Épreuve E8 : Management de l'équipe commerciale
CONTEXTE D'ENTREPRISE

A. Présentation de Coopérative U

Coopérative U est une coopérative française regroupant des commerçants indépendants de la grande distribution. Elle est présidée par Dominique Schelcher. Sa dénomination originelle – Système U – a été modifiée en 2024 pour réaffirmer le choix d'un modèle coopératif agile, solidaire et durable.
Le groupement – enseigne U - réunit plusieurs enseignes complémentaires :

- Hyper U ;
- Super U ;
- U Express (anciennement Marché U) ;
- Utile, un réseau de magasins de proximité présent aussi bien en milieu urbain que rural.

En 2024, Coopérative U détient 11,9 % de parts de marché dans le secteur de la distribution alimentaire, ce qui en fait le quatrième acteur national, derrière E. Leclerc, le groupe Carrefour et le groupement Les Mousquetaires.

En janvier 2025, le groupe dispose de 1 804 magasins répartis dans 15 pays.

B. Le point de vente HYPER U Grand-Quevilly

Le point de vente Hyper U Grand-Quevilly se situe dans la zone commerciale du Bois-Cany comprenant plus de 36 enseignes, à la périphérie de la ville de Rouen (Seine-Maritime).

Hyper U est implanté dans un centre commercial regroupant 19 boutiques. Il réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 110 000 000 € en 2024, sur une surface de vente de 11 750 m². Il est ouvert 7 jours sur 7 et offre une grande amplitude horaire à ses clients (de 8h30 à 20h30 du lundi au samedi et de 8h30 à 12h30 le dimanche).

Cet hypermarché propose de nombreux services tels que :

Services U dans votre magasin

Services uniquement en ligne

Services supplémentaires

Carte Cadeau GAZ Service Financement Service SAV

Ce sont près de 30 000 références de produits alimentaires et non alimentaires qui sont proposées chaque jour à la vente, dont de nombreux produits de marque distributeur (U, U-Bio, U-Saveurs, U-Nature, U-Maison, U-Collection, U-Tout Petits…).

Les produits de la marque U répondent tous à des critères identiques : des produits du quotidien de qualité, à prix bas. L'enseigne est attentive à la fois à la provenance et aux conditions de production de ses produits frais. Elle intègre également les attentes de ses clients en termes d'innovation et d'éthique dans le choix des produits non alimentaires et des services de son offre.

ANNEXES

Annexe 1	Effectif du secteur épicerie – contrat – temps de travail – fonctions
Annexe 2	Organigramme du secteur épicerie
Annexe 3	Durée estimée des tâches hebdomadaires effectuées en rayon « épicerie sucrée »
Annexe 4	Challenge « Rayons en fête »
Annexe 5	Rétroplanning de l'opération commerciale « Chocolats de Noël »
Annexe 6	Planning été des congés payés du secteur épicerie (non validé)
Annexe 7	Contraintes liées aux congés de l'été 2026
Annexe 8	Contraintes de travail hebdomadaires du rayon « épicerie sucrée »
Annexe 9	Contrat de travail pour la période estivale
Annexe 10	Extrait de la convention collective nationale des coopératives de consommateurs salariés du 23 novembre 2018
Annexe 11	Fiche de poste « employé(e) libre-service (ELS) »
Annexe 12	Dossiers de candidature – CV
Annexe 13	Dossiers de candidature - lettres de motivation
Annexe 14	Instructions préparatoires au recrutement
Annexe 15	Les outils de communication interne
Annexe 16	Fiche préparatoire à l'entretien annuel d'Oscar
Annexe 17	Note du manageur du rayon « épicerie sucrée » destinée à la cheffe de secteur épicerie à propos d'Oscar
Annexe 18	Extraits du règlement intérieur (sécurité)
Annexe 19	Extraits du règlement intérieur (santé)
Annexe 20	Extraits du règlement intérieur (sanctions)
Annexe 21	Performances de l'équipe du rayon « épicerie sucrée »
Annexe 22	Entretien avec monsieur Ferrat, audit en recrutement pour le cabinet EO
Annexe 23	Manager et motiver la génération Z employée en libre-service
Annexe 24	Exemple d'animation mise en œuvre
Annexe 25	Note d'information - palmarès *best workplaces* 2025
Annexe 26	Document unique d'évaluation des risques professionnels

Annexe 1 : Effectif du secteur épicerie – contrat – temps de travail – fonctions

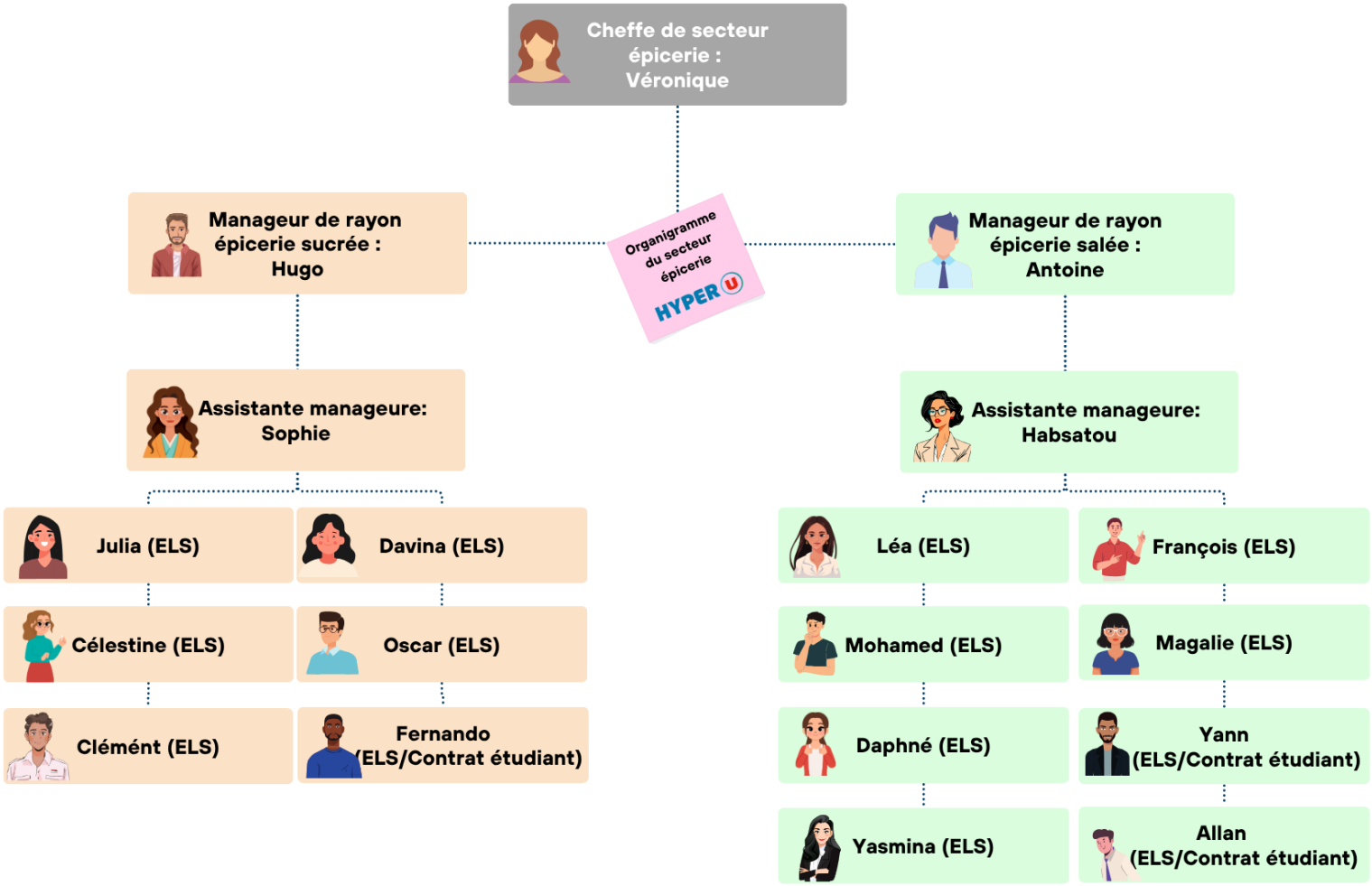
	Prénom	Sexe	Date d'entrée	Date de naissance	Statut	Fonction	Temps de travail mensuel	Temps de travail hebdo.	ETP*	Libellé Contrat	TEMPS COMPLET ou PARTIEL
	Véronique	F	21/09/2012	27/07/1991	Cadre	Cheffe de secteur	Forfait	Forfait	1,00	CDI	COMPLET
ÉPICERIE SUCRÉE	Hugo	H	01/09/2021	05/10/1996	Agent de maîtrise	Manageur de rayon épicerie sucrée	151,67	35,00	1,00	CDI	COMPLET
	Sophie	F	06/06/2011	26/06/1975	Employé	Assistante Manageure épicerie sucrée	151,67	35,00	1,00	CDI	COMPLET
	Julia	F	18/03/2008	05/06/1982	Employé	E.L.S**	151,67	35,00	1,00	CDI	COMPLET
	Célestine	F	01/01/2025	02/10/1989	Employé	E.L.S	151,67	35,00	1,00	CDI	COMPLET
	Oscar	H	14/11/2024	16/11/2003	Employé	E.L.S	151,67	35,00	1,00	CDI	COMPLET
	Clément	H	02/09/2019	24/04/1984	Employé	E.L.S	151,67	35,00	1,00	CDI	COMPLET
	Davina	F	01/08/2025	07/11/1995	Employé	E.L.S	151,67	35,00	1,00	CDI	COMPLET
	Fernando	H	12/09/2024	22/01/2005	Employé	E.L.S étudiant	65,00	15,00	0,43	CDI	PARTIEL
ÉPICERIE SALÉE	Antoine	H	01/08/2020	17/06/1990	Agent de maîtrise	Manageur de rayon épicerie salée	151,67	35,00	1,00	CDI	COMPLET
	Habsatou	F	01/02/2021	12/09/1988	Employé	Assistante Manageure rayon épicerie salée	151,67	35,00	1,00	CDI	COMPLET
	Léa	F	13/09/2021	24/08/2001	Employé	E.L.S	151,67	35,00	1,00	CDI	COMPLET
	Mohamed	H	01/07/2022	28/08/2002	Employé	E.L.S	151,67	35,00	1,00	CDI	COMPLET
	Daphné	F	02/05/1984	18/09/1965	Employé	E.L.S	117,00	27,00	0,77	CDI	PARTIEL
	Yasmina	F	29/06/1984	04/02/1965	Employé	E.L.S	125,67	29,00	0,83	CDI	PARTIEL
	François	H	27/12/1999	30/10/1972	Employé	E.L.S	151,67	35,00	1,00	CDI	COMPLET
	Magalie	F	01/01/2022	04/12/1986	Employé	E.L.S	151,67	35,00	1,00	CDI	COMPLET
	Yann	H	30/07/2025	09/03/2006	Employé	E.L.S Étudiant	43,33	10,00	0,29	CDI	PARTIEL
	Allan	H	17/06/2024	27/06/2004	Employé	E.L.S Étudiant	43,33	10,00	0,29	CDI	PARTIEL

*ETP : Équivalent Temps Plein

** Employé Libre-Service

Source : Hyper U Grand-Quevilly

Annexe 2 : Organigramme du secteur épicerie



Source : document auteur

Annexe 3 : Durée estimée des tâches hebdomadaires effectuées en rayon « épicerie sucrée »

	Missions et tâches réalisées	Nombre d'heures réalisées	Préconisations du réseau pour le rayon Épicerie (sucrée et salée)
Missions managériales	**Organiser :**	**11**	Organiser : 20 %
	Organiser des opérations de promotion	8	
	Gérer le planning	3	
	Animer :	**21**	Animer : 50 %
	Former, animer et motiver les membres de son équipe	12	
	Gérer les opérations commerciales, animations	9	
	Contrôler :	**18**	Contrôler : 30 %
	Surveiller la tenue du rayon	14	
	Suivre les indicateurs du rayon	4	
	Total missions managériales	**50**	100 %
Missions commerciales	**Approvisionner / Stocker :**	**54**	Approvisionner/Stocker : 20 %
	Commander la marchandise	7	
	Définir les marques et les gammes à mettre en rayon	2	
	Sélectionner et rencontrer les fournisseurs	21	
	Réceptionner les livraisons de marchandises	5	
	Vérifier la conformité des arrivages	5	
	Gérer les stocks à l'aide de programmes informatiques	5	
	Effectuer les inventaires de produits	4	
	Gérer la casse	5	
	Mettre en rayon :	**140**	Mettre en rayon : 70 %
	Mettre en rayon et assurer la rotation des différents produits	105	
	Veiller à ce que le rayonnage reste propre et bien agencé	13	
	Vérifier les DLC, DLUO et qualité des emballages	6	
	Vérifier le balisage, l'affichage et l'étiquetage des prix	16	
	Relation clients :	**16**	Relation clients : 10 %
	Conseiller les clients	16	
	Total missions commerciales	**210**	100 %
	Total missions rayon épicerie sucrée	**260**	

Préconisations du réseau
Les manageurs doivent se consacrer prioritairement aux missions managériales même s'il peut leur arriver d'assurer des missions commerciales. En revanche, les E.L.S. n'assurent que des missions commerciales.

Source : document auteur

Annexe 4 : Challenge « Rayons en fête »

Pendant la période de fin d'année, la présentation des produits en rayon est essentielle afin d'optimiser le chiffre d'affaires.

Le mot d'ordre est "Attractivité". Afin de récompenser l'implication des employés, la direction met en place pour la durée du mois de décembre un challenge commercial.

RAYONS EN FÊTE

Objectif : Présenter des rayons attractifs et festifs à notre clientèle

Règlement :

Article 1 : Le présent challenge concerne tous les salariés du magasin qui participent à la mise en rayon des produits et à la mise en valeur de l'offre (ELS exclusivement.)
Un autre challenge concernera l'équipe managériale afin que tous puissent gagner. Ne peuvent participer que les salariés présents en magasin pendant tout ou partie de la période concernée.

Article 2 : La durée totale de ce challenge est d'un mois. Il commence à partir du mardi 1er décembre 2026 jusqu'au samedi 2 janvier 2027.

Article 3 : Chaque participant devra optimiser la présentation de son rayon. Pour cela, il devra respecter le plannogramme de sa gondole, optimiser son facing, présenter une quantité de produits suffisante en rayon pour chaque référence, éviter les ruptures, vérifier l'étiquetage des articles et le balisage du rayon ainsi que la mise en place des ILV/PLV promotionnelles.

Article 4 : Chaque manageur devra fournir à la direction du magasin, le zoning quotidien de mise en place du rayon. Un jury composé de membres de l'équipe de direction décernera chaque jour 1 point pour chaque ELS qui aura un rayon répondant à toutes les exigences de l'article 3. Les points se cumuleront sur l'ensemble de la période.

Article 5 : Un classement provisoire sera diffusé chaque semaine, le lundi matin.
À l'issue du challenge, un classement définitif sera publié. Chaque participant recevra des récompenses proportionnelles au nombre de points attribués.

Article 6 : Des bons d'achat nominatifs à dépenser au magasin récompenseront l'ensemble des participants. 1 point marqué = 5 euros. Les chèques-cadeaux seront remis aux lauréats à partir du 15 janvier 2027.

BON CHALLENGE À TOUS !

La Direction

Source : document auteur

Annexe 5 : Rétroplanning de l'opération commerciale « Chocolats de Noël »

Pour illustrer l'organisation de l'opération commerciale :
https://fr.linkedin.com/company/hyper-u-le-grand-quevilly

Hugo : « *C'est une opération essentielle pour le rayon épicerie sucrée, l'un des temps forts de l'année avec celui de Pâques. L'opération « Chocolats de Noël » commencera le lundi 23 novembre 2026 ».*

	Tâches	Durée (jours)	Antériorité	Personnel en charge de la tâche	Nombre de personnes nécessaires
A	Choisir la date d'installation	1	-	Cheffe de secteur	1
B	Passer des commandes (chocolats)	3	A	-	-
C	Établir le plan de l'allée centrale	1	B	Manageur de rayon	1
D	Préparer le challenge « RAYONS EN FÊTE » qui aura lieu pendant l'opération	3	-	Manageur de rayon	1
E	Considérer le délai de réception des chocolats *	60	B	-	-
F	Trier les chocolats	1	E	ELS	2
G	Échantillonner en réserve les chocolats	3	F	ELS	3
H	Réunir l'équipe pour transmettre les informations	1	D, E	Tous les ELS qui sont présents le jour de la réunion. Le manageur et l'assistante manageure y assistent obligatoirement.	
I	Préparer le plannogramme d'implantation	1	C	Cheffe de secteur	1
J	Convoquer les fournisseurs par mail	1	I	Assistante manageure	1
K	Recruter le personnel temporaire	15	-	Cheffe de secteur Manageur de rayon	1
L	Imprimer les ILV/PLV	1	I	ELS	2
M	Installer les chocolats	2	G, J	ELS	3
N	Installer les bandeaux de prix, les ILV et les PLV	2	L, M	ELS	2
O	Planifier les horaires de fin d'année	2	H, K	Manageur de rayon	1
P	Éditer le planning de passage des marchandiseurs et des fournisseurs pendant l'opération	1	O	Cheffe de secteur	1
Q	Effectuer le briefing et les derniers préparatifs	1	P, N	Manageur de rayon	1

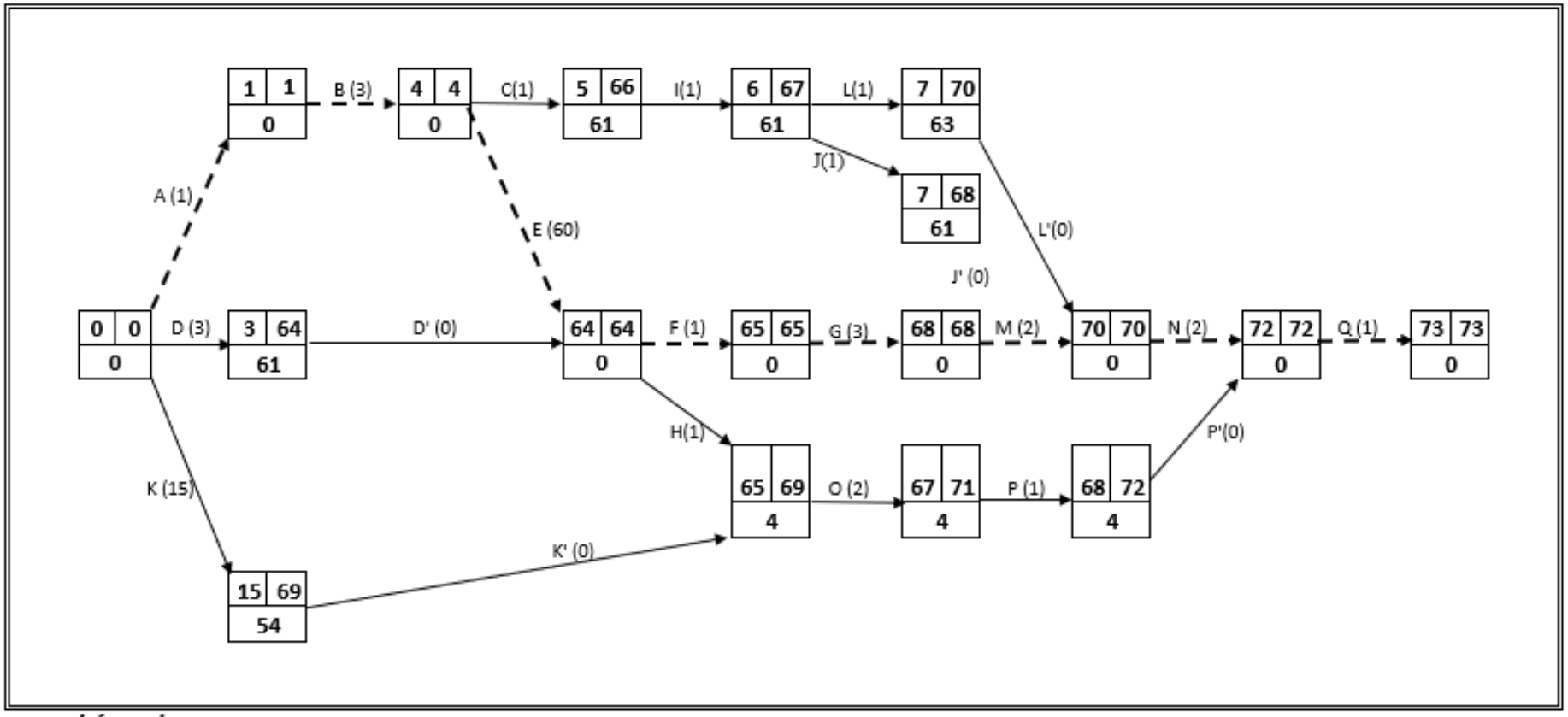
* Délai de livraison imposé par les fournisseurs (samedi et dimanche inclus).

Informations complémentaires pour l'organisation du travail de l'équipe :

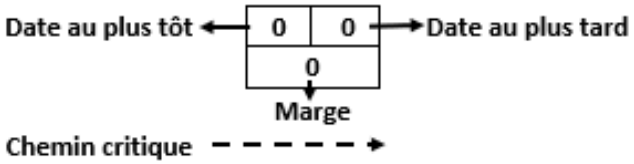
- Les commandes de chocolats sont automatisées et ne constituent pas une tâche à réaliser.
- Les tâches ne sont effectuées que du lundi au vendredi.
- Le 11 novembre est un jour travaillé.
- Les jours de repos du manageur et de l'assistante manageure peuvent exceptionnellement être modifiés pour les besoins de l'opération.

Source : document auteur

Annexe 5 : Rétroplanning de l'opération commerciale « Chocolats de Noël » (suite)



Légende :



Le siège vous communique ce document afin d'anticiper et d'organiser le travail de l'équipe pour l'opération commerciale « Chocolats de Noël ».

Source : document auteur

Annexe 5 : Rétroplanning de l’opération commerciale « Chocolats de Noël » (suite)

SEPTEMBRE 2026 www.calendrier.best

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

OCTOBRE 2026 www.calendrier.best

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

NOVEMBRE 2026 www.calendrier.best

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

Source : document auteur

Annexe 6 : Planning été des congés payés du secteur épicerie (non validé) (1/3)

CP 2026-2027	SEMAINE 23							SEMAINE 24							SEMAINE 25							SEMAINE 26							SEMAINE 27						
	lun	mar	mer	jeu	ven	sam	dim	lun	mar	mer	jeu	ven	sam	dim	lun	mar	mer	jeu	ven	sam	dim	lun	mar	mer	jeu	ven	sam	dim	lun	mar	mer	jeu	ven	sam	dim
NOM Prénom	01-juin	02-juin	03-juin	04-juin	05-juin	06-juin	07-juin	08-juin	09-juin	10-juin	11-juin	12-juin	13-juin	14-juin	15-juin	16-juin	17-juin	18-juin	19-juin	20-juin	21-juin	22-juin	23-juin	24-juin	25-juin	26-juin	27-juin.	28-juin.	29 juin.	30-juin.	01-juil.	02 juil.	03 juil.	04 juil.	05 juil.
Véronique						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
Hugo																																			
Sophie																																		X	X
Julia																																		X	X
Célestine																																			
Oscar																																			
Clément																																			
Davina	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
Fernando																																			
Antoine																																			
Habsatou																																			
Léa																																			X
Mohamed																																			
Daphné																																			
Yasmina																													X	X	X	X	X	X	X
François								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
Magalie															X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
Yann																																			
Allan																																			

Annexe 6 : Planning été des congés payés du secteur épicerie (non validé) (2/3)

CP 2026-2027	SEMAINE 28							SEMAINE 29							SEMAINE 30							SEMAINE 31							SEMAINE 32						
	lun	mar	mer	jeu	ven	sam	dim	lun	mar	mer	jeu	ven	sam	dim	lun	mar	mer	jeu	ven	sam	dim	lun	mar	mer	jeu	ven	sam	dim	lun	mar	mer	jeu	ven	sam	dim
NOM Prénom	06 juil.	07 juil.	08 juil.	09 juil.	10 juil.	11 juil.	12 juil.	13 juil.	14 juil.	15 juil.	16 juil.	17 juil.	18 juil.	19 juil.	20 juil.	21 juil.	22 juil.	23 juil.	24 juil.	25 juil.	26 juil.	27 juil	28 juil	29 juil	30 juil	31 juil	01 août	02 août	03 août	04 août	05 août	06 août	07 août	08 août	09 août
Véronique																																			
Hugo																						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sophie																						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Julia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																					
Célestine																						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Oscar															X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Clément															X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Davina																																			
Fernando																			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
Antoine																																		X	X
Habsatou																						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Léa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																					
Mohamed															X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
Daphné															X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Yasmina	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																					
François																																			
Magalie																																			
Yann																													X	X	X	X	X	X	X
Allan															X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Annexe 6 : Planning été des congés payés du secteur épicerie (non validé) (3/3)

CP 2026-2027	SEMAINE 33							SEMAINE 34							SEMAINE 35							SEMAINE 36							SEMAINE 37						
	lun	mar.	mer.	jeu.	ven.	sam.	dim.	lun.	mar.	mer.	jeu.	ven.	sam.	dim.	lun.	mar.	mer.	jeu.	ven.	sam.	dim.	lun.	mar.	mer.	jeu.	ven.	sam.	dim.	lun.	mar.	mer.	jeu.	ven.	sam.	dim.
NOM Prénom	10 août	11 août	12 août	13 août	14 août	15 août	16 août	17 août	18 août	19 août	20 août	21 août	22 août	23 août	24 août	25 août	26 août	27 août	28 août.	29 août.	30 août.	31 août.	01 sept.	02 sept.	03 sept.	04 sept.	05 sept.	06 sept.	07 sept.	08 sept.	09 sept.	10 sept.	11 sept.	12 sept.	13 sept.
Véronique																																			
Hugo																																			
Sophie	X	X	X	X	X	X	X																												
Julia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																					
Célestine	X	X	X	X	X	X	X																												
Oscar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																					
Clément																																			
Davina								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
Fernando															X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Antoine	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
Habsatou	X	X	X	X	X	X	X																												
Léa																																			
Mohamed																																			
Daphné																																			
Yasmina																																			
François																																			
Magalie																																			
Yann	X	X	X	X	X	X	X																												
Allan																																			

Source : Hyper U Grand-Quevilly

Annexe 7 : Contraintes liées aux congés de l'été 2026

- **CONTRAINTES LÉGALES :**

L'employeur doit respecter des critères pour déterminer l'ordre des départs des salariés en congés : situation familiale du salarié, ancienneté dans l'entreprise, activité multi-employeurs, charge de famille, calendrier des vacances scolaires, droit de garde des enfants pour les salariés divorcés.

La durée des congés pendant la période estivale doit être de 12 jours ouvrables minimum et ne peut dépasser 24 jours ouvrables consécutifs.

- **CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES :**

Dans un souci de continuité du service, quatre personnes au minimum doivent être présentes chaque semaine dans chaque rayon pendant la période estivale, du début juillet à fin août.

Un manageur au moins doit être présent dans chaque rayon.

Pendant l'absence de Véronique (cheffe de secteur), c'est Antoine qui la remplace.

Les deux manageurs de rayon ne peuvent pas être en congés en même temps.

En cas d'absence d'un manageur de rayon, c'est son assistant qui le remplace sous la supervision de l'autre manageur de rayon.

- **CONTRAINTES COMMERCIALES :**

La préparation de l'opération de rentrée nécessite la présence en magasin de l'ensemble des équipes en semaines 34 et 35.

- **CONTRAINTES PERSONNELLES :**

Sophie marie sa fille le samedi 8 août.

Clément doit se faire opérer de l'épaule le lundi 10 août et sera absent (arrêt de travail) jusqu'au 6 septembre inclus.

Hugo est divorcé et aura la garde de ses enfants pour les vacances en semaines 31 et 32.

Source : document auteur

Annexe 8 : Contraintes de travail hebdomadaires du rayon « épicerie sucrée »

L'équipe commerciale du rayon « épicerie sucrée » est composée de :

- Hugo : Manageur, CDI 35h
- Sophie : Assistante-manageure, CDI 35h
- Julia : ELS, CDI 35h
- Célestine : ELS, CDI 35h
- Oscar : ELS, CDI 35h
- Clément : ELS, CDI 35h
- Davina : ELS, CDI 35h
- Fernando : ELS, Contrat étudiant 15h

Contraintes commerciales du magasin :
Le magasin est ouvert de 8h30 à 20h30 du lundi au samedi et de 8h30 à 12h30 le dimanche. L'afflux de clients est plus fort sur les journées du vendredi et du samedi. Le dimanche et le mercredi sont des jours à affluence moyenne. Les lundi, mardi et jeudi sont des jours à plus faible affluence.

Contraintes organisationnelles du rayon « Épicerie Sucrée » :
Chaque jour (sauf repos hebdomadaire), les ELS doivent être présents dans le magasin à partir de 5h du matin pour faire la mise en rayon et le facing de leur gondole.
Les lundi, mardi et jeudi, jours de réception des livraisons, 2 salariés doivent être présents l'après-midi (4h au maximum par personne).
Pendant le repos hebdomadaire de Hugo (manageur), Sophie (assistante) doit être présente le matin.

Présence sur la surface de vente

Lundi, mardi, jeudi	1 personne minimum après ouverture le matin (jusqu'à midi)
Mercredi, Dimanche	2 personnes minimum après ouverture le matin (jusqu'à midi)
Vendredi, Samedi	3 personnes minimum après ouverture le matin (jusqu'à midi)

Aucune heure supplémentaire n'est possible.

Contraintes légales :
- Tout salarié doit bénéficier d'un repos quotidien minimal de 11 heures consécutives entre deux journées de travail.
- Le temps de travail maximal par jour est de 10 heures.
- Il est interdit de faire travailler un salarié plus de 6 jours par semaine. Le repos hebdomadaire est d'au moins 35 heures consécutives.
- Si le salarié travaille au moins 6 heures dans une journée, il faut obligatoirement lui donner 20 minutes de pause (intégrée dans la pause-repas d'une heure).

Si le salarié travaille moins de 6 heures dans une journée, alors il n'a en principe droit à aucune pause.

Jours de repos demandés par les employés :
Il n'est pas possible de prendre un jour de repos le samedi.

Lundi	Oscar, Célestine et Davina	Mercredi	Julia
Mardi	Clément et Sophie	Jeudi	Hugo, Fernando

Source : document auteur

Annexe 9 : Contrat de travail pour la période estivale

Entre les soussignés :
La société Hyper U Grand-Quevilly, au capital de 3 060 000 euros, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés
Dont le siège social est situé au 5 rue Antoine de Lavoisier, 76 120 Le Grand-Quevilly.
Représentée par M/Mme....., agissant en qualité de
Ci-après dénommé

L'employeur
d'une part,

M./Mme ....., de nationalité.....
Immatriculé(e) à la Sécurité sociale sous le
numéro.....
Demeurant.....
Ci-après dénommé

Le salarié
d'autre part,
Il a été arrêté et convenu ce qui suit :

Article 1 : Engagement
Le salarié est engagé en vue d'assurer l'emploi à caractère saisonnier d'employé libre-service.
Ce contrat prend effet à compter du 01 juillet 20XX, à 7 heures. Il est conclu pour la durée de deux mois sous réserve des résultats de la visite médicale d'embauche à passer le 01 juillet 20XX.
Les coordonnées de la caisse de retraite complémentaire et de l'organisme de prévoyance sont les suivantes : .....

Article 2 : Fonctions et attributions
Le salarié est engagé en qualité d'employé libre-service.
Pour l'exercice de son activité, le salarié sera placé sous l'autorité de M....., ou de toute autre personne qui pourrait être substituée à ce dernier.

Article 3 : Période d'essai
Il est convenu entre les parties au contrat de travail une période d'essai de 8 jours au cours de laquelle chacune des parties pourra rompre le contrat sans indemnité et sans avoir à motiver sa décision. L'employeur doit cependant respecter un délai de prévenance :

- de 24 heures si la durée de présence dans l'entreprise est inférieure à 8 jours ;
- de 48 heures de 8 jours à 1 mois de présence.

Si la durée de l'essai est inférieure à 1 semaine, aucun délai de prévenance n'est prévu. En cas de non-respect de ce délai par l'employeur, le salarié a droit, sauf en cas de faute grave, à une indemnité égale au montant des salaires et avantages qu'il aurait perçus s'il avait accompli son travail jusqu'à l'expiration du délai de prévenance, indemnité compensatrice de congés payés incluse.

En cas de suspension du contrat de travail, cette période d'essai sera prolongée d'une durée égale à ladite suspension.

Article 4 : Lieu du contrat
Le salarié exercera ses fonctions au sein de l'entreprise située à Grand-Quevilly.

Article 5 : Rémunération
En contrepartie de son activité, le salarié percevra une rémunération mensuelle brute de 1319,50 euros pour une durée mensuelle de 151,67 heures.

Article 6 : Frais professionnels
Les frais professionnels du salarié engagés dans l'exercice de ses fonctions lui seront remboursés sur présentation des justificatifs. Les notes de frais devront être contresignées par le supérieur hiérarchique mentionné à l'article 2 du présent contrat.

Article 7 : Congés payés
Le salarié bénéficiera des droits à congés payés en vigueur pour les salariés de la société, le nombre maximum de congés payés est de 30 jours par an. Les dates de congés sont arrêtées par la direction.

S'il n'a pu prendre ses congés payés, le salarié bénéficiera d'une indemnité compensatrice de congés payés à la fin de son contrat.

Article 8 : Droits collectifs
Le présent contrat est soumis aux conventions collectives IDCC 3205/IDCC 0179 applicables à l'entreprise.

Article 9 : Fin du contrat
Au terme de son contrat, le salarié ne percevra pas d'indemnité de fin de contrat.

Fait à Grand-Quevilly
Le 01 mars 20XX,
En deux originaux.

Signatures de l'employeur et du salarié à faire précéder de la mention manuscrite "Lu et approuvé"

Source : document auteur

Annexe 10 : Extrait de la convention collective nationale des coopératives de consommateurs salariés du 23 novembre 2018

ARTICLE 42

42.I. Durée

a) Licenciement

I. – Dans le cas de rupture du contrat de travail du fait de l'employeur, la durée du préavis, sauf faute grave ou lourde, ne doit pas être inférieure à :

A. – Pour le personnel ouvrier et employé comptant plus de 6 mois et moins de 2 ans d'ancienneté continue :
– 1 mois de travail à compter de la date de présentation de lettre recommandée avec avis de réception notifiant le licenciement.

B. – Pour le personnel ouvrier et employé comptant plus de 2 ans d'ancienneté continue :
– 2 mois de travail à compter de la date de présentation de lettre recommandée avec avis de réception notifiant le licenciement.

b) Démission

En cas de rupture du contrat de travail, du fait du salarié appartenant au collège ouvrier et employé, la durée du préavis, quelle que soit l'ancienneté des intéressés, est :
– de 1 mois à compter à compter de la date de présentation de lettre recommandée avec avis de réception notifiant la démission.

42.II. Indemnité de préavis

En cas de licenciement, hors faute lourde ou grave et d'inobservation du délai de préavis du fait de l'entreprise, la société doit au salarié une indemnité égale au salaire correspondant au temps restant à courir jusqu'à l'expiration du préavis fixé à l'article précédent.

Cette indemnité, établie à la date de la rupture du contrat, se calcule sur le salaire effectif individuel, toutes primes et indemnités incluses du mois précédent.
Le salarié licencié qui trouve un emploi pendant la période de préavis peut interrompre son service pour occuper son nouvel emploi, sans rémunération, pour le temps restant à courir.

Sauf accord des parties, le salarié démissionnaire, quelle que soit la durée de son ancienneté, qui n'effectue pas le préavis tel qu'il est déterminé à l'article précédent, devra à la société une indemnité égale à 1 mois de travail ; s'il n'accomplit qu'une partie du préavis ainsi déterminé, il sera redevable de l'indemnité correspondant au temps restant à courir.

42.III. Pendant la période de préavis

Le personnel, en cas de licenciement, sera autorisé à s'absenter un total de 50 heures payées ; le salarié qui n'utilise pas cette possibilité soit partiellement, soit totalement ne peut prétendre à une indemnité compensatrice correspondante.

Les heures accordées pour recherche d'emploi en période de préavis peuvent, à la demande du travailleur, être utilisées en une seule fois.

Source : document auteur

Annexe 11 : Fiche de poste « employé(e) libre-service (ELS) »

Classification
Code Emploi : 102

Définition de poste

Département des Ressources Humaines

EMPLOYÉ(E) LIBRE SERVICE (E.L.S.) / HYPER U

✓ **Objectif du poste :**

Sous la responsabilité du manageur de rayon et/ou du Directeur de l'Hypermarché, **l'Employé(e) Libre-Service** (E.L.S) contribue, en appliquant la politique commerciale de l'enseigne et les consignes de sa direction, aux résultats économiques du magasin et veille à la bonne tenue des rayons sous sa responsabilité en respectant les normes de propreté, qualité, hygiène, environnementet sécurité.

✓ **Attributions Principales :**

✓ **METTRE EN RAYON**

- Mettre en rayons les produits,
- Contrôler les Dates Limites de Consommation (DLC), et les Dates Limites d'Utilisation Optimale (DLUO),
- Veiller à la bonne tenue des rayons, leur approvisionnement, le facing en respectant la rotation des produits et en appliquant le FIFO (FIRST IN/FIRST OUT : Premier entré/Premier sorti), sur l'ensemble des références permanentes et promotionnelles,
- Appliquer les changements de prix,
- Mettre en place les implantations, conformément aux directives,
- Participer aux réimplantations de son rayon,
- Participer à la mise en œuvre des promotions, des animations et de la mise en avant des produits,
- Veiller à la propreté des rayons, ainsi qu'au respect des procédures en termes d'hygiène, de sécurité, d'environnement et de qualité,
- Remonter toutes les informations concernant son rayon à son manageur (visite d'un commercial, information concernant la gestion, remontées clients, information sur les produits…),
- Être à l'écoute des besoins des clients,
- Accueillir et renseigner les clients sur l'ensemble de la surface de vente,
- Participer aux inventaires périodiques en comptant et relevant les produits.

✓ **GÉRER LES COMMANDES**

- Veiller aux stocks de présentation des produits.

✓ **RÉALISER LA GESTION DU RAYON**

- Saisir et analyser les casses, les pertes et cassés frais, proposer des plans d'actions correctifs à son manageur.

Annexe 11 : Fiche de poste « employé(e) libre-service (ELS) » (suite)

- ✓ **Documents et outils informatiques :**

Intranet Coop U, Excel

- ✓ **Mobilités Fonctionnelles :**

En provenance d'un poste de : Hôte(sse) d'accueil ou de caisse, évolutions envisageables vers les postes de :

Manageur de Rayon

- ✓ **Relation de travail du poste :**

Manageur de Rayon, Directeur de Magasin, services du siège, clients, commerciaux, services logistiques (COOP/U).

- ✓ **Qualifications requises :**

BAC PRO Métiers du commerce et de la vente et/ou expérience de 2 à 3 ans dans un poste similaire.

- ✓ **Qualités :**

Ponctualité, Rigueur, Commerçant, Amabilité, Disponibilité, Accueillant.

Source : Hyper U Grand-Quevilly

Annexe 12 : Dossiers de candidature – CV

Fred D.
+33 7 20 17 XX XX
Fred.dupont@gmail.com
76000 Rouen

CDD employé de rayon à Hyper U Grand-Quevilly

Formation

2026
Licence Anglais 1ère année
UFR Rouen

2025
Bac STMG
Lycée Val de Seine, Grand-Quevilly

2022
Brevet des collèges
Collège Saint Dominique, Rouen
Mention Très Bien

Expérience professionnelle

Juillet – Août 2025
Monoprix, *Rue du gros Horloge, Rouen*
Contrat saisonnier en vente de prêt-à-porter

- Organiser et approvisionner les rayons.
- Connaître et identifier rapidement toute la gamme de produits.
- Conseiller la clientèle sur les collections et styles vestimentaires.
- Mettre en avant les offres promotionnelles et produits concernés dans les rayons.

Compétences

- Rigueur
- Organisation

Informatique

- Microsoft Office : traitement de texte et tableur (fonctions intermédiaires).

Langues

- Anglais - Professionnel (niveau C1, maîtrise des champs lexicaux concernant la vente, les produits quotidiens et la nourriture).

Centre d'intérêt

- Football : pratique au club de Mont-Saint-Aignan depuis l'enfance (10 ans).

Annexe 12 : Dossiers de candidature – CV (suite)

Lana M.
+33 7 27 72 XX XX
Lana.martin@gmail.com
linkedin.com/in/lanamartin
76 140 Le Petit-Quevilly

Employée de rayon à Hyper U Grand-Quevilly

Expérience professionnelle

Janvier 2021 – Présent
Vendeuse Sandro, **concession Galeries Lafayette**, Paris

- Gérer les livraisons et stocks pour +500 références du magasin.
- Développer le service client et fidéliser plus de 50 nouveaux clients en 1 an.
- Encadrer et former une équipe de 5 vendeurs débutants.
- Responsable du merchandising et présentation visuelle des articles.
- Dépassement des objectifs commerciaux : + 10 % du chiffre d'affaires en 1 an.

2019-2020
Kookai, Rouen Stage de vendeuse

Formation

2020
BTS Management des unités commerciales (MUC – actuellement BTS MCO),
Lycée Les Tourelles, Rouen

2018
Bac ES - Option Anglais, Mention Assez Bien
Lycée Les Bruyères, Sotteville-Lès-Rouen

Compétences

- Excellent sens du relationnel et fort esprit d'équipe
- Accueil, analyse des demandes et conseil des clients
- Développement des actions de fidélisation (+ 10 % en un an)
- Encadrement d'une force de vente de 5 personnes

Informatique

- Excellente maîtrise de Microsoft Office Word et Excel
- 3 ans d'utilisation de LinéoSoft, logiciel de caisse enregistreuse

Langues

- Anglais, Intermédiaire (niveau B2)

Centres d'intérêt

- Blogueuse mode + 5 000 abonnés sur Instagram @LanaMode
- Création de ma propre marque de vêtements vintage : Lana Frip'

Annexe 12 : Dossiers de candidature – CV (fin)

Franck H.
+33 6 27 34 XX XX
Fhenault@laposte.net
80 000 Amiens

Employé libre-service à Hyper U Grand-Quevilly

Formation

2015 : Titre Professionnel Technicien d'assistance informatique (AFPA)

1992
BTS Force de vente (équivalent BTS NDRC)
GRETA Amiens

1990
Bac général
Lycée Saint Rémi, Amiens

Expérience professionnelle

Depuis 2017 - Technico-Commercial en Imprimerie, IPP - Montdidier
- Démarchage entreprise
- Suivi clientèle
- Dépannage SAV

1993 – 2015 - Chef d'entreprise « Okay BaB' », Amiens
Restauration rapide
- Management d'équipe
- Gestion d'un restaurant
- Cuisine
- Service

1993
Employé libre-service, secteur alimentaire, Monoprix, Amiens
- Mise en rayon

Compétences
Rigueur, Autonomie, Organisation

Loisirs : Puzzle, Marche, Poterie

Moyens de locomotion : Train, bus

Source : document auteur

Annexe 13 : Dossiers de candidature - lettres de motivation

Lettre de motivation de Fred D.

Venant d'entrer en première année de licence d'anglais, je souhaite travailler comme employé de rayon dans votre magasin Hyper U. Je suis très mature, rigoureux et disponible (membre d'une association étudiante dans mon temps libre). Je suis apte à assurer une bonne organisation et présentation des rayons, contrôler les stocks et renseigner les clients avec courtoisie (anglais C1). Je cherche à acquérir une expérience professionnelle significative dans le domaine de la grande distribution à la fois pour des raisons financières mais aussi pour vérifier la cohérence de mon projet de réorientation en BTS MCO. Votre enseigne m'a été recommandée par des salariés travaillant en alternance chez vous, ce que j'envisage également pour la suite de mes études.

Lettre de motivation de Lana M.

Vendeuse avec une longue expérience dans le secteur du prêt-à-porter féminin, je souhaiterais rejoindre une enseigne rouennaise pour convenances personnelles.
Motivée et rigoureuse, je suis prête à relever le challenge d'une toute nouvelle activité et suis consciente de mon inexpérience dans la grande distribution alimentaire. En revanche, je suis titulaire d'un BTS MUC (aujourd'hui MCO), grâce auquel j'ai acquis de nombreuses compétences. Dans mon poste actuel, chez Sandro aux Galeries Lafayette, j'ai acquis de l'expérience en gestion de la relation client et en merchandising visuel. En 2024, j'ai proposé de nouvelles actions de fidélisation de la clientèle, qui ont permis d'accroître le chiffre d'affaires de 10 %.

Lettre de motivation de Franck H.

Fort d'une expérience en tant qu'ELS à Amiens, j'aspire aujourd'hui à un changement professionnel. Je désire relever de nouveaux challenges et suis très intéressé par votre enseigne dont les valeurs sont en totale adéquation avec les miennes. Ma stabilité professionnelle actuelle montre mon engagement et ma loyauté sans faille. Mon poste est amené à disparaître et je connais la grande difficulté en termes d'employabilité pour les séniors tels que moi. Je peux vous assurer de ma motivation et n'hésiterai à déménager une fois la période d'essai terminée.

Source : document auteur

Annexe 14 : Instructions préparatoires au recrutement

Extrait de l'entretien de délégation entre Véronique (Cheffe du secteur épicerie) et un manageur de rayon

Véronique : Ce que j'attends de toi, c'est que tu prépares rigoureusement l'entretien d'embauche pour notre futur(e) collaborateur(trice). L'objectif, c'est de nous assurer que la personne que nous recrutons dispose des compétences clés pour réussir sur le poste. L'entretien doit vraiment te permettre d'évaluer à la fois le savoir-être et le savoir-faire du candidat.

Manageur : Très bien. Et concrètement, quels sont les critères prioritaires à observer ?

Véronique : D'abord, l'attitude du candidat dès l'entrée dans la salle d'entretien peut déjà nous renseigner : sa présentation, son langage corporel, la façon dont il s'exprime. Ensuite, vérifie la cohérence de son parcours, depuis sa formation jusqu'à aujourd'hui. Assure-toi qu'il a une progression logique, des expériences utiles à notre activité.
Mais surtout, évalue ses compétences métiers : maîtrise des produits, sens de l'organisation, rigueur, gestion des priorités. Il faut qu'il soit capable de s'adapter rapidement à notre environnement. Et bien sûr, ne néglige pas sa motivation : c'est un indicateur fort de son engagement futur.

Manageur : Je vois mieux ce que tu attends. Et au niveau des qualités personnelles, quelles sont celles que je dois privilégier ?

Véronique : La distribution, c'est un secteur exigeant. Il faut que le candidat montre une bonne capacité d'analyse, qu'il sache répondre de manière pertinente, et surtout qu'il soit dynamique, réactif, et à l'aise dans les échanges. La communication et l'écoute sont essentielles, surtout dans le travail en équipe.
Tu peux aussi, à certains moments, le mettre dans une situation inconfortable pour observer sa gestion du stress. C'est un bon moyen de vérifier s'il sait garder son sang-froid. L'objectif, ce n'est pas de le piéger, mais de voir comment il réagit sous pression – c'est une réalité du métier.

Manageur : Ce ne sera pas simple de trouver le profil parfait, mais je comprends ce que je dois rechercher.

Véronique : J'ai confiance en toi. Tu as un bon instinct et une bonne lecture des profils. Je suis sûr que tu sauras repérer la personne qui fera la différence. Et n'oublie pas un dernier point essentiel : vérifie bien ses disponibilités. On a besoin de quelqu'un de flexible, capable de prendre un poste rapidement, notamment en cas d'imprévu ou d'absence.

Manageur : Merci pour toutes ces indications, Véronique. Avec ces précisions, je vais pouvoir structurer un entretien efficace.

Source : document auteur d'après Hyper U Grand-Quevilly

Annexe 15 : Les outils de communication interne

- Briefing quotidien réalisé par le manageur de rayon ou son assistant(e).
- Réunion d'équipe décidée par le chef/la cheffe de secteur.
- Réunion de pilotage qui regroupe les chefs de secteur, les manageurs de rayon et la direction.

- Entretien individuel et/ou entretien annuel programmé(s) réalisé(s) à l'initiative du chef de secteur et/ou du manageur de rayon
- Entretien professionnel obligatoire effectué tous les deux ans.

La messagerie électronique

De : Hugo Manageur
Envoyé : jeudi 7 novembre 2025 14h14
A : Équipe Épicerie Sucrée

Objet : Planning Semaine 45

Je vous transmets le planning de la semaine prochaine (45).
Je vous informe que l'opération commerciale « Chocolats de Noël » commencera le lundi
1er décembre et se finira le samedi 3 janvier.

Cordialement,

Hugo
Manageur Épicerie Sucrée
02 35 18 24 92

Le téléphone mobile : chaque chef de rayon et assistant dispose d'un téléphone mobile qu'il doit toujours avoir sur lui. Les chefs de rayon doivent être joignables à tout moment, en appel ou SMS.

Source : document auteur

Annexe 16 : Fiche préparatoire à l'entretien annuel d'Oscar

FICHE PRÉPARATOIRE – Entretien Individuel Annuel
Direction des ressources humaines – support TOUT GROUPE

Cette fiche sert uniquement à la préparation de l'entretien individuel annuel. Vous pouvez la consulter lors de l'entretien. Elle n'a pas à être transmise au responsable.

RESSENTI DE L' ANNÉE ÉCOULÉE	*Exprimer votre perception individuelle sur l'année écoulée : équipe, missions, relations professionnelles...*	
	Satisfactions	**Ça s'est plutôt bien passé, l'ambiance est plutôt bonne sauf avec certaines personnes qui se reposent sur les autres. Comme on ne leur dit rien à eux, quand ils arrivent en retard, c'est démotivant.**
	Difficultés	**J'ai du mal à terminer la mise en rayon avant l'ouverture car on ne peut pas toujours avoir les produits à temps, le cariste privilégie d'abord ses copains.**
	Progrès	**J'ai bien progressé dans le conseil aux clients. Les représentants des marques nous donnent des bons tuyaux, ce serait bien d'organiser des formations.**
ÉVALUATION DES COMPÉTENCES	*Lister les compétences que vous jugeriez utiles dans vos missions et qui ne seraient pas exploitées.*	
	Créativité, **Organiser l'agencement du rayon,** **Faire des démonstrations de produit.**	
APPRÉCIATION DU SALARIÉ	*Exprimer vos points forts sur votre poste de travail et vos points à améliorer pour être plus compétent.*	
	Points forts	**Propreté du rayon, qualité de la mise en avant (têtes de gondoles, PLV…), conseil à la clientèle, capacité à supporter certains membres de l'équipe.**
	Axes de progrès	**Gestion du temps**
ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE	Évolution souhaitée OUI ✔ NON ☐ Si oui vers quel poste ? **Assistant manageur de rayon** Évolution de durée du travail souhaitée OUI ☐ NON ✔ Durée de travail actuelle 35h Durée souhaitée 35h Êtes-vous mobile géographiquement ? OUI ☐ NON ✔ Si oui, quelle région ? ☐ Si oui, quels magasins ? ☐	
ASPIRATION PERSONNELLE	Comment vous sentez-vous dans votre poste ? Très Bien ☐ Bien ✔ Moyen ☐ Mal ☐ Commentaires **Aucun** Recommanderiez-vous votre entreprise à un ami ? OUI ✔ NON ☐ Demandes personnelles ? **Augmentation de salaire**	

Source : Hyper U Grand-Quevilly

Annexe 17 : Note du manageur du rayon « épicerie sucrée » destinée à la cheffe de secteur épicerie à propos d'Oscar

Bonjour Véronique,

Comme convenu, voici mon retour sur la situation d'Oscar actuellement au sein de l'équipe et du rayon.

Je t'ai joint les performances de l'équipe dans un tableau de bord que tu trouveras plus loin.
Outre ses résultats, je voulais t'alerter sur différents points qui posent actuellement problème, je suis un peu perdu sur l'attitude à adopter avec lui.
Il manque parfois d'initiative et de communication avec l'équipe ce qui peut parfois générer des conflits !
On l'a vu utiliser son téléphone dans les rayons ou sur le transpalette.
Les retards sont fréquents, souvent à cause de problèmes de réveil ou de transport.
J'ai essayé de parler plusieurs fois avec lui sur ces différents sujets et j'ai remarqué que suite à ces conversations, il est souvent en arrêt maladie les jours qui suivent !

J'aimerais trouver des solutions, il reste malgré tout un très bon élément et a de belles capacités. Il est force de proposition et créatif.

Dis-moi ce que tu en penses et si tu as des idées pour l'accompagner.
Merci,

Hugo, Manageur du rayon « épicerie sucrée », Hyper U

Source : document auteur

Annexe 18 : Extraits du règlement intérieur (sécurité)

2.2.1 Mesures de prévention

Tout salarié doit prendre connaissance des consignes de sécurité et les respecter ou les faire respecter, en fonction de ses responsabilités hiérarchiques. Tout salarié sera informé et formé selon son emploi et ses responsabilités.
Conformément aux instructions données par l'employeur, il incombe à chaque salarié de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa sécurité, de sa santé et de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses missions de travail.

En particulier, chaque salarié doit prendre garde à sa sécurité personnelle en portant et/ou en utilisant les équipements ou dispositifs de protection individuelle qui sont mis à sa disposition par l'employeur, lorsqu'il exécute des travaux pour lesquels le port et/ou usage de ces équipements a été rendu obligatoire par la réglementation ou par l'entreprise.

Tout salarié ayant constaté une défaillance ou une anomalie dans les équipements et/ou le fonctionnement de machines ou véhicules dont il a la charge, doit en informer immédiatement son responsable hiérarchique.

Cette information devra être tracée par mail et/ou par tickets d'assistance auprès du service concerné. Une confirmation sera notifiée et une réponse sera apportée ou une intervention programmée dans un délai qui dépend du degré d'urgence. Tout accident survenu au cours du travail doit immédiatement être porté à la connaissance du responsable hiérarchique.

2.2.2 Moyens de protection

Des programmes de formation professionnelle à l'intention de tous les salariés sont définis après consultation du Comité Social et Économique et pour certaines formations particulières, avec le concours d'organismes habilités à cet effet.

Tout salarié affecté à des postes de travail comportant de grands risques reçoit une formation appropriée et est tenu d'user des moyens et dispositifs de protection mis à sa disposition contre les accidents et d'observer les consignes d'utilisation du matériel. Le déplacement, la modification et la suppression des dispositifs de protection sont strictement interdits.

Selon les postes et l'exposition aux risques professionnels, le port des équipements de protection individuelle adaptés aux risques et mis à disposition par l'employeur est obligatoire.

Seul un certificat médical établi par le médecin du travail de l'établissement concerné permettra de déroger à cette obligation.

2.2.3 Hygiène, sécurité et discipline : utilisation du téléphone portable personnel

L'usage du téléphone personnel est strictement encadré afin de garantir la sécurité des salariés, le bon fonctionnement du service et la qualité de l'accueil client.

Annexe 18 : Extraits du règlement intérieur (sécurité) (suite)

L'utilisation du téléphone personnel est interdite pendant le temps de travail, sauf en cas de motif exceptionnel ou d'urgence (enfant, santé, accident, etc.) et après autorisation du responsable hiérarchique.

Le téléphone doit être laissé au vestiaire et être éteint ou en mode silencieux pendant le service.

L'usage du téléphone (appels, messages, navigation, réseaux sociaux, écoute de musique, etc.) est strictement interdit sur les postes de travail, en réserve, en surface de vente ou en zone de caisse.

L'utilisation est autorisée uniquement pendant les pauses (pause déjeuner, pause réglementaire), dans les zones prévues à cet effet (salle de pause, vestiaires).

L'usage du téléphone est formellement interdit, pour des raisons de sécurité, dans certaines zones sensibles : laboratoires (boulangerie, charcuterie, boucherie, fromagerie), chambres froides, quais, réserves, zones de manutention.

Tout usage abusif ou non conforme entraîne des sanctions disciplinaires conformément au présent règlement intérieur.

2.2.4 Surveillance et contrôle

Tout salarié est tenu de contribuer à la surveillance de son lieu de travail, de signaler immédiatement et avec discrétion à un responsable hiérarchique tout vol ou tentative de vol.

Tout salarié est informé du fait que les établissements du Groupe sont placés sous vidéoprotection pour la sécurité des personnes et des biens.

Aucun salarié ne doit intervenir directement et mettre en danger sa sécurité personnelle et celle de ses collègues de travail. Tout salarié a cependant un devoir d'alerte de son responsable hiérarchique et des forces de l'ordre, le cas échéant.

Source : Hyper U Grand-Quevilly

Annexe 19 : Extraits du règlement intérieur (santé)

Article 2.3 Santé au travail

2.3.1 Visites médicales

Tout salarié est tenu de se soumettre aux visites médicales obligatoires. Les refus qui enrayent la responsabilité de l'employeur en dehors de tout motif recevable et justifié au préalable, seront passibles de sanctions.
La périodicité des visites varie selon la reconnaissance ou non de la qualité de travailleur handicapé, de la reconnaissance de situation d'invalidité, d'horaires de travail spécifiques et des risques auxquels est exposé le salarié durant l'exécution de ses missions.
Les visites médicales programmées par le Service de Santé au Travail, dans et hors du temps de travail, sont obligatoires et sont rémunérées comme du temps de travail effectif. Si elles donnent lieu à récupération car effectuées en dehors du temps de travail alors l'accord préalable du responsable est requis.

2.3.2 Interdictions de fumer et de vapoter

Il est interdit de fumer dans l'entreprise, non seulement dans les lieux présentant des risques d'incendie liés à l'utilisation de produits inflammables ou explosifs, mais aussi dans tous les locaux fermés et couverts accueillant du public ou constituant des lieux de travail (locaux d'accueil et de réception, locaux de restauration, salles de réunions, bureaux collectifs ou individuels, réserve, etc.).
Cette interdiction concerne également le vapotage de cigarettes électroniques.
L'interdiction ne s'applique pas aux locaux ou emplacements qui ont été mis à la disposition des fumeurs et signalés en tant que tels. Ces espaces réservés sont interdits aux moins de 18 ans. Ces temps consacrés à fumer doivent se prendre sur les temps de pause autorisés par le responsable hiérarchique.

2.3.3 Boissons alcoolisées et stupéfiants

Il est interdit de pénétrer dans l'entreprise en état d'ivresse. Il est également interdit d'introduire ou de consommer des boissons alcoolisées.
L'employeur pourra décider de retirer de son poste de travail un salarié qui présente un comportement anormal. Le salarié devra être mis en retrait dans un bureau, toujours accompagné, dans l'attente de son accompagnement à son domicile par une personne qu'il aura lui-même désigné, autre qu'un salarié de la société. Aucun salarié ne devra le raccompagner à son domicile pour des raisons de sécurité et d'assurance. Ce salarié ne devra pas être laissé ou remis à son poste de travail.
Dans l'attente d'une visite médicale à sa demande ou à la demande de l'employeur, le salarié sera dispensé d'activité rémunérée. Une confirmation écrite lui sera notifiée.

Annexe 19 : Extraits du règlement intérieur (santé) (suite)

Tout salarié dont le poste de travail ou les fonctions sont intégrées à l'Annexe relative à la liste des postes présentant des risques d'accidents graves peut être soumis à l'épreuve de l'alcootest en cas de doute sur sa sobriété.
Le contrôle sera effectué, de manière à préserver la dignité et l'intimité du salarié concerné, par le responsable hiérarchique.
Le salarié concerné peut exiger que le contrôle s'effectue en présence d'un représentant du personnel ou à défaut d'un salarié de son choix et il peut également demander une contre-expertise, qui sera financée par le salarié si la contre-expertise est positive.
Il est interdit d'introduire, de distribuer ou de consommer des stupéfiants sur les lieux de travail.
Il est également interdit de pénétrer ou demeurer sous l'emprise de stupéfiants dans l'entreprise, étant entendu comme une substance qui altère le comportement en mettant en danger sa sécurité, celle de ses collègues et nuit à l'image de l'entreprise.
En cas de doute avéré, il sera demandé aux forces de police ou à la gendarmerie d'intervenir et de procéder au dépistage des substances interdites.
Tout manquement à ces obligations est passible de sanctions.

2.3.4 Risques psychosociaux

Outre l'évaluation des risques avec l'élaboration du document unique et du présent Règlement Intérieur sur les dispositions en matière de rétablissement de conditions de travail protectrices de la santé et de la sécurité des salariés, de droits de la défense et d'interdiction des harcèlements ou encore relatives à la consommation d'alcool et de produits stupéfiants, l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ainsi, il est rappelé que la prévention des risques psychosociaux est une préoccupation qui concerne tous les salariés. Il appartient donc à tous de faire preuve de respect et de bienveillance envers tous les individus (salariés et clients, collègues, collaborateurs ou responsable hiérarchique), peu importe, son sexe, son âge, son orientation sexuelle, sa couleur de peau ou tout élément discriminant.

Source : Hyper U Grand-Quevilly

Annexe 20 : Extraits du règlement intérieur (sanctions)

ARTICLE 4 : Procédure disciplinaire

4.1 Nature et échelle des sanctions

Tout comportement considéré comme fautif par l'employeur pourra, en fonction de sa nature et de sa gravité, faire l'objet de l'une des sanctions écrites énumérées ci-après par ordre d'importance :

1er degré :

- Mise en garde
- Avertissement
- Blâme

2nd degré :

- Mise à pied disciplinaire de 10 jours maximum, avec retenue sur salaire correspondante
- Mutation disciplinaire
- Rétrogradation disciplinaire
- Licenciement pour faute sérieuse
- Licenciement pour faute grave
- Licenciement pour faute lourde

4.2 Prescriptions

Aucun fait fautif ne peut donner lieu à lui seul à l'engagement de poursuites disciplinaires au-delà de deux mois à compter du jour où l'employeur en a eu connaissance, à moins que ce fait ait donné lieu, dans le même délai, à des poursuites pénales.

Aucune sanction antérieure de plus de trois ans à l'engagement des poursuites disciplinaires ne peut être invoquée à l'appui d'une nouvelle sanction.

4.3 Droit de la défense des salariés

Toute sanction doit être motivée et notifiée par écrit au salarié.
En outre, préalablement à toute sanction, « à l'exception de l'avertissement ou de toute sanction de même nature qui n'a pas d'incidence, immédiate ou non, sur la présence dans l'entreprise, la fonction, la carrière ou la rémunération du salarié », la procédure légale doit être observée.

Source : Hyper U Grand-Quevilly

Annexe 21 : Performances de l'équipe du rayon « épicerie sucrée »

La performance des employés libre-service est évaluée via des indicateurs de productivité et des indicateurs de qualité.
Afin d'assurer la fiabilité organisationnelle et la satisfaction client, ces indicateurs font l'objet d'un suivi mensuel.

Indicateurs de productivité	
Taux de disponibilité	- **Objectif :** Mesurer la capacité de l'employé à maintenir les rayons pleins via le nombre de produits disponibles en rayon. - **Norme réseau** : 850 produits disponibles.
Taux de rupture en rayon	- **Objectif :** Identifier, sur les 120 références du rayon, les ruptures liées à un mauvais réassort (nombre de références manquantes). - **Norme réseau** : inférieur à 2 %.
Productivité horaire	- **Objectif** : Mesurer le rendement horaire via le temps consacré à la mise en rayon (MER) des colis. - **Norme réseau** : 30 colis par heure.
Taux de présence	- **Objectif** : Evaluer la fiabilité organisationnelle et/ou déceler un éventuel mal-être au travail. - **Norme réseau** : 98 % avec une moyenne mensuelle de 26 jours travaillés pour un temps de travail mensuel forfaitaire de 151,67 heures.
Indicateurs de qualité	
Taux de démarque connue	- **Objectif** : Vérifier la contribution à la prévention des pertes et la qualité d'exécution des tâches de réassort. Il compare la casse au nombre de produits disponibles en rayon. - **Norme réseau** : inférieur à 1 %.
Taux de conformité	- **Objectif** : Vérifier l'attention portée au respect de la réglementation relative à l'affichage des prix. - **Norme réseau** : Supérieur à 99 %. Chaque mois, 200 produits doivent être contrôlés de façon aléatoire.
Taux de réalisation	- **Objectif** : Suivre le volume de tâches accomplies comparativement au nombre de tâches mentionnées sur la fiche de poste soit 14 tâches. - **Norme réseau** : 13 tâches.
Polyvalence	- **Objectif** : Évaluer le nombre de postes maîtrisés soit la capacité de l'ELS à remplacer un collègue sur un ou plusieurs autres rayons. - **Norme réseau** : 3 postes.

Performances mensuelles du 1er au 31 décembre 2026 des salariés (manageur, assistante manageure, ELS) affectés au rayon épicerie sucrée

Prénom	Nombre de produits disponibles[1]	Nombre de références manquantes	Colis mis en rayon	Heures de MER	Casse déclarée	Étiquetage conforme	Jours de présence	Tâches réalisées	Postes maîtrisés
Hugo	826	3	560	20	9	188	25,5	13	3
Sophie	833	2	600	20	6	192	26	14	4
Julia	820	4	580	22	8	185	25	13	2
Célestine	835	1	610	19	10	190	26	14	4
Oscar	810	5	500	18	2	180	22	12	2
Clément	829	2	570	20	8	189	25,5	13	3
Davina	832	2	590	20	6	191	26	14	3
Fernando	818	3	225	10	8	187	10	13	2

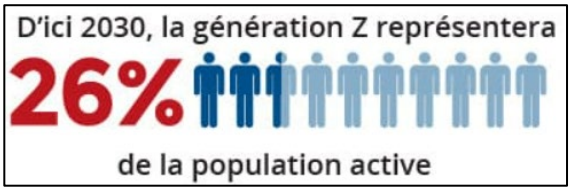
[1] Les employés libre-service sont polyvalents et amenés à s'occuper de l'ensemble du rayon. Toutefois, ils sont responsabilisés sur la gestion de certaines références. Le nombre de produits disponibles par employé est calculé à partir de ces références. Pour chacune d'entre elles, l'outil informatique compare la quantité théorique et la quantité réelle en rayon.

Source : document auteur

Annexe 22 : Entretien avec monsieur Ferrat, audit en recrutement pour le cabinet EO

Madame Lambert (Chargée de recrutement Hyper U) : Qu'est-ce que l'on appelle « Génération Z » ?

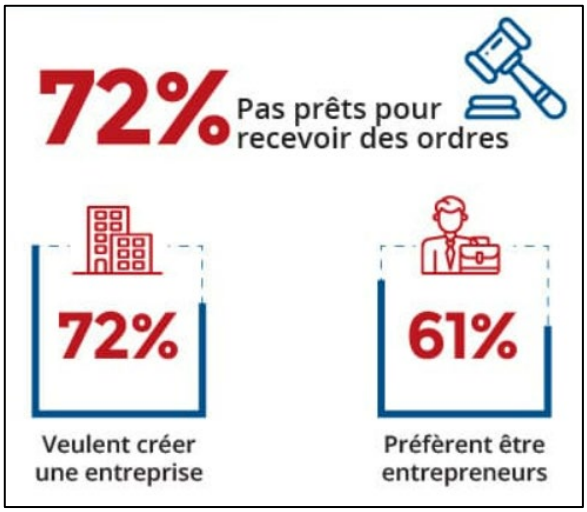
Monsieur Ferrat : Quand on parle de la Gen Z (ou génération digitale), on fait référence aux personnes nées à la fin des années 90 et au début des années 2000, après 1995 et jusqu'à 2010 environ. Une bonne partie d'entre eux entre sur le marché du travail ou s'apprête à le faire, et de nombreux codes se voient alors remis en question.



Madame Lambert : Quelles sont les caractéristiques principales de la Gen Z ?

Monsieur Ferrat : Tout d'abord, c'est une génération bercée par la technologie. Vous avez sûrement remarqué que l'utilisation des nouvelles technologies est bien souvent très intuitive pour eux, voire innée. Ils sont capables de s'adapter rapidement aux nouveautés, et de vite prendre en main de nouveaux outils.

Ensuite, c'est une génération en quête de sens. Trouver un emploi se résume à bien plus que trouver un poste dans son domaine pour payer les factures.



Elle porte une grande importance au sens qu'elle donne à son travail. Elle considère que son métier et l'entreprise dans laquelle elle l'exerce doivent correspondre à ses valeurs, la faire se sentir utile et avoir du sens, pour elle comme pour la société. Ainsi, si un poste l'intéresse mais que l'entreprise ne met pas en avant des valeurs d'inclusion et de diversité, un candidat de la Gen Z peut très bien ne pas candidater.

Également, la flexibilité est un critère primordial pour elle. Travailler plus intelligemment pour être efficace, sans forcément travailler plus, c'est un peu le mot d'ordre de la Gen Z. Le télétravail et les horaires flexibles sont donc considérés comme attrayants, car la Gen Z n'oppose pas confort et productivité.

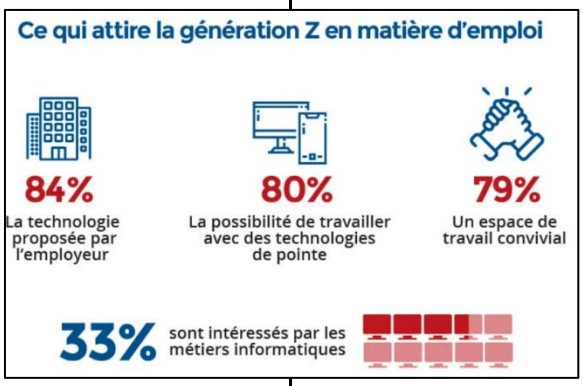
Enfin, la Gen Z conçoit le monde du travail comme un terrain propice à l'apprentissage, au développement

continu de ses compétences. Elle recherche donc des postes qui offrent des perspectives d'évolution, qui permettent d'être polyvalents et de mettre en place des projets.

Madame Lambert : En quoi les candidats de la Gen Z peuvent être des atouts pour Hyper U ?

Monsieur Ferrat : On peut dire que la Gen Z sait se montrer créative et force de proposition. Ils ouvrent de nouvelles perspectives et stimulent la créativité de l'équipe.

On peut ajouter que, s'ils sont difficiles à satisfaire, une fois qu'ils ont trouvé une entreprise où ils s'épanouissent et qui correspond à leur vision du monde, ils se montrent loyaux et fidèles.



En ce qui concerne les nouvelles technologies, la Gen Z maîtrise bon nombre d'outils et d'applications, et sait comment mettre à profit ses compétences pour améliorer la compétitivité et la productivité de leur entreprise.

Madame Lambert : Comment puis-je attirer la Gen Z ?

Monsieur Ferrat : La Gen Z met un point d'honneur à préserver son équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

En proposant des horaires de travail flexibles selon les préférences de chacun, ainsi que des jours de télétravail, vous pourrez booster la motivation de la Gen Z, qui considère que la productivité ne dépend ni du lieu ni de l'heure.

Encourager la diversité et l'inclusion, en plus de vous permettre d'attirer la Gen Z, pourra créer des équipes polyvalentes et hétérogènes, au sein desquelles tous les profils se complèteront.

Pour ces collaborateurs, travailler doit s'avérer gagnant-gagnant. Bien-sûr, la Gen Z est consciente qu'elle a des devoirs envers son entreprise, mais elle considère qu'elle est un atout pour son équipe. En retour, le travail doit lui apporter également. Il faut ainsi proposer des perspectives d'évolution et des opportunités de développement professionnel.

En plus, la Gen Z est particulièrement sensible aux avantages sociaux qui ont du sens : remboursement de frais de formations, programmes de bien-être, mutuelle d'entreprise de qualité, ou encore jours de télétravail à disposition.

La Gen Z a besoin de renouveau pour ne pas se lasser. Alors, favorisez la créativité de vos équipes, placez-les au cœur des prises de décisions, surtout lorsque celles-ci les concernent, encouragez-les à proposer des projets…

En bref, pour satisfaire la Gen Z, il faut être prêt à s'adapter afin de laisser ces candidats révéler tout leur potentiel.

Sources : document auteur, d'après https://www.hrmaps.fr/infographie-la-generation-z-simpose-sur-le-marche-de-travail/

Annexe 23 : Manager et motiver la génération Z employée en libre-service

PRATIQUES À ÉVITER

- o Objectifs lointains, tâches floues
- o Feedback tardif ou absent
- o Horaires rigides perçus comme punitifs
- o Reconnaissance invisible
- o Management vertical

BONNES PRATIQUES

- o Briefings quotidiens rythmés
- o Défis ludiques, jeux collaboratifs
- o Feedback rapide : merci immédiat, tableau affichage
- o Tutoriel vidéo express
- o Etapes claires et régulières
- o Horaires et congés flexibles, roulements dans l'équipe
- o Échanges via les réseaux sociaux

LEVIERS MANAGÉRIAUX

- o Donner du sens et impliquer
- o Sens concret : avant-après, chiffres simples
- o Autonomie guidée et implication dans les décisions
- o Pratiquer un management horizontal
- o Écoute, communication directe et bienveillance
- o Reconnaissance et responsabilisation
- o Manageur coach plutôt que pilote
- o Adopter une communication adaptée
- o Formats courts, interactifs, quizz flash
- o Style direct et authentique
- o Supports digitaux

Source : document auteur

Annexe 24 : Exemple d'animation mise en œuvre

Le manageur de rayon utilise des techniques d'animation ludiques et variées afin de stimuler les employés au quotidien, et plus particulièrement la Gen Z.

BINGO « RUPTURE 0 »
Mise en œuvre opérationnelle
HYPER U Grand-Quevilly

Objectif

Zéro rupture sur des « top ventes » (Pâte à tartiner, tablette de chocolat…)

Contrôle horaire

7h-19h
Contrôles à 8h30 – 10h – 13h – 16h – 19h

Rôles

Manageur de rayon
Réalise les contrôles aux horaires fixés

Règle

Grille à compléter
Une coche ✓ quand le facing est conforme si non X
5 ✓ = Réussite

B	I	N	G	O

Reconnaissance

Héros hebdomadaire du rayon
Gain d'une pause gourmande

Procédure

❶ Brief (5 mn) : attribution des « top ventes », explications relatives aux différents contrôles
❷ Contrôles : si rupture 30 mn de délai est accordé pour faire le réassort

Indicateurs exploitables

- Nombre de ruptures
- Délai moyen de réassort
- Taux de réalisation…

Grille de suivi

ELS : ……..					
	8h30	10h	13h	16h	19h
J1					
J2					
…					

Semaine : S24

Source : document auteur

Annexe 25 : Note d'information - palmarès *best workplaces* 2025

Expéditeur : Directeur du magasin
Destinataires : Manageurs

Note d'information N° 27

Le 10 avril 2026

Objet : Palmarès *Best Workplaces* 2025

Nos confrères du Super U d'Eaune, implanté près de Toulouse, entrent au classement du palmarès *Best Workplaces* 2025 des entreprises où il fait bon travailler. Ils sont classés 30e dans la catégorie 50-249 salariés.

Selon le dirigeant, Sébastien Robert, « un patron ne réussit qu'avec son équipe ». Et une équipe ne réussit qu'avec un patron dont elle est proche serait-on tenté d'ajouter.

Nous souhaitons aujourd'hui prendre son exemple et nous lancer dans ce challenge pour l'année 2026.
Afin de poursuivre cet objectif commun, vous trouverez ci-dessous un extrait des propos tenus par notre confrère suite à la publication du palmarès.

Ce modèle n'est pas applicable en tant que tel, c'est pourquoi nous attendons de chacun d'entre vous des suggestions et/ou actions managériales adaptées à notre unité commerciale.

Le directeur

Extrait des propos de Sébastien Robert, dirigeant du Super U d'Eaune.

« Les relations sont très directes chez nous, poursuit-il. *Il n'y a pas de directeur de magasin. Mon épouse Christine, responsable des relations sociales, est présente tous les jours. Je ne cache rien : le chiffre d'affaires est affiché toutes les semaines et nous nous réunissons tous une fois par mois. Mon bureau est toujours ouvert. Il n'y a pas de porte d'ailleurs ! »*

Sébastien Robert rappelle qu'il a choisi U *« pour les valeurs humaines de l'enseigne*, souligne-t-il. *Mon équipe doit être heureuse de venir au travail. La boule au ventre est interdite chez nous. Je préfère qu'un salarié qui n'est pas en forme se repose au lieu de venir. Plus personne ne vient le soir non plus par exemple, car nous avons décidé de sous-traiter l'inventaire ».*

« Outre de nombreuses animations pour les clients, allant d'une danse du dragon pour le Nouvel An chinois à une session dédicace par l'auteur Joël Dicker, le duo dirigeant de ce supermarché organise par ailleurs des événements pour les salariés dans le magasin, comme cette soirée laser game une fois les allées vides ou cette journée

pulls moches de Noël et même une course de kart, visible sur TikTok, mais aussi une excursion au Salon de l'agriculture. »

« Nous avons obtenu une récompense de l'association d'agriculture responsable Bleu-Blanc-Cœur cette année. Évidemment, c'est l'équipe qui a travaillé sur ce projet qui y est allée avec moi. Bien sûr, il y a quelques failles dans l'organisation mais on travaille à les réduire », poursuit Sébastien Robert.

« Par ailleurs, je préconise une plus grande proximité. C'est justement pour connaître ces points faibles que j'ai invité mes 105 salariés à participer pour la première fois à l'enquête Great Place to Work[1]. Verdict, deux points à améliorer : les salariés souhaitent davantage de réunions avec leurs chefs de service et également une plus grande proximité entre collègues du magasin et du drive attenant ».

« Nous avons pris des mesures immédiatement. Nous sommes d'ores et déjà inscrits pour la prochaine édition de Great Place to Work. Quand vous avez une équipe gagnante, vous avez envie de participer à une telle compétition vertueuse ! », s'exclame le dirigeant.

Source : document auteur

[1] *Entreprise où il fait bon travailler*

Annexe 26 : Document unique d'évaluation des risques professionnels

DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS
Entreprise : Hyper U Grand-Quevilly
Date de mise à jour : octobre 2025
Établi par : Service RH et manageurs de secteur
Validé par : Directeur du magasin

Identification des dangers par observation des postes, entretiens avec salariés et manageurs, consultation du CHSCT / CSE.

Évaluation de la **gravité (G)** et de la **probabilité (P)** selon l'échelle suivante :

Niveau	Gravité (G)	Probabilité (P)
1	Légère (petite coupure, gêne)	Rare
2	Moyenne (arrêt < 3 jours)	Occasionnelle
3	Grave (arrêt long, blessure sérieuse)	Fréquente
4	Très grave (accident mortel, invalidité)	Permanente

Niveau du risque = G x P
Actions prioritaires pour tout risque ≥ 8.

Secteur : Réception / Réserve

Danger	Risque	G	P	Niveau	Mesures de prévention existantes	Actions complémentaires
Manutention manuelle de palettes	TMS, lombalgies, entorses	3	3	9	Formation gestes & postures, transpalettes électriques	Sensibiliser aux pauses actives, vérification hebdomadaire de matériel
Circulation de chariots / engins	Heurts, écrasement	4	2	8	Marquage au sol, EPI	Créer zone piétonne matérialisée + miroir d'angle
Chute d'objets (palettes mal empilées)	Traumatisme crânien, blessure	3	2	6	Palettisation stable, stockage limité hauteur	Contrôle visuel quotidien par chef de réserve

Secteur : Rayons Épicerie / DPH / Liquides

Danger	Risque	G	P	Niveau	Mesures existantes	Actions complémentaires
Manutention répétée colis lourds (packs d'eau, sucre)	TMS, dos	3	3	9	Diables, chariots, formation gestes et postures	Adapter la hauteur des palettes (éviter sol)
Sol humide (lavage, fuite)	Glissade, chute	2	3	6	Signalétique sol glissant, chaussures de sécurité	Vérifier régulièrement état du sol, serpillères à disposition
Balisage manquant ou mal posé	Coupure, blessure client	2	2	4	Procédure affichage prix	Vérification quotidienne par ELS responsable
Manque de personnel en mise en rayon tôt le matin	Fatigue, stress	2	3	6	Planning adapté	Renfort ponctuel ou roulement matinaux

Secteur : Espaces communs (locaux, vestiaires, salle de pause)

Danger	Risque	G	P	Niveau	Mesures existantes	Actions complémentaires
Chute de plain-pied	Blessure mineure	2	2	4	Sol propre, entretien régulier	Campagne "sol propre = sécurité"
Mauvaise hygiène alimentaire (micro-ondes, frigo sale)	Toxi-infection	2	2	4	Nettoyage hebdomadaire	Rappel affiché règles propreté

Risques psychosociaux (RPS)

Facteur	Risques	Actions
Charge de travail / pics d'activité (soldes, fêtes)	Fatigue, irritabilité, erreurs	Adapter effectif et plannings, pauses régulières
Conflits internes (ex. Oscar/Hugo)	Stress, démotivation	Formation manageurs à la communication non violente
Manque de reconnaissance	Démobilisation	Entretien annuel structuré, félicitations orales régulières
Horaires décalés / travail tôt	Fatigue	Rotation des horaires, respect du repos légal

Source : document auteur