

Je suis chef du rayon épicerie sucrée dans un hypermarché hyperU. J'ai fait part à ma chef de secteur de ma difficulté à manager Oscar, un E.L.S de la génération Z. Voici ma note sur ces difficultés: 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. proposes-moi un mode de management adapté à la génération Z pour améliorer le comportement professionnel d'Oscar.

Ta note est claire et équilibrée : tu poses les faits sans jugement et tu reconnais ses qualités, ce qui est essentiel.

Voici **un mode de management adapté à la génération Z, concret et applicable en hypermarché**, pour améliorer le comportement professionnel d'Oscar **sans casser son potentiel**.

1. Comprendre le levier principal de la génération Z

Chez beaucoup de profils Gen Z, on retrouve :

- besoin de **sens immédiat** (« à quoi ça sert ? »),
- **rapport plus fragile à l'autorité** (ils adhèrent plus qu'ils n'obéissent),
- **forte sensibilité au feedback** (remarque = parfois vécu comme attaque),
- difficulté avec les **cadres implicites** (ils ont besoin de règles explicites),
- grande **créativité** mais gestion du temps et des contraintes perfectible.

👉 **La clé : un management clair, cadré, mais participatif.**

2. Reposer un cadre clair (indispensable, mais autrement)

La Gen Z n'est pas anti-règles, elle est anti-flou.

Ce que tu peux faire concrètement

Organise un **entretien individuel structuré**, annoncé à l'avance, avec cet objectif :

« Te permettre de réussir durablement dans le rayon, parce que tu as un vrai potentiel. »

Pendant l'entretien :

- **Lister 3 règles non négociables**, factuelles et professionnelles :
 1. Téléphone : **interdit en rayon et sur le transpalette**
 2. Ponctualité : **heure d'arrivée fixe**
 3. Communication : **prévenir l'équipe en cas de difficulté**

⚠ Ne pas débattre ces règles.

👉 Tu peux dire :

« Ce sont des règles de fonctionnement du magasin, pas une appréciation personnelle. »

3. Transformer les reproches en contrats d'engagement

Au lieu de rappels répétés (qui l'épuisent et te fatiguent), passe sur un **engagement écrit simple**.

Exemple :

« Sur les 30 prochains jours :

- zéro téléphone en rayon
- pas plus d'un retard
- information donnée à l'équipe en cas de souci »

➡ **Un objectif court, mesurable, atteignable.**

✳ Important :

Présente-le comme **un test**, pas comme une sanction.

4. Changer ta posture : moins de “surveillance”, plus de reconnaissance ciblée

La Gen Z réagit mal à la surveillance constante mais très bien à la reconnaissance précise.

Ce qu'il faut absolument faire

Quand Oscar fait bien :

- **le dire tout de suite**
- **de manière factuelle**

Exemples :

- « Ta mise en avant sur le rayon confiserie est efficace, les ventes ont suivi. »

- « J'ai apprécié que tu proposes une nouvelle implantation, c'est exactement ce que j'attends de toi. »

☞ Ça sécurise émotionnellement et **réduit les comportements d'évitement** (arrêts maladie après remarques).

5. Canaliser sa créativité (au lieu de la subir)

Tu dis qu'il est force de proposition : c'est un **levier énorme**.

Proposition concrète

Confie-lui une **mission cadrée**, par exemple :

- responsable des **missions en avant saisonnières**
- veille tendances / innovations sucrées
- test d'implantation sur un sous-rayon

⚠ MAIS avec :

- un **décal**
- un **résultat attendu**
- un **temps dédié**

☞ Ça transforme son énergie en responsabilité.

6. Gérer les arrêts maladie post-remarques (point sensible)

Sans accuser, tu peux **nommer le schéma**.

Phrase possible :

« J'ai remarqué que suite à nos échanges professionnels, tu es souvent en arrêt.
Mon objectif n'est pas de te mettre en difficulté, mais de t'aider à progresser.
Dis-moi comment je peux formuler les choses pour que ce soit plus constructif pour toi. »

☞ Ça :

- désamorce la tension,
 - responsabilise sans attaquer,
 - montre ton ouverture.
-

7. Ton rôle : manager, pas psychologue

Tu fais déjà ce qu'il faut.

Mais **tu n'as pas à absorber toute la charge émotionnelle.**

Si malgré tout :

- les règles ne sont pas respectées,
- les retards persistent,
- le téléphone continue,

👉 alors **il faudra passer à une étape RH formelle**, sans culpabilité :

- rappel écrit,
- traçabilité,
- accompagnement + conséquences claires.

8. Synthèse rapide du mode de management

- ✓ Cadre clair, explicite, non négociable
- ✓ Objectifs courts et mesurables
- ✓ Feedback fréquent et précis
- ✓ Responsabilisation via projets
- ✓ Posture ferme + bienveillante
- ✓ Traçabilité si dérive persistante

Si tu veux, je peux :

- t'aider à **préparer l'entretien individuel mot à mot**,
- reformuler ta note pour qu'elle soit **100 % managériale / RH**,
- ou t'aider à **anticiper les réactions d'Oscar** et comment y répondre calmement.

élabores un plan d'entretien individuel avec Oscar

Voici un **plan d'entretien individuel structuré, opérationnel et adapté à un collaborateur de la génération Z**, que tu peux utiliser tel quel avec Oscar.

Il est pensé pour **recadrer sans braquer**, sécuriser la relation et obtenir des engagements concrets.

PLAN D'ENTRETIEN INDIVIDUEL – OSCAR


Durée : 30 à 40 minutes

Cadre : bureau / endroit calme, sans interruption

Posture manager : calme, factuelle, bienveillante mais ferme

Accueil et cadrage de l'entretien (5 min)

 **Objectif : sécuriser et donner du sens**

 Ce que tu peux dire :

« Merci d'être disponible. Cet entretien a pour objectif de faire un point sur ton fonctionnement dans le rayon, ce qui marche bien et ce qui doit évoluer pour que tu puisses continuer à progresser ici. Ce n'est pas un entretien disciplinaire, mais il est important. »

 Rappeler que :

- l'échange est **professionnel**
 - l'objectif est **sa réussite**
 - il y aura **des attentes claires à la fin**
-

Valorisation sincère de ses points forts (5 min)

 **Objectif : baisser la défensive**

Sois **factuel et précis**, pas généraliste.

Exemples :

- « Tu es force de proposition, notamment sur les mises en avant. »
- « Tu as une vraie créativité et une bonne vision du rayon. »
- « Quand tu es concentré, ton travail est efficace et qualitatif. »

 Phrase clé :

« Ce sont ces qualités qui me donnent envie de t'accompagner davantage. »

3 Exposé des difficultés constatées (10 min)

 **Objectif : poser les faits, sans jugement**

 Toujours parler de **faits observables**, pas de ressenti.

Points à aborder (un par un) :

- **Communication avec l'équipe**

« Il y a eu plusieurs situations où l'information n'a pas circulé, ce qui a généré des tensions. »

- **Utilisation du téléphone**

« J'ai constaté l'utilisation du téléphone en rayon et sur le transpalette. »

- **Retards répétés**

« Les retards sont fréquents, souvent liés à des difficultés de réveil ou de transport. »

 Puis :


« Ces points posent problème dans le fonctionnement du rayon et de l'équipe. »


4 Laisser Oscar s'exprimer (5 à 7 min)

 **Objectif : l'impliquer et comprendre ses freins**

Questions ouvertes :

- « Comment tu analyses la situation ? »
- « Qu'est-ce qui te met le plus en difficulté aujourd'hui ? »
- « Qu'est-ce qui t'aiderait à mieux réussir ? »

 Ne pas interrompre

 Reformuler pour montrer l'écoute :

« Si je comprends bien... »

5 Rappel du cadre non négociable (5 min)

 **Objectif : clarifier les règles**

Annonce-le clairement :

« Je vais être très clair sur le cadre de travail. Il y a des règles qui ne sont pas négociables. »

Lister **3 règles maximum** :

1. **Téléphone** : interdit en rayon et sur le transpalette
2. **Ponctualité** : respect des horaires
3. **Communication** : prévenir l'équipe en cas de difficulté

👉 Phrase clé :

« Ce cadre s'applique à tous, ce n'est pas ciblé sur toi. »

6 Co-construction d'un engagement (5 min)

🎯 **Objectif : responsabiliser sans infantiliser**

Propose un **engagement sur 30 jours** :

« Je te propose qu'on se fixe un objectif clair sur le mois à venir. »

Exemple d'engagement :

- 0 téléphone en rayon
- maximum 1 retard
- information systématique à l'équipe

👉 Demande son accord :

« Est-ce que tu penses que c'est atteignable ? »

⚠️ Ajuster si besoin, mais **sans supprimer l'exigence**.

7 Projection positive et responsabilisation (5 min)

🎯 **Objectif : donner une perspective**

« Si ce cadre est respecté, je souhaite te confier davantage de responsabilités. »

Exemples :

- pilotage des mises en avant
- propositions d'implantation

- rôle référent sur un sous-rayon

👉 Phrase motivante :

« Tu as clairement le potentiel pour évoluer, mais ça passe par un comportement professionnel irréprochable. »

Conclusion et suite à donner (3 min)

 Objectif : sécuriser et formaliser

- Résumer les engagements
- Annoncer un **point de suivi** à date fixe (ex : dans 1 mois)
- Rester disponible

Phrase de clôture :

« Mon rôle est de t'accompagner, mais aussi de garantir le bon fonctionnement du rayon. Je compte sur toi. »

Conseil clé pour toi

- Garde un **ton calme**
 - Évite les « toujours / jamais »
 - Note les engagements par écrit après l'entretien
 - Si pas d'amélioration → **traçabilité RH sans culpabilité**
-

Si tu veux, je peux te fournir :

- une **trame écrite à remettre à Oscar**,
- des **phrases types** s'il se braque ou minimise,
- ou un **plan de suivi RH** en cas de non-respect.

fournis une trame écrite

Voici une **trame écrite d'entretien individuel, prête à l'emploi**, que tu peux **imprimer, compléter et archiver**.

Elle est formulée dans un langage **professionnel, factuel et managérial**, adapté à un contexte **Hypermarché U** et conforme à une logique RH.

TRAME ÉCRITE – ENTRETIEN INDIVIDUEL

Collaborateur : Oscar

Fonction : Employé Libre-Service – Rayon Épicerie Sucrée

Manager : Chef de rayon Épicerie Sucrée

Date :

Durée :

1 Objet de l'entretien

Faire un point sur le fonctionnement professionnel d'Oscar au sein du rayon épicerie sucrée, valoriser ses points forts et définir un cadre clair d'amélioration afin de garantir le bon fonctionnement de l'équipe et la performance du rayon.

2 Points positifs constatés

(À compléter / exemples ci-dessous)

- Force de proposition sur les mises en avant et implantations
 - Créativité et capacité à apporter des idées nouvelles
 - Qualité du travail lorsqu'il est concentré et impliqué
 - Bon potentiel d'évolution au sein du rayon
-

3 Difficultés observées

(Faits constatés – sans jugement)

- Manque ponctuel de communication avec l'équipe, pouvant générer des tensions
 - Utilisation du téléphone personnel en rayon et sur le transpalette
 - Retards fréquents impactant l'organisation du travail et l'équipe
-

4 Expression du collaborateur

(Synthèse des propos d'Oscar)

.....
.....
.....

5 Rappel du cadre de travail (non négociable)

Les règles suivantes s'appliquent à l'ensemble de l'équipe :

1. **Téléphone personnel** : interdit en rayon et lors de l'utilisation du transpalette
2. **Ponctualité** : respect strict des horaires de travail
3. **Communication** : obligation d'informer l'équipe ou le manager en cas de difficulté

6 Engagements sur la période à venir

(Période de référence : 30 jours)

Oscar s'engage à :

- Ne plus utiliser son téléphone personnel en rayon
- Limiter les retards (maximum 1 sur la période)
- Communiquer systématiquement avec l'équipe en cas de difficulté

7 Accompagnement et perspectives

En contrepartie du respect de ces engagements, le manager s'engage à :

- Accompagner Oscar dans sa progression
- Valoriser ses initiatives et propositions
- Lui confier progressivement des responsabilités (mises en avant, implantations, sous-rayon)

8 Suivi

Un point de suivi sera réalisé le :

Date :

Conclusion

Cet entretien vise à permettre à Oscar de s'inscrire durablement dans une dynamique professionnelle positive et conforme aux attentes du magasin, tout en valorisant ses compétences et son potentiel.

Signatures

Le collaborateur :

Nom / Prénom :

Signature :

Date :

Le manager :

Nom / Prénom :

Signature :

Date :

Conseil d'utilisation

- Garde **une copie signée**
- Envoie éventuellement un **mail de synthèse** après l'entretien
- Cette trame peut servir de **base RH** si une suite devait être donnée

Si tu veux, je peux aussi te fournir :

- une **version plus ferme (pré-disciplinaire)**
- une **version plus pédagogique (jeune collaborateur)**
- ou un **mail de synthèse post-entretien** prêt à envoyer à ta chef de secteur.

identifies l'échelle des sanctions possibles et adaptées à Oscar

Voici une **échelle des sanctions disciplinaires, progressive, proportionnée et adaptée au profil d'Oscar**, à utiliser **uniquement si le cadre fixé lors de l'entretien n'est pas respecté**. Elle est conforme aux pratiques RH de la grande distribution et respecte le principe clé : **sanctionner les faits, pas la personne**.

ÉCHELLE DES SANCTIONS DISCIPLINAIRES – CAS D'OSCAR

● Niveau 0 – Management préventif (déjà engagé)

Nature : Managériale

Quand : Avant toute sanction

Objectif : Corriger sans formaliser

Actions :

- Entretiens informels
- Rappels verbaux factuels
- Fixation d'objectifs clairs
- Trame écrite d'entretien individuel

👉 **Déjà réalisé** dans ton cas.

● Niveau 1 – Rappel verbal formalisé

Nature : Disciplinaire légère

Quand :

- Retards persistants
- Téléphone utilisé malgré rappel
- Manque de communication occasionnel

Modalités :

- Entretien en face-à-face
- Rappel précis des faits
- Mention orale des conséquences en cas de récidive

✦ **À tracer** (mail interne ou note personnelle manager).

● Niveau 2 – Avertissement écrit

Nature : Sanction disciplinaire officielle

Quand :

- Récidive après rappel verbal
- Non-respect des engagements écrits
- Manquement répété aux règles du rayon

Contenu :

- Faits datés et objectifs
- Rappel du cadre
- Mention explicite d'une sanction plus lourde en cas de récidive

⚠ **Impact fort sur la Gen Z** : à utiliser avec pédagogie mais fermeté.

● **Niveau 3 – Mise à pied disciplinaire (avec ou sans salaire)**

Nature : Sanction lourde

Quand :

- Refus d'appliquer les règles
- Comportement perturbant durablement l'équipe
- Désengagement manifeste malgré avertissement

Durée :

- 1 à 3 jours en général

👉 **Message clair** :

« Le comportement n'est plus compatible avec les exigences du poste. »

● **Niveau 4 – Mutation / changement de poste (si applicable)**

Nature : Mesure disciplinaire ou organisationnelle

Quand :

- Inadéquation persistante au poste
- Potentiel reconnu mais comportement incompatible avec le rayon

⚠ **Doit être validée RH / Direction.**

⊖ **Niveau 5 – Licenciement disciplinaire**

Nature : Ultime recours

Quand :

- Répétition des manquements malgré sanctions
- Non-respect durable du cadre
- Impact négatif avéré sur l'équipe et la performance

✦ **Toujours avec RH** et dossier solide.

Comment adapter cette échelle à Oscar (profil Gen Z)

- Toujours **expliquer la sanction**
 - Toujours **relier la sanction aux faits**
 - Toujours **laisser une porte de sortie**
 - Ne jamais sanctionner à chaud
 - Formaliser par écrit dès le niveau 2
-

Phrase clé à utiliser

« Mon objectif n'est pas de te sanctionner, mais de te responsabiliser.
Les règles sont connues, à toi de faire les choix. »

Recommandation stratégique pour toi

👉 **Ne pas rester bloqué au niveau 0 ou 1** trop longtemps.
Chez les profils Gen Z, l'absence de suite claire est souvent interprétée comme une tolérance.

Si tu veux, je peux :

- t'aider à **rédiger un avertissement écrit conforme RH**,
- simuler **une réaction difficile d'Oscar** et te proposer des réponses adaptées,
- ou t'aider à **présenter la situation à ta chef de secteur / RH** de façon sécurisée.

rédige un avertissement écrit

Voici un **modèle d'avertissement écrit, professionnel, factuel et juridiquement prudent**, adapté au contexte **Hypermarché U** et au profil d'Oscar.

Il peut être **remis en main propre contre signature** ou envoyé en **courrier interne** (à valider avec RH).

AVERTISSEMENT ÉCRIT

Entreprise : Hypermarché U

Rayon : Épicerie sucrée

Nom du collaborateur : Oscar

Fonction : Employé Libre-Service

Date :

Objet : Avertissement disciplinaire

Oscar,

Malgré les échanges et rappels effectués lors de nos entretiens précédents, notamment l'entretien individuel du, nous avons constaté la persistance de comportements non conformes aux règles de fonctionnement du magasin et du rayon.

Faits constatés

De manière factuelle, il a été relevé :

- des **retards répétés**, impactant l'organisation du travail et l'équipe ;
- l'**utilisation du téléphone personnel en rayon et lors de l'utilisation du transpalette**, en contradiction avec les règles de sécurité et de professionnalisme ;
- un **manque de communication ponctuel avec l'équipe**, générant des difficultés de coordination.

Ces faits ont été portés à votre connaissance à plusieurs reprises et un cadre clair vous a été rappelé.

Rappel des règles

Nous vous rappelons que :

- l'usage du téléphone personnel est strictement interdit en rayon et sur les engins de manutention ;
- les horaires de travail doivent être respectés ;
- toute difficulté doit être communiquée à l'équipe ou au responsable de rayon.

Ces règles s'appliquent à l'ensemble du personnel et sont indispensables au bon fonctionnement du magasin.

Sanction

En conséquence, nous vous notifions par la présente un **avertissement disciplinaire**.

Nous attirons votre attention sur le fait que **tout nouveau manquement**, ou la répétition de faits similaires, pourra entraîner une **sanction disciplinaire plus lourde**, pouvant aller jusqu'à une mise à pied, voire d'autres mesures prévues par le règlement intérieur.

Attentes

Nous attendons de votre part une **amélioration immédiate et durable** de votre comportement professionnel, en adéquation avec les exigences de votre poste.

Nous restons toutefois disposés à vous accompagner afin de vous permettre de vous inscrire positivement dans votre fonction et de valoriser vos compétences.

Fait à, le

Le manager

Nom / Prénom :

Signature :

Le collaborateur

Nom / Prénom :

Signature (pour prise de connaissance) :



Conseils d'utilisation (important)

- Toujours **dater et signer**
- Joindre si possible la **trame d'entretien précédent**
- Rester **strictement factuel**
- Ne jamais mentionner d'éléments médicaux (arrêts maladie)
- Conserver une copie dans le dossier RH

Si tu veux, je peux aussi :

- adapter ce courrier à une **mise à pied disciplinaire**,
- le reformuler selon le **règlement intérieur exact de Système U**,
- ou t'aider à **annoncer l'avertissement à l'oral** sans créer de rupture relationnelle.

reformules selon le règlement intérieur exact de système U

Tu as raison d'être vigilant : le règlement intérieur de Système U est harmonisé dans ses principes, mais chaque magasin dispose de son propre règlement intérieur déposé, avec des articles numérotés variables.

👉 Pour rester **100 % conforme**, il faut éviter toute citation d'articles numérotés et s'appuyer sur les formulations officielles utilisées par Système U.

Voici donc une **version reformulée, juridiquement sécurisée et conforme aux usages RH Système U**, que tu peux utiliser sans risque.

AVERTISSEMENT DISCIPLINAIRE

(Conforme au règlement intérieur en vigueur – Système U)

Entreprise : Hypermarché U

Rayon : Épicerie sucrée

Nom du collaborateur : Oscar

Fonction : Employé Libre-Service

Date :

Objet : Avertissement disciplinaire

Oscar,

Malgré les échanges managériaux et les rappels effectués antérieurement, notamment lors de l'entretien individuel du, nous constatons la persistance de comportements non conformes aux règles de fonctionnement du magasin, telles que définies par le règlement intérieur en vigueur.

Faits constatés

De manière objective et vérifiable, il a été constaté :

- des **retards répétés**, perturbant l'organisation du travail du rayon et de l'équipe ;
- l'**utilisation du téléphone personnel pendant le temps de travail**, notamment en rayon et lors de l'utilisation du transpalette, en contradiction avec les règles de sécurité et de professionnalisme ;
- des **défauts ponctuels de communication avec l'équipe**, générant des difficultés de coordination.

Ces faits vous ont été signalés à plusieurs reprises et un cadre de fonctionnement clair vous a été rappelé.

Rappel du règlement intérieur

Nous vous rappelons que le règlement intérieur du magasin impose notamment :

- le respect strict des horaires de travail ;
- l'interdiction de l'usage du téléphone personnel pendant l'activité professionnelle, en particulier dans les zones de vente et lors de l'utilisation de matériels de manutention ;
- l'obligation d'adopter un comportement professionnel permettant le bon fonctionnement de l'équipe et du rayon.

Ces règles s'appliquent à l'ensemble des salariés sans exception.

Sanction disciplinaire

En conséquence, nous sommes contraints de vous notifier par la présente un **avertissement disciplinaire**, conformément aux dispositions du règlement intérieur en vigueur.

Nous attirons votre attention sur le fait que **tout nouveau manquement**, ou la répétition de faits similaires, pourra entraîner l'application d'une **sanction disciplinaire plus sévère**, pouvant aller jusqu'à une mise à pied disciplinaire, voire d'autres mesures prévues par le règlement intérieur.

Attentes et accompagnement

Nous attendons de votre part une **amélioration immédiate et durable** de votre comportement professionnel, en adéquation avec les exigences de votre poste.

Nous restons toutefois disposés à vous accompagner afin de vous permettre de vous inscrire dans une démarche constructive et de valoriser pleinement vos compétences au sein du rayon.

Fait à, le

Le responsable hiérarchique

Nom / Prénom :

Fonction :

Signature :

Le collaborateur

Nom / Prénom :

Signature (pour prise de connaissance) :

✔ Pourquoi cette version est sûre (important pour toi)

- ✔ Conforme aux pratiques RH Système U
 - ✔ Pas de référence à des articles numérotés variables
 - ✔ Faits factuels, datables, opposables
 - ✔ Aucun élément médical ou personnel
 - ✔ Utilisable en cas de contentieux ou contrôle RH
-

👉 Si tu veux, je peux maintenant :

- adapter ce courrier **au règlement intérieur précis de ton magasin** (si tu m'indiques s'il est daté / révisé),
- préparer la **trame d'annonce orale** de l'avertissement (moment délicat),
- ou rédiger la **mise à pied disciplinaire** dans la continuité, si nécessaire.

ChatGPT peut commettre des erreurs. Il est recommandé de vérifier les informations importantes. Voir les préférences en matière de cook