

SESSION 2026

CAPET ET CAFEP
Concours externe

Section
ÉCONOMIE ET GESTION

Option
**Communication, organisation
et gestion des ressources humaines**

Épreuve écrite disciplinaire appliquée

L'épreuve porte sur l'enseignement de sciences de gestion.

Elle a pour but d'évaluer l'aptitude du candidat à concevoir et à organiser une séquence pédagogique sur la thématique proposée en exploitant de façon critique et argumentée un dossier documentaire fourni.

Le sujet de l'épreuve est spécifique à l'option choisie.

Durée : 5 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier. Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.

Tournez la page S.V.P.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie. Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

CAPET EXTERNE - ÉCONOMIE GESTION

Option : Communication, organisation et gestion des ressources humaines

► Concours externe du CAPET de l'enseignement public

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010E	109	9319

► Concours externe du CAPET de l'enseignement privé

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8010E	109	9319

Le sujet est composé :

- d'annexes numérotées de 1 à 8 ;
- de documents ressources numérotés de 1 à 6.

À partir de vos connaissances et du dossier fourni, il vous est demandé de proposer une séquence pédagogique en BTS support à l'action managériale portant sur :

- le bloc de compétences 3 : collaboration à la gestion des ressources humaines,
- l'activité 3.1. Accompagnement du parcours professionnel

Vous préciserez, en les justifiant, les points suivants :

- les tâches que vous aurez choisies de mobiliser dans la séquence : définition des savoirs associés, explication des compétences travaillées, délimitation dans la séquence ;
- les objectifs de la séquence choisie ;
- le déroulement de la séquence : positionnement dans la progression annuelle, prérequis, découpage en différentes séances, équipements mobilisés, ou autre élément jugé pertinent ;
- les travaux demandés aux étudiants pendant la séquence en indiquant, pour chaque séance :
 - la ou les ressource(s) mobilisée(s) ;
 - le ou les extrait(s) choisi(s) des annexes numérotées présentes dans le dossier joint et les éléments tirés de votre culture managériale. Vous explicitez les raisons de votre choix et la transposition didactique nécessaire de chacune des annexes retenues pour satisfaire les objectifs fixés (extraction d'une partie du document, suppression de certains termes ou informations, adjonction d'indications, formulation de questions à traiter par les apprenants) ;
 - les attendus de chaque travail demandé aux étudiants.
- les modalités de recours au numérique et aux technologies de l'information et de la communication, le cas échéant ;
- les modalités d'acquisition et de maîtrise par les étudiants des compétences calculatoires et rédactionnelles liées aux tâches ;
- les modalités d'évaluation de la séquence ;
- la prise en compte de la préparation des étudiants aux épreuves certificatives.

Au fur et à mesure de votre construction, vous procéderez à une démonstration de la maîtrise scientifique des savoirs associés et à une analyse critique et argumentée qui porteront sur les annexes et les documents ainsi que sur vos choix didactiques.

CONTEXTE DE L'ORGANISATION



Parmi les solutions proposées à ses clients, OneStock offre des suites logicielles innovantes spécialisées dans l'optimisation des ventes omnicanales (sites web, magasins physiques, applications mobiles).

Le principe est le suivant : OneStock propose aux utilisateurs d'avoir une vision unifiée de leurs stocks de produits, dans les boutiques et les entrepôts, afin de les commercialiser à partir du meilleur point d'expédition. Les commandes peuvent être expédiées depuis le point de vente qui se situe au plus près du consommateur final et qui dispose du stock le plus complet par rapport à la commande. Les boutiques deviennent alors de petits entrepôts.

Le consommateur final ne sera plus confronté à la frustration de ne pas pouvoir finaliser son achat car le risque de rupture de stock est réduit. Les ventes en ligne bénéficient d'une forte accélération, la livraison est optimisée et le gaspillage limité.

Depuis 2018, OneStock s'est vu décerner plusieurs distinctions par la Fédération du commerce en ligne et de la vente à distance (FEVAD), témoignant de son excellence dans l'intégration du commerce physique et digital grâce à son approche innovante et à sa réactivité.

Ainsi, OneStock est devenu en une dizaine d'années le leader européen de son secteur et compte plus de 70 clients en France et en Europe, parmi lesquels on retrouve des marques bien connues du grand public :

JULES
LVMH

ROUGEGORGE
Marionnaud
PARIS

okaïdi
oxybul
evoli et jazz

KALOUTOU
INTERSPORT

Grâce à une levée de fonds d'un montant de 72 millions de dollars en mai 2024, la société ambitionne de renforcer son développement à l'international et de s'imposer comme une référence mondiale. Ayant installé depuis mai 2025 son siège social dans un immeuble à l'architecture moderne situé dans le quartier en pleine mutation de Toulouse Matabiau, OneStock déploie désormais son activité en France, en Allemagne, en Italie et au Royaume-Uni.

Sa mission peut être résumée ainsi : abolir les frontières entre le commerce physique et le commerce digital tout en s'inscrivant dans des valeurs plus respectueuses de l'environnement et de la société.

Une aventure humaine

Créée en 2010, au terme de dix années de recherche, par trois docteurs en informatique dont Romulus Grigoras, actuel PDG de l'entreprise, OneStock est une *scale-up*¹ ayant reçu le soutien de l'université de Toulouse et de l'incubateur de Midi-Pyrénées.

L'entreprise est structurée autour de quatre grands pôles :

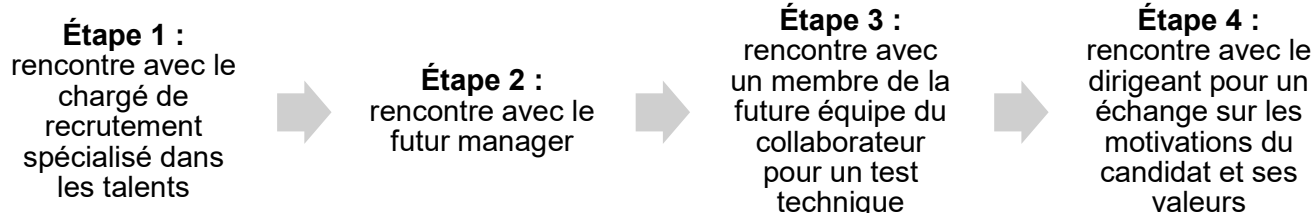
- le pôle technologique, dédié à la conception et à l'amélioration continue de la suite logicielle ;
- le pôle commercial, responsable de la prospection et de la vente auprès des clients ;
- le pôle expérience client, chargé de l'implémentation des solutions logicielles chez les clients ;
- le pôle fonctions supports, incluant entre autres les services des ressources humaines, marketing ou encore financier.

¹ *Scale-up* : entreprise qui a dépassé le stade de *start-up* et qui entre dans une phase de croissance rapide et soutenue.

La trajectoire de croissance de OneStock est remarquable : d'une cinquantaine de salariés début 2021, l'entreprise a doublé ses effectifs en 2023 et prévoit d'atteindre les 200 collaborateurs en 2026.

Afin de répondre à ses besoins en recrutement, OneStock a recours depuis 2022 à une solution globale de gestion des candidatures et de diffusion d'offres d'emploi nommée « TALEEZ ». Cet outil permet de centraliser toutes les candidatures dans un même espace, de créer et de diffuser facilement des offres d'emploi sur plusieurs sites en quelques clics et de suivre l'état d'avancement des recrutements en temps réel. Il facilite aussi le travail collaboratif des équipes impliquées dans le recrutement et améliore l'expérience des candidats tout au long du processus.

Actuellement, le processus de recrutement se déroule en 4 grandes étapes :



Les collaboratrices et collaborateurs de OneStock sont âgés en moyenne de 32 ans. L'entreprise prend appui sur une expertise technique de haut niveau ; plus de la moitié des équipes est constituée de spécialistes en ingénierie informatique.

L'entreprise fait face aux difficultés structurelles du secteur, marqué par une forte tension sur le marché de l'emploi et une volatilité importante des talents. Si la situation tend à s'améliorer, le taux de rotation reste l'un des indicateurs RH fortement suivi. L'attractivité et la fidélisation des ressources humaines représentent des enjeux majeurs pour l'entreprise OneStock.

OneStock propose un cadre de travail épanouissant :

Les valeurs promues par OneStock :



Source : extrait du site Internet de OneStock

Pour diffuser les bonnes pratiques, OneStock a créé des communautés techniques favorisant les rencontres, les échanges d'informations et les bonnes pratiques. Des plans de formation personnalisés sont proposés en adéquation avec les projets des collaborateurs pour accompagner le développement de leurs compétences. Pour compléter ces actions, un modèle de mobilité interne a été déployé afin de favoriser l'évolution des collaborateurs au sein des pôles de l'entreprise.

OneStock souhaite bâtir une marque employeur forte. Outre un cadre de travail bienveillant, l'entreprise offre à ses salariés de nombreuses activités : matchs de football, cours de yoga, ligue d'échecs, console et jeux vidéo ainsi que l'organisation de petits déjeuners. Elle propose des événements internes célébrant les temps forts de l'année à l'instar de la fête estivale annuelle. Ces initiatives ont pour but de renforcer le lien social et le sentiment d'appartenance contribuant ainsi au mieux-vivre ensemble.

Tournez la page S.V.P.

ANNEXES

- ANNEXE 1** Organisation du recrutement chez OneStock
- ANNEXE 2** Suivi annuel des mouvements du personnel chez OneStock
- ANNEXE 3** Évolution des différents types de candidatures reçues par OneStock
- ANNEXE 4** Processus d'*onboarding* chez OneStock
- ANNEXE 5** Conditions de travail chez OneStock
- ANNEXE 6** Processus d'*offboarding* chez OneStock
- ANNEXE 7** Témoignage d'une salariée « *boomerang* » chez OneStock
- ANNEXE 8** Modèle de fiche d'entretien annuel d'évaluation

DOCUMENTS RESSOURCES

- DOCUMENT RESSOURCE 1** Ça s'en va et ça revient : l'essor des salariés « *boomerang* »
- DOCUMENT RESSOURCE 2** Comment attirer et fidéliser les talents de la génération Z et millenials ?
- DOCUMENT RESSOURCE 3** Comment adapter les situations d'apprentissage ?
- DOCUMENT RESSOURCE 4** Plus-value du numérique selon les fonctions pédagogiques visées
- DOCUMENT RESSOURCE 5** Entretien avec Henri Boudreault : Attitude, savoir-être et conduite au cœur du développement de la compétence professionnelle
- DOCUMENT RESSOURCE 6** Extrait du référentiel du BTS « Support à l'action managériale »

ANNEXE 1 - Organisation du recrutement chez OneStock

Extraits d'un entretien accordé par Valbona Alibej, responsable du développement des ressources humaines chez OneStock.

Quels sont les défis RH que l'entreprise OneStock est amenée à relever ?

Valbona Alibej : « En tant qu'éditeur de logiciels et intégrateurs, nos collaborateurs et nos collaboratrices exercent des métiers dans le développement et l'ingénierie ; le marché des talents dans ces domaines est actuellement très tendu. On a de gros enjeux de recrutement en ce moment, l'objectif est de renforcer notre notoriété et de nous assurer d'attirer les meilleurs talents. »

Qu'est-ce qui a motivé votre choix d'opter pour Taleez en tant que solution de pilotage de recrutement ?

Valbona Alibej : « Le critère le plus important qui a permis à OneStock de choisir Taleez, c'était la multidiffusion des offres. Aujourd'hui, en un clic on peut publier l'offre sur plusieurs sites Internet différents. En outre l'interaction possible entre les différents membres, les différents intervenants et décideurs impliqués dans un processus de recrutement est appréciable. »

Quelles sont les parties prenantes au recrutement chez OneStock ?

Valbona Alibej : « En tant qu'utilisateurs de l'outil Taleez, les gestionnaires, dans un premier temps, s'occupent du traitement des candidatures entrantes. Ensuite, les responsables du recrutement interviennent dans le processus. Enfin, je participe en tant que personnel administrateur à la supervision des activités liées au recrutement. »

Comment alimentez-vous les viviers de candidats ?

Valbona Alibej : « On source beaucoup sur les réseaux professionnels et bien évidemment nous n'intégrons pas toutes les personnes que nous identifions. En revanche, pour les personnes qui manifestent leur intérêt pour nos offres et nous fournissent des retours, nous les intégrons dans Taleez. De cette manière, nous pouvons partager des informations et donner accès aux CV aux responsables du recrutement. »

De quelle manière procédez-vous quant à la diffusion des offres d'emploi ?

Valbona Alibej : « En général, je publie l'offre sur une dizaine de sites. Ce qui est avantageux avec Taleez, c'est que nous pouvons regrouper certains sites d'emploi. »

Source : adapté par les auteurs à partir de <https://taleez.com>

ANNEXE 2 - Suivi annuel des mouvements du personnel chez OneStock (extrait du tableau de bord)

	A	B	C	D	E	F	G
1	Suivi annuel des mouvements du personnel						
2							
3		Suivi annuel	Effectif Total	Entrées	Mouvements internes	Départs	
4							
5							
6	2021	Equipes	Effectif au 31/12/21	Total entrées	Mouvements internes	Départs	
7							
8		Pôle technologique	23	11		-5	
9		Pôle commercial	7	2		-2	
10		Pôle expérience client	40	15	1	-8	
11		Fonctions support	13	3	-1	-1	
12		Total	83	31		-16	
13							
14	2022	Equipes	Effectif au 31/12/22	Total entrées	Mouvements internes	Départs	
15							
16		Pôle technologique	33	16	4	-10	
17		Pôle commercial	10	5		-2	
18		Pôle expérience client	47	27	-4	-16	
19		Fonctions support	18	18		-13	
20		Total	108	66		-41	
21							
22	2023	Equipes	Effectif au 31/12/23	Total entrées	Mouvements internes	Départs	
23							
24		Pôle technologique	35	10	3	-11	
25		Pôle commercial	9	2		-3	
26		Pôle expérience client	49	32	-3	-27	
27		Fonctions support	20	8		-6	
28		Total	113	52		-47	
29							
30	2024	Equipes	Effectif au 31/12/24	Total entrées	Mouvements internes	Départs	
31							
32		Pôle technologique	37	9	1	-8	
33		Pôle commercial	15	8	1	-3	
34		Pôle expérience client	58	20	-1	-10	
35		Fonctions support	24	14	-1	-9	
36		Total	134	51		-30	
37							
38							

Source : les auteurs

ANNEXE 3 - Évolution des différents types de candidatures reçues par OneStock (extrait du tableau de bord)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
1																							
2	CANDIDATURES 2022 2024																						
3	Type de candidatures	mai22	juin22	juil22	août22	sept22	oct22	nov22	déc22	janv23	févr23	mars23	avr23	mai23	juin23	juil23	août23	sept23	oct23	nov23	déc23	janv24	févr24
4	Candidatures classiques	73	88	60	78	78	484	179	107	77	418	298	275	95	38	68	75	173	264	290	206	151	82
5	Candidatures spontanées	0	0	3	6	4	7	13	6	3	8	9	5	9	7	7	12	11	13	14	9	12	8
6	Sourcing (*)	8	0	5	3	2	5	1	12	16	21	25	2	3	25	36	19	25	17	18	15	14	8
7	Total	81	88	68	87	84	496	193	125	96	447	332	282	107	70	111	106	209	294	322	230	177	98
8	%Classiques	90,12%	100,00%	88,24%	89,66%	92,86%	97,58%	92,75%	85,60%	80,21%	93,51%	89,76%	97,52%	88,79%	54,29%	61,26%	70,75%	82,78%	89,80%	90,06%	89,57%	85,31%	83,67%
9	% Spontanées	0,00%	0,00%	4,41%	6,90%	4,76%	1,41%	6,74%	4,80%	3,13%	1,79%	2,71%	1,77%	8,41%	10,00%	6,31%	11,32%	5,26%	4,42%	4,35%	3,91%	6,78%	8,16%
10	% sourcing	9,88%	0,00%	7,35%	3,45%	2,38%	1,01%	0,52%	9,60%	16,67%	4,70%	7,53%	0,71%	2,80%	35,71%	32,43%	17,92%	11,96%	5,78%	5,59%	6,52%	7,91%	8,16%
11							↑																
12							Date de mise en place																
13							de la solution TALEEZ																
14																							
15																							
16	(*) Le sourcing correspond à la recherche proactive menée par l'entreprise pour dénicher des profils particuliers																						
17																							

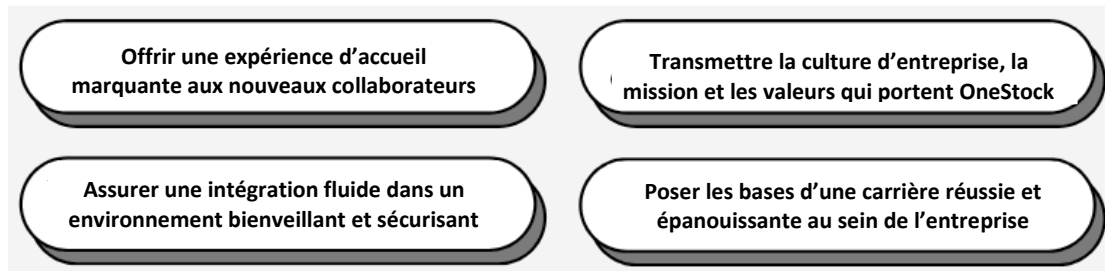
Source : les auteurs

ANNEXE 4 - Processus d'onboarding² chez OneStock

L'IMPORTANCE DE L'INTÉGRATION

On n'a jamais deux fois l'occasion de faire une bonne première impression

Chez OneStock, nous sommes convaincus que l'intégration est une étape déterminante, qui doit :



LE RÔLE DU MANAGER DANS L'INTÉGRATION

Les managers sont des facilitateurs clés du processus d'intégration

1. PRÉPARATION AVANT L'ARRIVÉE

Une fois le recrutement finalisé, le manager transmet un courriel de bienvenue une semaine avant l'arrivée du nouveau salarié, en utilisant un modèle préétabli et propre à l'entreprise. Parallèlement, le manager s'assure que le poste de travail est prêt et que l'accès aux outils et systèmes nécessaires est configuré.

2. ACCUEIL LE PREMIER JOUR

Le manager assure une présence physique lors de l'arrivée du nouveau salarié. Il prend le temps d'organiser des échanges informels autour d'un café ou d'un thé afin d'instaurer un climat de confiance dès les premiers instants.

Le manager présente ensuite la nouvelle recrue à l'équipe ainsi qu'aux autres collègues avec lesquels elle sera amenée à collaborer régulièrement. Il convient de noter que l'entreprise organise systématiquement deux pots d'accueil mensuels destinés à présenter les nouveaux collaborateurs à l'ensemble du personnel.

L'organisation du déjeuner avec le nouveau salarié le premier jour revêt une importance particulière car elle permet de renforcer les liens avec les membres de l'équipe dans un cadre plus détendu.

3. INTÉGRATION ET FORMATION

Le manager s'assure que le nouvel arrivant sera accueilli par chacun des pôles de l'entreprise selon un planning précis dans le but de découvrir l'entreprise dans son ensemble.

Des séances spécifiquement dédiées à l'intégration au sein du service se déroulent un lundi sur deux. Durant cette période, le manager fournit des ressources et un soutien continu au nouveau collaborateur pour faciliter son adaptation.

4. RETOUR D'INFORMATION ET AMÉLIORATION CONTINUE

Le manager et le service des ressources humaines recueillent régulièrement les impressions du nouveau salarié sur son expérience d'intégration par le biais d'échanges informels. Ils lui font également rédiger un rapport d'étonnement dans le cadre d'une amélioration continue du processus d'intégration chez OneStock.

Des réunions de suivi avec le manager sont planifiées un mois (M+1) et trois mois (M+3) après l'arrivée du nouveau collaborateur afin d'échanger sur son intégration, d'aborder ses éventuelles préoccupations et de s'assurer de son intégration. Ces réunions sont essentielles pour comprendre son expérience et apporter les ajustements nécessaires à sa réussite professionnelle.

Source : d'après un document interne à l'entreprise

²Onboarding : Processus « d'embarquement » qui permet d'accueillir et d'intégrer de façon optimale un nouveau collaborateur.

ANNEXE 5 - Conditions de travail chez OneStock

Travailler chez OneStock, c'est choisir un quotidien qui repose sur :



De la joie et de la bonne humeur au quotidien



Un environnement international, avec des clients et des collègues de tous horizons



Une communication transparente et mensuelle concernant les enjeux et résultats de l'entreprise



Un travail enrichissant et innovant avec des technologies de pointe, chez une pépite de la RetailTech³ européenne

Rejoindre OneStock présente également d'autres avantages :



Des locaux modernes au cœur de Toulouse, Paris, Londres et Milan



Des activités pour souder les équipes : yoga, football, jeux vidéo, pétanque, jeux de société, etc.



Des petits déjeuners, repas d'équipes et deux journées annuelles célébrant l'entreprise



Des indemnités kilométriques vélo, une mutuelle prise en charge à 50 %, la carte Swile (titres-restaurant), un bonus, des jours de RTT (réduction du temps de travail), etc.

Source : www.onestock-retail.com

³ RetailTech : le RetailTech correspond à une entreprise qui évolue dans le secteur de la distribution avec une forte dimension digitale et technologique.

ANNEXE 6 - Processus d'*offboarding*⁴ chez OneStock

Dès qu'un salarié entre officiellement dans un processus de départ volontaire, les informations relatives à la fin du contrat sont saisies dans le système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) de l'entreprise, ce qui permet de constituer un groupe de travail temporaire rassemblant toutes les parties prenantes (manager, service financier, service des ressources humaines) pour participer au processus d'*offboarding*, et analyser les indicateurs qui en découlent.

Pour terminer, un entretien RH est proposé à la personne qui quitte l'entreprise afin de recueillir ses impressions sur son vécu dans l'entreprise, évoquer les raisons de son départ et éventuellement ce qui pourrait la faire revenir sur sa décision, lui expliquer la marche à suivre sur la fin de son contrat ou la conseiller sur la suite de sa carrière après son départ de l'entreprise OneStock.

Source : document interne à l'entreprise

ANNEXE 7 - Témoignage d'une salariée « boomerang » chez OneStock

Entretien réalisé en juin 2024 avec Valbona Alibej, responsable du développement des ressources humaines, et avec Sonia et Nicolas⁵, collaborateurs du service recherche et développement chez OneStock.

- **Quelles sont les raisons qui vous ont poussée à quitter l'entreprise OneStock ?**

Sonia (salariée boomerang du service R&D) : « Je n'avais plus l'impression d'évoluer, les tâches qui m'étaient confiées ne me plaisaient plus. Le travail me semblait répétitif et pas assez technique. J'accompagnais notamment des collègues plus jeunes ce qui occasionnait un volume de travail croissant et qui n'était pas forcément en adéquation avec la fiche de poste. Disons que je ne me retrouvais plus dans ces tâches ».

- **Qu'est-ce qui aurait pu vous faire revenir sur votre décision de quitter l'entreprise en juin 2023 ?**

Sonia : « J'avais envie de voir autre chose et je dirais même que j'en avais besoin. Je pense que le parcours professionnel d'un salarié est jalonné d'expériences diverses qui peuvent se vivre au sein de plusieurs organisations. J'ai connu quatre organisations différentes durant ma carrière dont OneStock ».

- **Des conditions spécifiques ont-elles été mises en œuvre pour le *offboarding* de Sonia ?**

Valbona (responsable du développement RH) : « Lorsqu'un salarié décide de quitter l'entreprise, une question simple se pose : doit-on absolument le retenir ? Dans le cas de Sonia, la réponse était clairement oui. Nous avons mené avec elle un entretien d'*offboarding* qui nous a permis de collecter d'importantes informations ».

- **Comment le lien a-t-il été entretenu avec la collaboratrice entre son départ le 30 juin 2023 et son retour le 22 janvier 2024 ?**

Nicolas (collègue de Sonia au service recherche et développement) : « J'ai toujours été très proche de Sonia au travail. Qui plus est, nous menons ensemble des activités extra professionnelles qui renforcent

⁴ *Offboarding* : ensemble des procédures qui permettent de gérer efficacement le départ d'un collaborateur de l'entreprise et de préserver l'image de l'entreprise à long terme.

⁵ Certains prénoms ont été modifiés pour les besoins du sujet.

nos liens. J'attache peu d'importance à la notion de réseau professionnel, mais disons que pour Sonia, j'ai fourni un effort à la suite de son départ de l'entreprise. Je suivais l'évolution de sa situation professionnelle. J'étais conscient de ce qu'elle pouvait m'apporter au travail du fait de ses compétences ».

Sonia : « J'ai gardé le lien avec les collègues dont Nicolas. Ils ont tenu Valbona informée de mon évolution de carrière ».

Valbona : « Je qualifierais d'ambassadrices et d'ambassadeurs internes certains de nos collaborateurs internes qui entretiennent le lien avec les collègues qui ont quitté l'entreprise ».

- **Quelles sont les raisons qui vous ont poussée à revenir au sein de l'entreprise OneStock ?**

Sonia : « OneStock revêt avant tout pour moi un aspect humain. L'entreprise dispose de mon point de vue d'une forte marque employeur ».

- **Quel type de communication a été adopté auprès du collectif (service recherche et développement) à la suite du retour de Sonia ?**

Valbona : « Il n'y a pas eu de communication particulière à la suite du retour de Sonia. Le manager du service recherche et développement, qui compte 26 collaborateurs dont Sonia et Nicolas, a simplement annoncé lors de la réunion hebdomadaire le retour prochain de Sonia. »

- **Vos attentes à votre retour sur le poste sont-elles similaires à celles lors de votre première embauche ?**

Sonia : « C'est le poste qui a évolué en mon absence. Celui-ci est dorénavant davantage tourné vers la fonction de référent technique que vers celle de développeur. En outre, j'encadre à nouveau des collègues juniors, mission cette fois-ci en phase avec ma fiche de poste. »

- **Avez-vous trouvé un contexte différent à votre retour en janvier 2024 ?**

Sonia : « Les collègues du service recherche et développement étaient montés en compétences. Par ailleurs, le projet technique avait évolué ; je devais m'enquérir d'éléments nouveaux pour donner suite à cela. Toutefois, j'avais mes marques et j'ai globalement retrouvé l'entreprise que je connaissais ».

- **A-t-il fallu mettre en place des conditions d'accueil et de réintégration particulières pour le retour de Sonia ?**

Valbona : « Non, cela n'a pas été nécessaire. Nous nous sommes contentés de fournir un ordinateur à Sonia et de marquer son retour comme il se doit par un pot d'accueil. »

- **Le retour de Sonia dans le service recherche et développement a-t-il renforcé le collectif de travail ? Ou au contraire suscité une forme de méfiance ou de résistance ?**

Valbona : « Très peu de personnes disposent des compétences de Sonia qui s'avère être une spécialiste du *frontend*⁶. Ainsi, son retour a été perçu comme bénéfique par tous. D'ailleurs, le poste laissé vacant à la suite de son départ n'a pas été pourvu ni par recrutement interne ni par recrutement externe ».

Nicolas : « Je fais partie de ces collègues juniors évoqués précédemment par Sonia et qu'elle a encadrés. Il a fallu pallier son absence du mieux possible ».

- **En définitive, quels sont les intérêts que vous pouvez mettre en évidence pour l'ensemble des parties prenantes vis-à-vis du phénomène grandissant des salariés *boomerang* ? Peut-on parler d'une relation « gagnant-gagnant » ?**

⁶ *Frontend* : la partie *frontend* d'une application (site web, application web ou mobile) est ce que l'utilisateur final voit et avec lequel il interagit ; ce qu'on appelle le « côté client » en opposition au « *backend* » (côté serveur).

Valbona : « Le départ d'un collaborateur coûte de l'argent et prend énormément de temps. On fait face à une fuite des cerveaux, on doit donc se mettre en quête de candidats. S'ajoute à cela un processus d'*onboarding* ainsi qu'un développement des compétences du collaborateur notamment par des formations qui nécessitent beaucoup de ressources. Le tout avec un risque d'échec potentiel. Pour toutes ces raisons, le retour de Sonia constitue une réelle opportunité ».

Sonia : « Je suis revenue dans un cadre familial. Je dirais que la relation avec OneStock est différente mais reste forte et positive. En cela, le lien est même probablement plus fort ».

Source : entretien réalisé par les auteurs



Fiche d'entretien annuel d'évaluation

Collaborateur :

Poste occupé :

Date de l'entretien :

Responsable hiérarchique :

Date du dernier entretien :

1 - Bilan de l'année écoulée

Faits marquants

Accomplissements	Difficultés majeures	Progrès réalisés
<i>Principales réussites du collaborateur (missions réussies, objectifs réussis...) au cours de l'année ?</i>	<i>Principales difficultés rencontrées dans la réalisation de ses missions (maîtrise d'un outil informatique, relation client,...) ?</i>	<i>Principaux progrès réalisés depuis le dernier entretien ?</i>
...

Résultats par rapport aux objectifs fixés

Objectif	Pondération	Résultats de l'année	Niveau d'atteinte des objectifs		
			☹	😊	☺
<i>Exemple : Valoriser et partager ses connaissances</i>	<i>Exemple : 20%</i>	<i>Exemple : Etablir fiche technique sur X sujets</i>	Evaluation de la réussite		
...	Objectif non atteint	Objectif atteint	Objectif dépassé
...
Evaluation globale de la performance	100%				

Formations suivies

Date de la formation	Nom de la formation	Objectif visé	Bilan de la formation
...

Niveau de maîtrise des compétences (*) :	I	A	S	S+	Remarques
Maîtrise technique					...
Aptitudes organisationnelles et techniques					...
Qualités personnelles et comportementales					...
Fiabilité et qualité de son activité					...
Gestion de l'équipe					...
Communication					...
Leadership					...
Gestion stratégique					...

(*) I : insatisfaisant, A : A améliorer, S : Satisfaisant, S+ : Supérieur aux attentes

2 - Préoccupations et souhaits du collaborateur

Comment envisagez-vous votre avenir professionnel ?

Quelle est votre charge de travail / quels impacts sur votre vie personnelle ?

Quel est l'impact des déplacements sur votre vie personnelle ?

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?

3 - Objectifs et mise en œuvre pour l'année à venir

Les objectifs à venir

Objectifs	Indicateurs factuels	Délais de réalisation	Pondération
<i>Exemple : Développer l'approche conseil du cabinet</i>	<i>Exemple : Proposer le tableau de bord à ses clients</i>	<i>Exemple : Fin d'année</i>	<i>Exemple : 20%</i>
...

Les formations (pouvant aider à la réalisation des objectifs)

Besoins en formation	Résultats concrets attendus
<i>Sujets de la formation</i>	<i>Comment sera utilisée la formation</i>

4 - Avis du responsable - Synthèse

Points forts, points à développer – Evolution possible

Date et signature du collaborateur :

Date et signature du responsable :

Source : d'après un document interne à l'entreprise

DOCUMENT RESSOURCE 1 - Ça s'en va et ça revient : l'essor des « salariés boomerang »

[...]

Le retour des anciens salariés : une stratégie RH en plein essor

Face à la pénurie de talents et aux parcours professionnels disparates, certaines entreprises n'hésitent plus à réembaucher d'anciens collaborateurs, appelés « boomerangers ». Longtemps perçue négativement en France, cette pratique gagne en popularité, notamment sous l'influence du modèle anglo-saxon plus pragmatique.

Qui sont les boomerangers ?

Il s'agit de salariés qui, après avoir quitté une entreprise pour des raisons personnelles ou professionnelles (expatriation, réorientation professionnelle, entrepreneuriat...), décident d'y revenir.

Aucune définition officielle n'existe, mais leur retour peut apporter une richesse nouvelle à l'organisation.

Une étude menée en 2018 aux États-Unis (*The Corporate Culture and Boomerang Employee study*) montre que :

- 76 % des RH sont favorables à ces retours.
- 15 % des salariés sont déjà revenus chez un ancien employeur.
- 40 % envisageraient de le faire (notamment les Millennials de la génération Y).

Les bénéfices pour l'entreprise

Un recrutement plus sécurisé

L'entreprise connaît déjà le profil du candidat, ce qui limite les erreurs de casting. Cela permet aussi de réduire les coûts cachés dont ceux liés à la rotation du personnel.

Des compétences enrichies

L'ex-salarié revient avec de nouvelles expériences, méthodes et idées. Sa double connaissance (interne/externe) est un levier d'innovation.

Clés pour un retour réussi

Soigner le départ (*offboarding*)

Un départ bien accompagné laisse une image positive de l'entreprise. Il peut inclure un entretien de sortie ouvert à la possibilité d'un retour.

Maintenir le lien

Réseaux sociaux, newsletters, événements rassemblant les ex salariés : garder le contact favorise un retour futur fluide, surtout avec les meilleurs éléments.

Préparer l'accueil

Le retour doit être anticipé, notamment auprès de l'équipe. Il faut clarifier les nouvelles attentes, l'évolution de l'entreprise et les conditions du contrat (période d'essai, ancienneté...).

Rester stratégique

Le retour d'un salarié ne doit pas être automatique. L'entreprise doit évaluer l'impact sur l'équipe, la compatibilité avec les évolutions internes et les motivations réelles du candidat.

Les salariés *boomerang* peuvent être une solution gagnant-gagnant. Leur retour, bien encadré, renforce l'agilité RH, favorise la fidélisation et s'inscrit dans une approche humaine et moderne de la gestion des talents.

Source : les auteurs, d'après l'article d'Isabelle DEZANIAUX, DRH, dans *Les Cahiers du DRH*, n° 287, 1er juin 2021

DOCUMENT RESSOURCE 2 - Comment attirer et fidéliser les talents de la génération Z et millennials ?

[...]

Gen Z et Millennial : enquête 2025

D'ici à 2030, la génération Z (née entre 1995 et 2009) et les millennials (nés entre 1980 et 1994) représenteront 74 % de la population active mondiale, et sont ainsi des acteurs incontournables de la transformation des entreprises. Pour sa 14^{ème} édition, Deloitte a sondé plus de 23 000 d'entre eux à travers 44 pays pour comprendre leurs ambitions et priorités professionnelles.

Les résultats mettent en lumière une nouvelle génération de professionnels en quête de sens, qui remettent en question les modèles traditionnels au profit de carrières épanouissantes et alignées avec leurs valeurs.

La génération Z (Gen Z) et les millennials (appelés également génération Y) font preuve d'ambition et accordent une grande importance à la progression professionnelle, sans pour autant viser systématiquement des fonctions managériales, ce qui soulève la question du renouvellement des leaders de demain.

L'apprentissage et le développement professionnel sont des priorités pour ces talents qui attendent de leur employeur qu'il leur offre des opportunités concrètes pour ce faire. À l'heure où la technologie redéfinit le monde du travail, ces générations renforcent leurs compétences et s'approprient de nouveaux outils comme l'intelligence artificielle générative. Leur exigence ne se limite également pas à la rémunération : elles recherchent un équilibre entre sens, bien-être et sécurité financière, un triptyque difficile à atteindre, mais déterminant dans leurs choix de carrière.

Le lien entre employeur et collaborateurs s'est fragilisé, et pour répondre à leurs aspirations, ces jeunes professionnels n'hésitent pas à changer d'entreprise. Beaucoup estiment que leur management n'est pas à la hauteur de leurs attentes et que les entreprises ne s'engagent pas suffisamment sur les sujets du stress au travail, dans un contexte de forte pression liée au coût de la vie.

Ces constats appellent les organisations, les dirigeants et les managers à créer des environnements où les collaborateurs peuvent s'épanouir pleinement, en combinant progression professionnelle, reconnaissance, équilibre personnel et perspectives durables. En soutenant ces piliers de manière cohérente, les entreprises peuvent renforcer l'engagement, recréer un lien de confiance et favoriser une dynamique positive de performance partagée.

Il est essentiel de réimaginer les pratiques de travail et de leadership pour créer un environnement stimulant, inspirant et aligné avec les valeurs profondes de ces jeunes talents.

Source : Sophie Lazaro et Franck Cheron,
www.deloitte.com, 11 juin 2025.

DOCUMENT RESSOURCE 3 – Comment adapter les situations d'apprentissage ?

La « théorie de la charge cognitive » est fondée sur le fait que pour apprendre des savoirs scolaires, les élèves doivent fournir des efforts cognitifs importants, à la différence des apprentissages de la vie quotidienne où « on apprend en faisant » (note Tricot, Cnesco, 2017). Il est donc nécessaire que l'enseignant allège la charge cognitive liée aux informations inutiles (ou dispersées) présentes dans les supports proposés à certains élèves en difficultés sur une notion donnée. Ce principe permet de libérer les ressources cognitives à mobiliser pour l'apprentissage.

De nombreuses expérimentations ont ainsi permis de mettre à mal l'image de « l'élève en difficulté » en général et de souligner les bénéfices d'une approche fondée sur l'identification des obstacles liés à des contenus spécifiques. Elles ont aussi permis de formuler des propositions concrètes pour la différenciation pédagogique, portant sur la façon de présenter une tâche ou un support.

Par exemple, relativement à un contenu donné, les élèves les plus avancés sont plus efficaces dans leur apprentissage quand on leur donne directement un problème à résoudre, tandis que les élèves les moins avancés le sont s'ils ont l'occasion d'avoir un problème analogue, mais présenté avec une solution, complète ou partielle. Ou encore, ces derniers gagnent à se voir offrir peu d'exemples mais très clairs en début d'apprentissage.

Source : Mons, N., Chesné, J.-F.T, Piquet, N. & Coudroy, T. (2017). Différenciation pédagogique : comment adapter l'enseignement à la réussite de tous les élèves ? Dossier de synthèse. Cnesco

DOCUMENT RESSOURCE 4 - Plus-value du numérique selon les fonctions pédagogiques visées

Les outils numériques apportent beaucoup aux apprentissages scolaires, mais ces apports dépendent des disciplines scolaires et des fonctions pédagogiques mises en œuvre. Si l'examen de la littérature empirique dans le domaine conduit à un enthousiasme modéré, si les résultats ne sont pas aussi positifs qu'on le voudrait, c'est dans doute parce que concevoir un outil numérique pour l'apprentissage est très exigeant. Nos compétences dans la conception de documents papiers sont souvent d'un faible secours. Pour les élèves, ces nouvelles ressources numériques sont la plupart du temps tout aussi exigeantes (parfois sans le paraître) : elles demandent plus d'attention et de nouvelles compétences.

Plus-value du numérique selon les fonctions pédagogiques visées

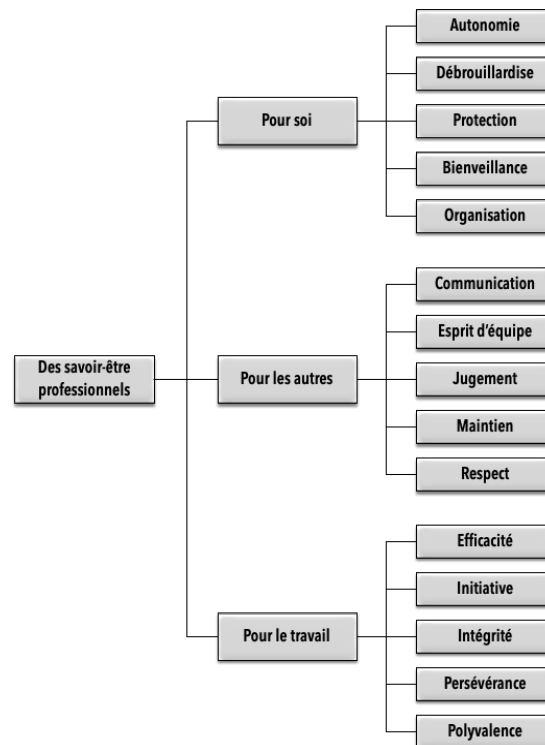
Fonctions pédagogiques	Nature de l'effet
Présenter de l'information, représenter ce qu'on ne savait/pouvait pas représenter auparavant, enrichir les informations Rechercher de l'information Résoudre des problèmes et calculer S'entraîner Apprendre à distance Évaluer, s'autoévaluer, suivre les progrès et les difficultés des élèves Faciliter l'accès à l'école et à l'apprentissage pour les élèves à besoins éducatifs particuliers Produire un texte, un document, seul ou à plusieurs Expérimenter Apprendre à faire sur simulateur ou en réalité virtuelle Mémoriser, apprendre par cœur (notamment du lexique en LVE)	Effet mesuré plutôt positif
Regarder une vidéo, une animation Jouer Créer un objet technique, une œuvre picturale ou sonore Écouter un document sonore, écouter un texte sonorisé Regarder / lire un document multimédia	Effet mesuré plutôt limité
Programmer Faire émerger des idées, développer sa créativité Motiver	Pas d'effet attesté actuellement
Lire et comprendre un texte, apprendre à lire Prendre des notes Poser des questions, demander de l'aide Découvrir des concepts abstraits Coopérer	Effet mesuré plutôt négatif

Source : Tricot, A & Chesné, J.-F. (2020). Numérique et apprentissages scolaires : rapport de synthèse. Paris : Cnesco.

DOCUMENT RESSOURCE 5 - Entretien avec Henri Boudreault, professeur au département d'éducation et de formation spécialisées de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) : Attitude, savoir-être et conduite au cœur du développement de la compétence professionnelle

[...] La prémisse qu'il faut comprendre est que l'on n'apprend pas un savoir-être en écoutant un enseignant nous en parler, comme on n'apprend pas à faire du vélo en écoutant un spécialiste du vélo nous en parler. C'est en créant une situation professionnelle avec des événements professionnels que l'apprenant trouvera, à partir de l'expérience qu'il vivra, les informations et les repères qui lui permettront de constater la pertinence d'agir de telle ou telle façon. Ensuite, ce sera par la réflexivité qu'il en comprendra le sens et sera ainsi en mesure d'en faire le transfert dans d'autres situations. [...]

J'ai regroupé ces savoir-être en trois catégories représentant les dimensions des savoir-être.



Source : L'association An@é, article publié sur le site Educavox le Mardi 06 février 2024

DOCUMENT RESSOURCE 6 - Extrait du référentiel du BTS « Support à l'action managériale »

BLOC DE COMPÉTENCES 3 : Collaboration à la gestion des ressources humaines
Activité 3.1. Accompagnement du parcours professionnel

Compétence : gérer la relation de travail	
Tâches	<ul style="list-style-type: none">3.1.1 Valorisation de la marque employeur3.1.2 Contribution aux modes et processus de recrutement à l'ère du digital3.1.3 Participation à l'intégration des nouveaux personnels3.1.4 Accompagnement aux mobilités professionnelle et géographique3.1.5 Appui aux évolutions administratives du contrat de travail
Contexte	<p>La personne titulaire du diplôme participe à la gestion des ressources humaines dans les missions de recrutement, d'intégration et d'accompagnement des personnels de l'entité, dans un environnement digitalisé des outils et des pratiques. Elle sert d'appui dans la construction et la proposition des mobilités professionnelle et géographique du personnel de l'entité. Elle prend en compte les obligations légales, conventionnelles et la responsabilité sociale et sociétale, en assurant une veille réglementaire. Afin de valoriser l'image de l'entité tant auprès des membres de l'organisation que des candidats à l'embauche, la personne titulaire du diplôme contribue à une communication vers les acteurs internes et externes délivrant une information fiable et de qualité mais est aussi capable de réagir de façon appropriée aux événements de manière à préserver la réputation et la notoriété de l'entité et de l'organisation.</p> <p>L'éclatement et le partage des activités et compétences de gestion des ressources humaines doivent être envisagés, soit parce que tout ou partie de celles-ci sont externalisées vers des acteurs externes (notamment les cabinets spécialisés) ou soit parce qu'elles sont confiées à d'autres acteurs internes.</p>
Données	<p>Descriptif des activités du processus et des procédures de gestion des ressources humaines (recrutement, évaluation, analyse des métiers, des emplois et des postes de travail, formation, etc.)</p> <p>Système d'information de l'entité :</p> <ul style="list-style-type: none">- processus, activités, données associées, informations produites et responsabilités des acteurs dans la conduite de l'activité (acquisition des données, traitement, stockage et diffusion des informations),- règles d'accès aux données, aux informations produites et aux documents,- ressources logicielles, bureautiques et applications métier,- ressources matérielles – fixes, mobiles et nomades - et infrastructure de communication,- base documentaire (modèles et documents),- normes de l'organisation et réglementation en matière de diffusion et de gestion de l'information,- moyens et procédures de sécurisation de l'information et du système d'information. <p>Réglementation juridique et conventionnelle en matière de droit social (accords individuels et collectifs, contrats de travail, etc.) : recrutement, licenciement, négociation, formation, mobilité, hygiène, santé, qualité, sécurité et conditions de travail</p> <p>Veille informationnelle numérique portant sur l'ensemble des champs de la gestion des ressources humaines et analyses comparées des pratiques dans ce domaine</p> <p>Système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) pouvant être intégré à un progiciel de gestion intégré (PGI)</p> <p>Réglementation relative aux données personnelles et au droit à l'image</p>

<p>Documents, en langues française ou étrangère, provenant des partenaires de l'organisation (par exemple : déclaration unique d'embauche, candidatures spontanées, contrats de travail, référentiels, livret d'accueil, etc.)</p> <p>Politique de communication de l'entité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - plan de communication globale de l'entité, - description des processus de communication interne et externe, - normes de l'organisation en matière de communication. 	
<p>Savoirs associés</p> <p>Savoirs spécifiques pour l'activité</p> <p>Fiche de poste, fiche de description d'emploi</p> <p>Modalités de recrutement, en interne et en externe</p> <p>Statuts de travail salarié ou non salarié</p> <p>Contrats de travail : formalités d'embauche, modifications et rupture de la relation contractuelle</p> <p>Accueil et intégration des nouveaux personnels et des personnels en mobilité, y compris internationale : modalités et réglementation</p> <p>Formes de la mobilité internationale des ressources humaines</p> <p>Communication</p> <p>Identité numérique, e-réputation, marque employeur</p> <p>Modes, supports et processus de diffusion d'une communication y compris multimédia</p> <p>Médias sociaux : typologie et usages</p> <p>Règles générales du droit relatives aux libertés individuelles, aux données personnelles, au droit à l'image et à la propriété intellectuelle</p> <p>Production et gestion de l'information</p> <p>Système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH)</p>	<p>Critères de performance</p> <p>Critères spécifiques au domaine d'activité</p> <p>Actions proposées favorisant l'attractivité, l'intégration, l'implication et la coopération avec les parties prenantes, internes et externes (collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, État, société, etc.).</p> <p>Procédures respectées et mises en œuvre, en tenant compte des outils disponibles, notamment numériques.</p> <p>Outils et méthodes de gestion des ressources humaines mobilisés et adaptés aux situations (fiches métier, fiches et profils de poste et d'emploi, déclaration unique d'embauche, livret d'accueil, tutorat, séminaire d'intégration, outils et dispositifs de mobilité professionnelle et géographique, etc.).</p> <p>Critères en termes de communication</p> <p>Communication multimédia véhiculant une image de l'entité valorisée et conforme à sa culture (médias sociaux : réseaux sociaux y compris d'entreprise, messageries, supports et chaînes vidéo, blogs, forums, etc.).</p> <p>Règles de confidentialité et de droits relatifs au champ de la communication respectées.</p> <p>Production d'écrits professionnels adaptés aux destinataires tant par leur contenu que par leur présentation, et véhiculant une image de l'entité valorisante et conforme à l'identité et à la charte graphique.</p> <p>Critères en termes de production et de gestion de l'information</p> <p>Système d'information de gestion des ressources humaines mis à jour : données prises en compte et informations actualisées dans le respect de la qualité du système d'information.</p>
	<p>Périmètre et responsabilité</p> <p>La personne titulaire du diplôme est force de propositions opérationnelles et accompagne le management dans la mise en œuvre d'un processus de gestion des ressources humaines.</p> <p>Elle s'adapte aux outils et possibilités techniques de l'organisation et travaille en lien avec acteurs internes et externes chargés de la communication.</p>