gouvernance : grandir ensemble

Le comité de pilotage, le CE et le CPPT deviennent des espaces collectifs qui peuvent s'élargir au besoin pour plus de coopération. Chacun contribue au bien de toute l'entreprise, au-delà de sa propre section, et nous tenons compte de l'avis de tous. Nous avançons pas à pas, dans la confiance et le dialogue.

La communication : oser parler

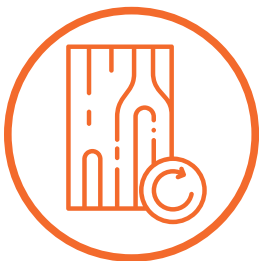
La communication s'est créée entre les équipes, les sections et les sites. C'est une vraie réussite. L'étape suivante, c'est oser aller plus loin : passer la porte du bureau d'à côté pour poser une question, partager une bonne nouvelle, soulever un sujet difficile. Simplement, franchement, sans risque. Moins de canaux formels pour mieux se parler.

La durabilité : par les métiers, pas par les concepts

La durabilité prend racine quand elle crée de l'emploi et développe des compétences. Les projets concrets suscitent de l'enthousiasme et de la fierté. L'attachement au local, aux circuits courts et aux partenaires du territoire est naturel et fort.

2026 cap sur la consolidation

Parmi les dizaines d'engagements pris pour 2026, trois priorités se détachent par leur portée symbolique et stratégique. Elles incarnent trois dimensions importantes que nous souhaitons développer en 2026 : innover pour durer, travailler mieux ensemble et célébrer ce qu'on a construit.



01. La Mêlée Gembloutoise

Nous souhaitons développer une filière locale de revalorisation du bois. Nous lancerons les premiers prototypes et validerons un business plan cohérent et pérenne d'ici la fin de l'année.



02. Plan qualité & 5S

Nous allons étendre le plan qualité à l'ensemble des ateliers et réorganiser les flux de production avec l'appui d'experts. La qualité ne tient que si les personnes qui la font se l'approprient, c'est pourquoi nous développons les compétences de nos équipes, notamment via la méthode Autoportrait pour les contrats d'entreprise. L'enjeu est de trouver le bon équilibre entre repères communs et adaptation aux personnes.



03. Fêter nos 55 ans

Les 55 ans des Dauphins seront l'occasion de célébrer, avec les travailleurs, les familles, les partenaires et le grand public, tout ce qui a été construit depuis 1971 et tout ce qui reste à construire.

Conclusion

À travers ce rapport, vous aurez mesuré l'ampleur de ce qui a été accompli. Quarante-deux actions en une seule année. C'est un premier pas, déjà immense pour un démarrage.

Ce n'est que la première année de mise en œuvre de notre stratégie de durabilité forte. Une stratégie ne produit pas ses effets en un an. Elle demande de la cohérence, de la patience et une capacité à garder le cap quand le quotidien pousse à l'urgence. Nos équipes ont démontré en 2025 qu'elles en sont capables.

Ce qui est peut-être le plus remarquable, c'est de voir des personnes, nouvelles ou impliquées de longue date, s'approprier les changements, leur donner du sens, les faire vivre au quotidien. Une entreprise ne se transforme pas par décret. Elle se transforme parce que les personnes qui la façonnent, décident d'avancer ensemble dans la même direction.

C'est ce qui s'est passé en 2025. Et c'est ce qui rend 2026 enthousiasmant. 2025 a été une année de construction intense. 2026 sera l'année de la **consolidation**, et ces fondations porteront des résultats d'envergure. Nous avons hâte de les vivre avec vous.

Nous allons continuer de faire vivre nos quatre valeurs, qualité, sécurité, respect et solidarité.

Consolider ensemble... Travailler autrement.

Pour le comité de pilotage des Dauphins

Anne-Lise, Candy, Catherine, Isabelle, Jessica, Mylène, Rachel, Arthur, Denis, Frédéric, Jean-Luc, Jérémy, Laurent, Ludovic, Maxime, Michaël, Pascal, Cédric et Harold.



Remerciements

Ce rapport n'existerait pas sans toutes celles et tous ceux qui font vivre Les Dauphins chaque jour avec le sourire.

Merci aux travailleurs des Dauphins, sans qui rien de tout cela ne serait possible. C'est leur travail, leur engagement et leur savoir-faire qui donnent du sens à ce rapport.

Merci à l'équipe d'encadrement, engagée et résiliente. Accompagner les équipes au quotidien, dans un contexte de changement permanent, c'est un travail exigeant et souvent invisible. Il mérite d'être reconnu.

Merci aux membres de l'Organe d'administration pour leur soutien et leur regard extérieur. Ils nous aident à voir plus loin.

Merci à nos partenaires locaux et aux acteurs inspirants du changement : Agricover, AM Partner, l'Atrium 57, AVIQ, le BEP, Climact, Concertes, le CPAS de Gembloux, CRA-W, CSC, Cyréo, Ecosem, l'EWETA, la FETAN, FGTB, le Forem, les Foyers de Bothey, GEG, Gembloux Agro-Bio Tech, Happiness Consult, HEC Liège – ULiège, Malcourant Mécanique, la Mirena, Objectif Emploi Gembloux, Openflow, Pôle Mecatech, Raymonde, le Ressort, Ressources, Les Restos du Cœur de Gembloux, Retrival, RobinWood, SAW-B, Saphémo, Saphir, Smart, le Smart Gastronomy Lab, SPW Direction de l'Économie sociale, Stûv, Tradecowal, la Ville de Gembloux, Vivus, Wagralim...

Merci à Loïc de Crombrugge pour l'aide précieuse à l'élaboration de ce rapport dans le cadre de son stage avec l'UCLouvain - Louvain School of Management.

**Votre soutien continu contribue chaque jour à construire
une société plus juste et plus inclusive.**



Pour aller plus loin...



- Clotuche, Joanne; de Halleux, Olivier; Genot, François; Mortier, Quentin; « Vers une nouvelle industrie? », SAW-B, 2026.
- de Halleux, Olivier; « Les entreprises d'économie sociale sont-elles actrices de la Transition ? », Analyse, SAW-B, 2024.
- Druon, Emmanuel ; « Écologie : entreprendre sans détruire », Babel / Actes Sud, 2012.
- Druon, Emmanuel ; « Quand écologie & économie font cause commune », Actes Sud, 2016.
- Ferreras, Isabelle ; Team Endicott; Richmond Mouillot, Miranda; Hackett, Dave ; « Hé Patron ! », Éditions du Seuil, 2023.
- Hamant, Olivier ; Charbonnier, Olivier ; Enlart, Sandra; « L'entreprise robuste », Odile Jacob, 2022.
- Hamant, Olivier; « De l'incohérence », Odile Jacob, 2023.
- Jancovici, Jean-Marc ; Blain, Christophe. « Le monde sans fin », Dargaud, 2021.
- Keller, Arthur ; « Où atterrir ? Comprendre les risques systémiques pour mieux agir, conférence et travaux de vulgarisation », 2020-2025.
- Laloux, Frédéric ; « Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées », Diateino, 2015.
- Meadows, Donella H. ; Meadows, Dennis L. ; Randers, Jørgen; « Les limites à la croissance (dans un monde fini) », nouvelle édition française, 2012.
- Parrique, Timothée ; « Ralentir ou périr : L'économie de la décroissance », Seuil, 2022.
- Parrique, Timothée ; « La science de la post-croissance ». Collection Système Terre, n°6, Actes Sud, 2026.
- Raworth, Kate ; « La théorie du donut : L'économie de demain en 7 principes », Plon, 2018.
- Rockström, Johan ; Klum, Mattias; « Big World, Small Planet », Yale University Press, 2015.
- Servigne, Pablo, « Le réseau des tempêtes: Manifeste pour une entraide populaire », Les Liens qui libèrent, 2025.
- Steffen, Will et al. ; « Trajectories of the Earth System in the Anthropocene », Proceedings of the National Academy of Sciences, vol. 115, n°33, 2018.
- Vandendriessche, Filip ; « Diriger sans imposer », De Boeck Supérieur, 2e édition, 2019.
- Vas, Alain ; « Stratégie d'entreprise — Voyage illustré », 3e édition, Dunod, 2024.





Les Dauphins

GEMBLOUX - DEPUIS 1971

LES DAUPHINS

ASBL Les Dauphins
Rue des Praules 13
5030 GEMBLOUX
+32 81 61 28 73

www.lesdauphins.be
secretariat@lesdauphins.be
[BE0429051883](https://www.beiris.be/entreprises/lesdauphins)