



MEMOIRE

Pour l'obtention du titre de

MASTER 2 EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EAD

COMMENT ATTIRER DE JEUNES TALENTS INFORMATIQUES AU SEIN D'UNE ORGANISATION INTERNATIONALE ?

Aurélie CHOY

Sous la direction de Anass MAWADIA

Université de Poitiers
IAE - Bat E1
20, rue Guillaume VII le Troubadour
TSA 61116
86073 Poitiers Cedex 9

Année universitaire : 2021-2022

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu les étudiants ou boursiers que j'ai interviewés, qui m'ont donné de leur temps, quelques fois pendant leurs congés, et qui m'ont beaucoup appris. Les échanges ont été très riches, j'ai ressenti de la franchise, de la fraîcheur et beaucoup de passion. A la relecture de ces véritables témoignages, je réalise la chance que j'ai de faire partie de cette Organisation et je suis encore plus motivée, si cela était possible, pour apporter ma pierre à l'édifice et faire en sorte que le CERN soit connu et reconnu, attire toujours plus de jeunes talents d'horizons différents et qu'encore plus de personnes puissent ainsi bénéficier de cette opportunité unique. (...).

Sommaire

Remerciements	3
Résumé / Abstract	5
Introduction	6
Partie 1 - FONDEMENTS THEORIQUES PERMETTANT DE MIEUX CERNER LA PROBLEMATIQUE D'ATTRACTIVITE DANS LE CONTEXTE D'UNE ORGANISATION INTERNATIONALE	9
Chapitre 1 – Le concept d'attractivité.....	10
I. L'attractivité organisationnelle	10
II. Attirer, est-ce également retenir ?	10
III. Comment mesurer l'attractivité organisationnelle ?	11
Chapitre 2 – Les attentes spécifiques générationnelles.....	13
I. Le concept de génération	13
II. Focus sur la génération Z	14
III. Divergences dans la littérature	16
Chapitre 3 – La marque employeur, levier d'attractivité	19
I. Origines	19
II. Le marketing RH	20
III. La marque employeur, outil d'attractivité dans le secteur public également	21
Chapitre 4 – Les spécificités des organisations internationales.....	22
I. Caractéristiques des processus RH au sein des OI	22
II. Attirer les jeunes talents ou la nécessité de faire évoluer les pratiques RH des OI	24
Conclusion de la partie 1	25
Revue de littérature – Synthèse des références	26
Partie 2 - ANALYSE DES ATTENTES DES JEUNES TALENTS INFORMATIQUES AU SEIN DU CERN ET PROPOSITIONS D' ACTIONS	29
Chapitre 5 – Méthodologie de la recherche	30
I. Contexte de l'étude	30
II. Terrain choisi	33
III. Méthode de collecte des données	34
IV. Méthode d'analyse des données	35
Chapitre 6 – Résultats de la recherche.....	37
I. Présentation et explication des verbatim	37
II. Discussion et propositions d'actions	47
Conclusion	55
Abréviations	57
Glossaire	59
Bibliographie	60
Tables	62
Tables des illustrations	62
Table des matières.....	63
Annexes	65
Sommaire des annexes	66
Annexe 1 Liste des titulaires Ingénieurs informatiques du département BE.....	67
Annexe 2 Liste des boursiers Ingénieurs informatiques du département BE	69
Annexe 3 Liste des entretiens	70
Annexe 4 Guide d'entretien	71
Annexe 5 Retranscriptions des entretiens	72
Annexe 6 Participation du CERN à des événements de carrière pour l'année 2022	122
Annexe 7 Annonce pour un stage au CERN réservé aux étudiants en situation de handicap	123

Comment attirer de jeunes talents informatiques au sein d'une organisation internationale ?

How to attract young IT talents to an International Organization?

Auteur : Aurélie FAVRE CHOY

IAE de Poitiers, MASTER 2 EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EAD

RÉSUMÉ

Face aux difficultés de recrutement qui s'intensifient et se généralisent, il est crucial pour les entreprises de se distinguer afin d'attirer puis de retenir les meilleurs talents, encore plus dans le domaine de l'informatique. Les organisations internationales, bien que peu étudiées dans la littérature, n'échappent pas à la règle et ont tout intérêt à faire valoir leur marque employeur afin de rivaliser avec le secteur privé et renforcer ainsi leur attractivité. Les jeunes talents étant une ressource stratégique, il est nécessaire de comprendre leurs attentes par le biais des caractéristiques générationnelles. Néanmoins, la littérature révèle des divergences sur les générations et leurs supposées caractéristiques. Les résultats de la recherche qualitative menée auprès d'étudiants ou jeunes diplômés de l'informatique alimentent le débat en mettant en évidence des divergences au sein même des générations. La réponse RH qui en résulte est d'autant plus complexe et nécessite une certaine agilité afin de répondre aux attentes des uns sans pour autant dénigrer les autres. Il s'agit de mettre en avant les prestations permettant d'assurer un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de permettre plaisir et sens au travail et enfin le respect des valeurs, autant d'attributs qui sont importants pour les collaborateurs, quelle que soit leur génération.

ABSTRACT

With increasing and generalizing recruitment difficulties, it is more important than ever for companies to distinguish in order to attract and then retain the best talents, especially in the Information Technology domain. International Organizations, despite limited interest in the literature, are subject to the same challenge and would gain from improving their employer brand to be able to compete with the private sector and increase their attractiveness. Young talents are strategic resources and it is therefore crucial to understand their expectations through their generational characteristics. Nevertheless, literature reveals contradictions on generations and their supposed characteristics. Results from a qualitative survey targeting IT students and recent graduates reinforce the debate and emphasize these discrepancies. The HR answer is consequently complex and requires a certain agility in order to respond to the expectations of some without denigrating others. It is about highlighting the benefits of ensuring a work life balance, bringing pleasure and meaning to work, and respecting values, attributes that are important to collaborators of all generations.

MOTS CLÉS : attractivité, recrutement, jeunes talents, génération, marque employeur

KEYWORDS: attractiveness, recruitment, young talents, generation, employer brand

La “guerre des talents¹(1)” (Michaels et al. 2001) fait toujours rage au sein du marché de l’emploi. Même si cette expression belliqueuse peut faire controverse, il est largement reconnu que les employeurs doivent aujourd’hui véritablement lutter pour recruter. Dans la zone Euro, le taux de chômage atteint son plus bas niveau historique, avec 6.2% en mai 2022 selon Eurostat², confirmant ainsi une tendance à la baisse et ce, malgré les conséquences économiques de la crise ukrainienne. En parallèle, les intentions d’embauche en France pour 2022 sont estimées à 3.05 millions de projets, un record depuis treize ans, selon Pôle Emploi – Credoc³ ; alors que, selon cette même source, 58% des recrutements sont jugés difficiles par les entreprises, un chiffre en nette hausse par rapport à l’année précédente. Du côté des Etats-Unis, le phénomène de “Big quit” (“Grande démission”) qui sévit depuis l’été 2021 est également sans précédent.

En conséquence, les rôles s’inversent. Ce sont maintenant les employeurs qui doivent séduire. Les candidats, de leur côté, n’ont que l’embarras du choix et un pouvoir de négociation accru. Les entreprises du domaine privé, comme du domaine public, font ainsi face à de fortes difficultés de recrutement et doivent tirer leur épingle du jeu pour attirer les meilleurs talents. Ce phénomène est particulièrement marquant pour les métiers de l’informatique qui ne sont dorénavant plus l’apanage des entreprises de hautes technologies mais sont également critiques pour toutes les structures souhaitant poursuivre sur la voie de la transformation numérique et ainsi être en première ligne de l’innovation et de la compétitivité. Ce sont donc naturellement “*les métiers en plus forte expansion* (2)” à l’horizon 2030, comme l’illustre la Figure 1.

Mais alors, dans un domaine déjà hyperconcurrentiel, comment rivaliser avec ces géants que sont les “GAFA” et notamment Facebook qui annonçait⁴ fin 2021 la création de pas moins de 10 000 postes en Europe pour travailler sur son fameux “métavers*⁵” ?

¹ THE MCKINSEY QUARTERLY 1998 NUMBER 3, The War for Talent

² <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/dashboard/euro-indicators/>

³ <https://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/infographies/les-intentions-dembauches-en-2022.html?type=article>

⁴ https://www.challenges.fr/economie/facebook-prevoit-de-cree-10-000-emplois-en-europe-pour-construire-le-metavers_785212

⁵ Les notions suivies d’un astérisque sont explicitées dans le Glossaire

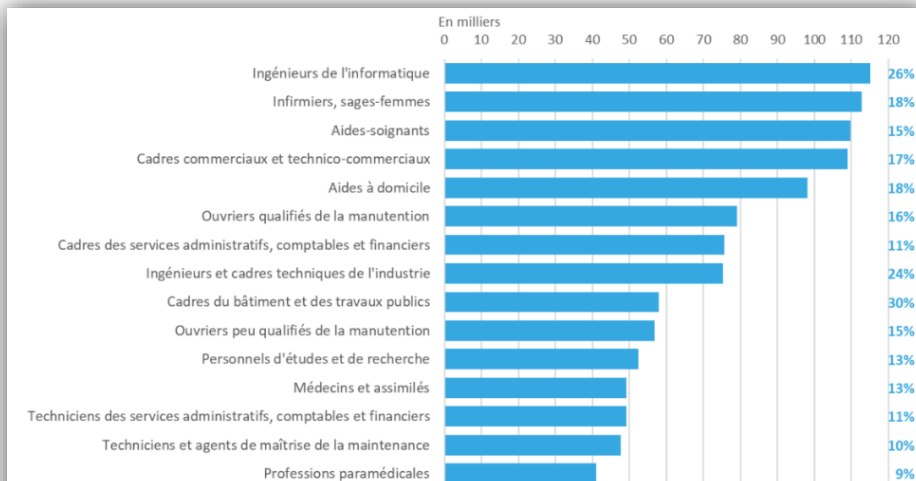


Figure 1: Les métiers en plus forte expansion entre 2019 et 2030 (Source: DARES, Quels métiers en 2030 ?)

Lorsqu'il s'agit d'attirer ces talents très recherchés, quels leviers les organisations internationales (OI) peuvent-elles activer ? Les jeunes talents ont-ils des attentes différentes de leurs aînés ? Comment la marque employeur (ME) permet-elle d'accroître

l'attractivité d'une organisation ? Plus largement, **comment attirer de jeunes talents informatiques au sein d'une organisation internationale** ? Cette dernière question fera l'objet de ce mémoire. En effet, il semble particulièrement opportun de cibler les jeunes talents, c'est-à-dire les générations entrant actuellement sur le marché de l'emploi, dans la mesure où, premièrement, ils constituent un vivier de choix pour les recrutements futurs et, deuxièmement, car les générations Y et Z sont dorénavant majoritaires au sein des actifs, dépassant depuis quelques années la main-d'œuvre issue des générations X et des *baby-boomers**.

Pléthore d'études, de thèses et de mémoires traitent de l'attractivité, c'est-à-dire la capacité d'un employeur à attirer ses futures recrues, mais aussi de l'engagement, soit la manière de motiver les collaborateurs dans le but de les fidéliser ; et finalement, peu de choses ont été écrites sur la particularité, et les difficultés, sur ce plan, des organisations internationales. Les aspects générationnels et leurs caractéristiques supposées suscitent eux aussi beaucoup d'intérêt et donc une grande richesse dans la littérature. Une génération peut se définir par un ensemble d'individus nés dans une même période de temps, influencés par un même contexte et unis par des attentes et besoins similaires. Cependant, cette même littérature fait état de divergences notamment sur le bien-fondé des spécificités générationnelles.

Pour répondre au mieux à la problématique préalablement mentionnée, ce mémoire va tout d'abord comprendre une revue de littérature sur les concepts-clés sous-jacents. Ensuite, une approche empirique nous permettra à la fois de comparer ces éléments théoriques à la réalité du terrain et de les confronter au contexte spécifique d'une organisation internationale, le CERN, confirmant ainsi les divergences relevées au sein de la littérature.

Plus précisément, le plan de ce mémoire va s'articuler autour d'une **Partie 1**, la revue de littérature, qui nous permettra de mieux cerner le concept d'attractivité (**Chapitre 1**), tout d'abord en définissant l'attractivité organisationnelle puis en l'associant à la fidélisation. Nous essaierons ensuite de décliner les attentes spécifiques générationnelles (**Chapitre 2**) en nous attardant sur le concept-même de génération, puis en nous focalisant sur une génération en particulier, la génération Z, avant de finir par une mise en exergue de plusieurs divergences identifiées dans la littérature. Le **Chapitre 3** nous permettra d'apprécier comment la marque employeur se révèle être un outil de choix lorsqu'il s'agit d'attirer des talents, avant de terminer par un aperçu des spécificités des OI (**Chapitre 4**).

La **Partie 2** approchera la problématique de façon empirique, par le biais d'une étude qualitative. Après avoir détaillé la méthodologie de la recherche (**Chapitre 5**), les résultats (**Chapitre 6**) seront présentés puis expliqués. Malgré les divergences présentes et les particularités d'une OI, nous nous efforcerons, pour finir, de formuler des propositions d'actions dans le but d'accroître l'attractivité du CERN.

Partie 1

-

FONDEMENTS THEORIQUES PERMETTANT DE MIEUX CERNER LA PROBLEMA-
TIQUE D'ATTRACTIVITE DANS LE CONTEXTE D'UNE ORGANISATION INTER-
NATIONALE

Chapitre 1 – Le concept d'attractivité

Les relations entre les jeunes diplômés et les organisations pour lesquelles ils constituent une main d'œuvre stratégique questionnent. Cette problématique est exacerbée par les grandes difficultés de recrutement auxquelles les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent faire face. Il s'agit donc de se questionner sur les modalités d'entrée de ces jeunes talents au sein de ces structures et donc sur la manière de les attirer.

I. L'attractivité organisationnelle

L'attractivité organisationnelle est un concept-clé pour les organisations qui souhaitent recruter les meilleurs talents en leur sein. Elle peut se définir selon le degré de perception des individus vis-à-vis d'une organisation et de ses stratégies de marque-employeur (Williams, 2013) ou encore le degré selon lequel un candidat chercherait de sa propre initiative une entreprise et la recommanderait en tant qu'employeur (Villamil, 2007).

L'attractivité s'obtient par une forte concordance stratégique entre l'organisation et les nouveaux embauchés. Cette concordance est dynamique et nécessite donc une veille externe et interne régulière.

“Une entreprise est attractive parce qu'elle attire davantage que les autres (3)”. Cela signifie qu'une entreprise qui proposera de meilleures conditions salariales ou sociales sera, selon toute vraisemblance, plus attractive qu'une autre. Il est de ce fait impératif pour les entreprises de bâtir une politique RH concordante avec les attentes des futures recrues ciblées. Cet effort nécessaire permet alors d'établir l'EVP, *l'Employer Value Proposition** (Robertson et Khatibi, 2012) qui inclue divers aspects comme la rémunération, les opportunités de carrière, l'offre de formation ou encore les conditions matérielles de travail.

II. Attirer, est-ce également retenir ?

Selon Renaud Petit, il est important pour une organisation *“de bien définir sa stratégie d'attractivité et de fidélisation comme un couple et non comme deux leviers de performance à étudier de manière disjointe. Cela signifie élaborer des stratégies basées sur l'étude des attentes et des besoins des jeunes entrants sur le marché du travail(4)”*.

L'attractivité et la fidélisation sont donc à considérer comme un ensemble, un couple. Ce phénomène débute lorsque le jeune diplômé termine sa formation initiale pour s'insérer professionnellement et s'achève lorsque la question de la gestion de carrière de l'individu commence à se poser au sein de l'entreprise pour laquelle il a commencé à travailler (Figure 2).

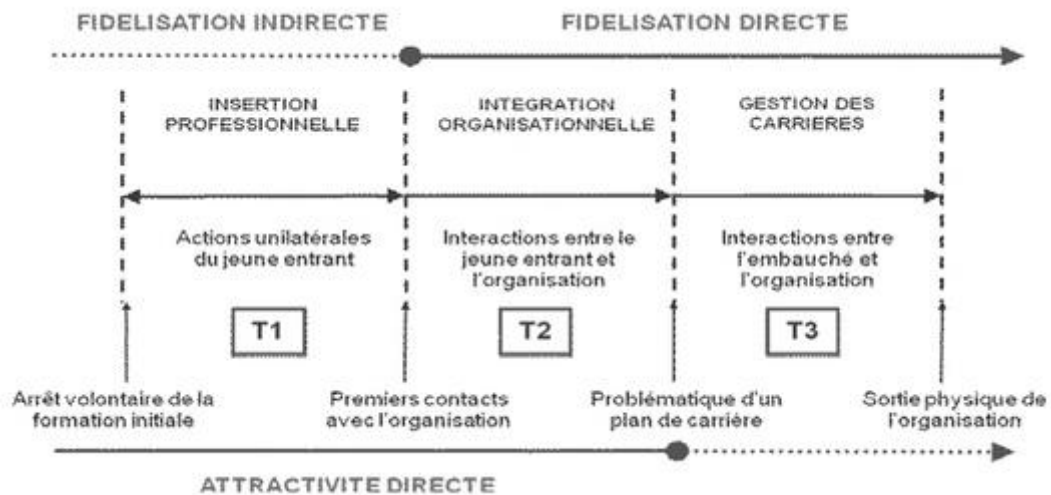


Figure 2: Chronologie du phénomène d'attractivité-fidélisation (Source : Petit, 2012)

Les entreprises tentent d'attirer des candidats au travers de leur processus de recrutement puis, pour faire face aux difficultés rencontrées, veillent à fidéliser leur personnel pour limiter les départs volontaires des salariés ou du moins l'envie de quitter l'entreprise.

Les leviers d'action pour attirer et recruter dépassent aujourd'hui les seules attentes liées au salaire et touchent les caractéristiques du travail, la gestion des carrières et les dispositifs de communication au sein de l'entreprise. Tout autant de facteurs qui permettront à l'entreprise d'attirer et, dans le même temps, de fidéliser.

III. Comment mesurer l'attractivité organisationnelle ?

La littérature présente des approches variées pour mesurer l'attractivité d'une organisation. Il peut s'agir de mesurer la réputation organisationnelle (Turban et Cable, 2003) ou encore la performance sociale de l'entreprise (Wood, 2010). Sous un autre angle, cela pourrait revenir à comparer les entreprises entre elles sur une échelle dont la valeur maximale pourrait être définie comme *best place to work*, meilleur endroit pour travailler. Cette notation des entreprises s'est largement démocratisée aujourd'hui grâce à des sites comme Glassdoor qui permettent aux employés actuels et passés de noter et commenter leur expérience au sein de ladite entreprise.

Ces notes et commentaires peuvent alors influencer les jeunes talents dans leurs choix de candidature mais peuvent également servir les entreprises en les aidant à comprendre leurs forces et surtout leurs faiblesses, du point de vue de leurs employés, dans le but d'y remédier. Comprendre les attentes de ses collaborateurs est en effet déterminant pour une entreprise si elle souhaite attirer puis fidéliser, pour enfin développer son avantage concurrentiel.

Chapitre 2 – Les attentes spécifiques générationnelles

Pour les professionnels des ressources humaines, il est essentiel de trouver une adéquation entre leurs pratiques de GRH (Gestion des Ressources Humaines) et les attentes de leurs collaborateurs actuels et futurs. Ainsi, il semble pertinent de s'attacher à comprendre les attentes des différentes générations et notamment celles des nouveaux entrants sur le marché du travail.

I. Le concept de génération

Regardons tout d'abord ce que l'on entend par génération. La notion de génération, au sens sociologique du terme, remonte à 1928. Selon Mannheim, dans son ouvrage intitulé “Le Problème des Générations”, il s'agit de sous-ensembles d'une population issus d'une même classe d'âge, autrement dit un ensemble de personnes qui vont “*partager le même temps* (5)”. Outre le fait de faire partie d'une même tranche d'âge, une génération va être impactée par les mêmes événements, le même contexte économique, social et politique. En effet, selon Mark McCrindle et Ashley Fell, “*l'âge n'est pas l'unique cause des comportements générationnels, sinon les adolescents d'aujourd'hui serait indiscernable des adolescents de la génération précédente* (6)”.

La façon dont les générations sont délimitées dans le temps diverge dans la littérature. D'après les travaux du démographe australien Mark McCrindle⁶, nous pouvons néanmoins distinguer les cohortes générationnelles suivantes :

- Les *baby-boomers* : individus nés en 1946 et 1964
- La génération X : individus nés entre 1965 et 1979
- La génération Y : individus nés entre 1980 et 1994
- La génération Z : individus nés entre 1995 et 2010

Il est alors supposé que les attentes de ces différentes générations vis-à-vis du travail sont bien distinctes et qu'il est important de les appréhender.

⁶ <https://2qean3b1j1d1s87812ool5ji-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/03/Generations-Defined-Sociologically.pdf>

II. Focus sur la génération Z

Pour Georges Lewi, *“les Z, nés aux alentours des années 2000, sont aussi souvent nommés les “Millennials”, même si le terme est devenu un mot-valise pour évoquer le “phénomène jeunes” et qu’il intègre parfois, dans les médias, une partie des Y. (7)”* Ces (nouveaux) millennials donc, sont aussi souvent appelés les “Zappeurs” ou encore les “Kiffeurs”.

Cette génération peut effrayer de par ses spécificités assez nettes. Elle hérite en tout cas d’un passé lourd à porter et s’interroge sur la manière de changer les choses.

Caractéristiques de la génération Z

Les Z se caractérisent principalement par leur résilience, leur utilisation extensive des réseaux sociaux (numérique collectif) et leur grande passion pour la technologie, ce qui ne les empêche pas de profiter de la vie “réelle”. De plus, cette génération rejette toute forme d’inégalité et prône la transparence et l’immédiateté ; tout doit se voir, tout de suite. De fait, les Z n’hésitent pas à prendre la parole et à demander des comptes, ce qui illustre leur propension pour la dimension féminine.

Ils sont également soucieux de l’éthique et de l’engagement environnemental.

En d’autres termes, leurs caractéristiques peuvent s’articuler autour de ces cinq piliers :

- La technologie qui fait partie intégrante de leur vie, autant sur le plan professionnel que personnel. Cela leur permet d’avoir un accès à l’information facile et rapide. Il ne faut pas oublier que, par rapport aux générations qui les précèdent, les Z sont nés dans un monde où Internet existait déjà.
- La mondialisation qui les impacte tous. Où qu’ils soient dans un monde dorénavant sans frontière, les Z sont influencés par les mêmes choses, les mêmes modes.
- Les réseaux sociaux dont ils ne peuvent se passer.
- La mobilité au travers de leurs lieux de résidence, leurs emplois, leur carrière. Cela leur est rendu possible notamment parce qu’ils sont généralement plus éduqués que leurs aînés.
- Le visuel, ils sont beaucoup plus friands de vidéos, les messages sont beaucoup mieux captés par les Z lorsqu’ils sont imagés.

Attentes spécifiques vis-à-vis du monde du travail

Les attentes des jeunes entrants sur le marché du travail se résument comme suit :

- L'équilibre vie professionnelle et vie privée.
- La qualité des conditions de travail (horaires, ambiance, charge, etc.).
- La possibilité de disposer d'une rémunération immédiate par rapport à des perspectives trop aléatoires compte-tenu de la durée de vie incertaine d'une organisation.
- L'approche individualiste et nomade.

Alors qu'ils ont une image plutôt mauvaise de l'entreprise, "*lieu stressant, impartial et inquiétant (7)*" ; les attentes de la génération Z vont naturellement toucher à l'équité, à un bon équilibre de vie privée/vie professionnelle et à l'épanouissement que peut leur procurer cet équilibre.

Concrètement, cela signifie des horaires de travail flexibles et l'accès aux réseaux sociaux pendant le temps de travail ; pour eux, il n'y a plus de frontière claire entre le personnel et le professionnel.

A la différence des générations X et Y, les Z ne visent plus la grande entreprise internationale. Ils recherchent plutôt une PME, voire une TPE, qui véhiculera des valeurs d'innovation, d'esprit d'équipe, de transparence, d'équité, une organisation moins hiérarchisée et qui respectera l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces aspects font dorénavant quasi jeu égal avec le critère salarial. Ils n'hésitent pas à consulter et alimenter les sites de notation d'entreprise tels que Glassdor.com ou Notetonstage.fr avec comme enjeu pour les entreprises, leur "e-réputation" et leur marque-employeur.

Ils sont aussi de plus en plus tentés par l'auto-entrepreneuriat, accentuant ainsi les difficultés de recrutement vécues par les grandes structures.

Ils ont également abandonné une approche individualiste pour le collectivisme. Ils sont solidaires entre eux mais sont également friands d'une certaine liberté au travail. Enfin, cette génération est sensible à l'humour et le manie régulièrement.

Pour les entreprises, ces caractéristiques peuvent générer des difficultés de gestion dans la mesure où la structure de ladite entreprise n'est pas (encore) adaptée au style de vie de cette nouvelle génération. Ce même décalage peut être visible entre les jeunes embauchés et leurs managers potentiellement issus d'autres générations.

A la lumière de ce qui précède, il nous paraît pertinent d'établir un point de vigilance sur la manière d'axer les efforts d'attractivité et de fidélisation en ciblant les jeunes entrants sans, dans le même temps, creuser le fossé intergénérationnel compte tenu des attentes bien distinctes entre ces générations. Une démarche inclusive et de compréhension mutuelle nous semble être nécessaire afin que les différentes générations d'une même entreprise ou organisation se sentent comprises et reconnues. Par comparaison avec la notion de *Crossvergence** en management interculturel, “ *il s'agit de trouver un compromis, un juste milieu, pour créer un pont au-dessus des différences* (8) ”, différences intergénérationnelles dans ce cas précis.

III. Divergences dans la littérature

Outre les divergences quant à la façon de délimiter les générations évoquées précédemment, des études remettent également en question les supposées caractéristiques générationnelles, tout du moins, elles les nuancent.

Des spécificités générationnelles finalement minimales

A l'issue de leur enquête ciblant trois générations (les *baby boomers*, les X et le Y), François Pichault et Mathieu Pleyers, qui se sont penchés en particulier sur la génération Y, invitent à “*relativiser le discours dominant sur la spécificité de la génération Y* (9)”.

En effet, les résultats démontrent une grande similitude concernant les attentes de ces trois générations, remettant ainsi en cause la théorie d'unités générationnelles distinctes (Mannheim, 1928). En tête des auto-définitions par les répondants, et ce de façon massive, se place la recherche d'un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, ce qui rejette l'hypothèse que cet attribut soit spécifique à la génération Y. Il en est de même pour la réalisation d'un projet personnel clair (la possibilité de déterminer de manière autonome un contenu de travail en ligne avec ses aspirations personnelles) qui se retrouve dans les trois générations et pas seulement pour la génération Y. De légères différences se situent au niveau du besoin de changement d'environnement de travail (pas forcément d'employeur) pour la génération Y, alors que les autres générations sont plutôt en recherche d'un environnement stable.

En ce qui concerne les motivations, elles sont également assez similaires entre les trois générations. Le sentiment d'être utile aux autres et le besoin de reconnaissance sont les motivations principales et communes. La recherche de sens au travail et le besoin de feedback ne semblent donc pas propres à la génération Y. Logiquement, le sentiment d'être inutile est la principale

source de démotivation partagée par l'ensemble des répondants, suivie par le manque de reconnaissance et le comportement individualiste des autres.

Sur les principales visions du futur, les trois générations se retrouvent encore une fois avec l'item *“je construis moi-même mon futur, je ne peux compter que sur moi”*, ce qui fait apparaître l'opportunisme supposé de la génération Y comme discutable. Les trois générations se rejoignent également sur la vision d'être plus forts ensemble.

Concernant les attentes à l'égard des entreprises, c'est la garantie d'un emploi qui est de loin l'attente la plus importante, toutes générations confondues. Viennent ensuite l'environnement humain puis la possibilité d'un développement personnel.

Le rapport au temps de travail confirme à nouveau une attente unanime des générations quant à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Les principales divergences entre les générations concernent, quant à elles, les valeurs d'entreprise souhaitées et les préoccupations face à l'emploi. Sur le plan des valeurs, la solidarité et l'esprit d'équipe sont plébiscités par les trois générations mais la génération Y met particulièrement en avant la valeur créativité, les baby-boomers plutôt le respect de l'environnement et la génération X celle de l'équité. Concernant les préoccupations, les baby-boomers sont naturellement plus concernés par la nécessité de travailler plus longtemps que prévu. Pour la génération X, la préoccupation principale concerne la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle et, pour la génération Y, c'est la crainte de ne pas trouver un emploi qui lui plaise. Les trois générations se rejoignent enfin sur le fait de bénéficier d'une rémunération nette suffisante pour faire face à l'augmentation de la fiscalité et du coût de la vie.

L'enquête démontre donc que les spécificités supposées de la génération Y ne sont pas si marquées. Cela nous laisse ainsi supposer que les caractéristiques propres à la génération Z pourraient, par analogie, être remises en question.

Un retour au basique

Une autre étude, plus récente celle-ci, réalisée par l'institut BVA pour la MACIF et la Fondation Jean Jaurès en 2021 auprès de jeunes âgés de 18 à 24 ans a permis de démontrer que ces derniers replacent la notion de travail et de salaire au cœur de l'entreprise, faisant passer au second plan la notion d'épanouissement et de bien-être au travail. Il s'agirait donc a priori d'un certain *“retour au basique (10)”*. En effet, les répondants affirment que leur principale attente vis-à-vis de leur entreprise est d'avoir un poste bien payé, ensuite seulement le fait d'avoir une

activité intéressante. Les jeunes interrogés placent d'ailleurs cette responsabilité auprès de leur manager qui doit leur permettre de se sentir accomplis et reconnus de manière juste, notions très importante pour la jeune génération.

Autre valeur centrale qui ressort de cette enquête, le respect. Les jeunes sont en demande d'un environnement respectueux qui leur permettra de s'intégrer facilement et rapidement au sein des équipes déjà en place. Il s'agit de leur accorder la confiance nécessaire de par les tâches et responsabilités qui leur sont confiées.

Finalement, les jeunes ne semblent pas aussi instables que ce qui est souvent décrit. Selon l'enquête, ils aspirent plutôt à une certaine stabilité au sein d'une même entreprise et sont un quart à vouloir créer leur propre entreprise. Il apparaît que le besoin de changer régulièrement de structure ou de partir à l'étranger varie en fonction d'autres critères comme le territoire d'origine ou le milieu socio-culturel.

Concernant les types d'entreprises visées, l'attrait se situe au niveau des entreprises locales puis des *start-up*. Les entreprises du CAC40 sont donc moins plébiscitées mais ce résultat varie à nouveau selon le territoire d'origine et le niveau d'études. Les jeunes semblent aujourd'hui plutôt attirés par des entreprises à taille humaine, ancrées dans le territoire, qui leur permettront de jouir d'une bonne ambiance de travail avec des collègues sur lesquels ils peuvent compter. Ils ne comptent pas forcément sur l'entreprise pour créer des temps conviviaux mais plutôt sur les collègues eux-mêmes. Logiquement, ils sont plutôt intéressés par le télétravail à temps partiel afin de bénéficier d'un certain équilibre entre vie privée et vie professionnelle et rejette l'option de télé-travailler de chez eux à temps plein ce qui les priverait des liens sociaux avec les collègues.

Enfin, en matière d'engagement, les jeunes attendent des actes et non plus des prises de position sur la préservation de l'environnement en premier lieu, puis en ce qui concerne les discriminations et les inégalités dans un second temps.

En prenant en compte les résultats de ces deux études, la nécessité d'établir des politiques de GRH spécifiques à chaque nouvelle génération, avec toutes les contraintes et conséquences que cela pourraient revêtir en termes d'équité, de phénomène de ghettoïsation et de coûts élevés, semble discutable.

Chapitre 3 – La marque employeur, levier d’attractivité

Parmi les multiples facteurs d’attractivité évoqués précédemment, la marque employeur (ME) est considérée comme un levier de choix. En effet, elle permet de se distinguer des autres et de recruter des talents correspondants aux valeurs qu’elle véhicule, quelle que soit leur génération. Elle permet surtout à une entreprise ou une organisation donnée de pouvoir attirer malgré une offre en réalité moins généreuse que celle de ses concurrents. La notion de marque employeur est souvent confondue ou amalgamée avec celle d’attractivité. Il est donc utile de la définir et de la comprendre.

I. Origines

La notion de marque est loin d’être un concept novateur. Elle remonterait à 1420 et Saint Bernardin de Sienne qui évoquait, déjà à l’époque, les aspects de marchés, de marketing et de prix équitables. La marque employeur est, elle, beaucoup plus récente. Tim Ambler et Simon Barrow la définissent en 1996 comme *“l’ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l’emploi et identifiés à l’entreprise qui l’emploie (11)”*.

Par analogie avec ce que peut offrir un produit conventionnel, la ME présente des avantages fonctionnels (le développement du collaborateur et/ou l’utilité des activités pour l’employeur), économiques (avantages monétaires ou matériels) et psychologiques (le sentiment d’appartenance par exemple).

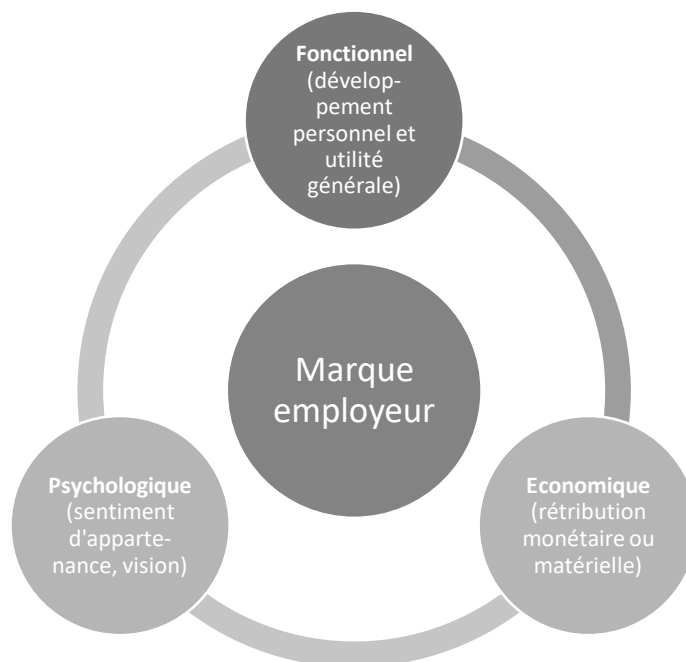


Figure 3: Les trois composantes de la marque employeur (inspiré du modèle de Ambler et Barrow, 1996)

La ME dérive ainsi des techniques de gestion de la marque vis-à-vis des clients ou prospects. Elle s'applique alors aux collaborateurs et futures recrues qui vont ainsi se substituer aux clients classiques pour devenir des clients internes à l'entreprise. Les efforts vont alors se focaliser sur la marque interne, *corporate*, afin d'obtenir des bénéfices mutuels entre deux fonctions auparavant distinctes, celles de marketing et celles des ressources humaines. Le rapprochement de ces deux disciplines a engendré la genèse du marketing RH.

II. Le marketing RH

A l'image de la diversification de l'audit vers l'audit social pour traiter du domaine RH, le marketing classique s'applique aujourd'hui au domaine RH.

Le marketing RH est à la fois stratégique et opérationnel. Il nécessite de traduire la stratégie en proposition RH qui "*s'opérationnalise au moyen des politiques (12)*" du même nom. En plaçant la marque employeur au cœur de cette démarche, l'objectif est de gagner en notoriété et ainsi d'augmenter son pouvoir d'attractivité (Figure 4).

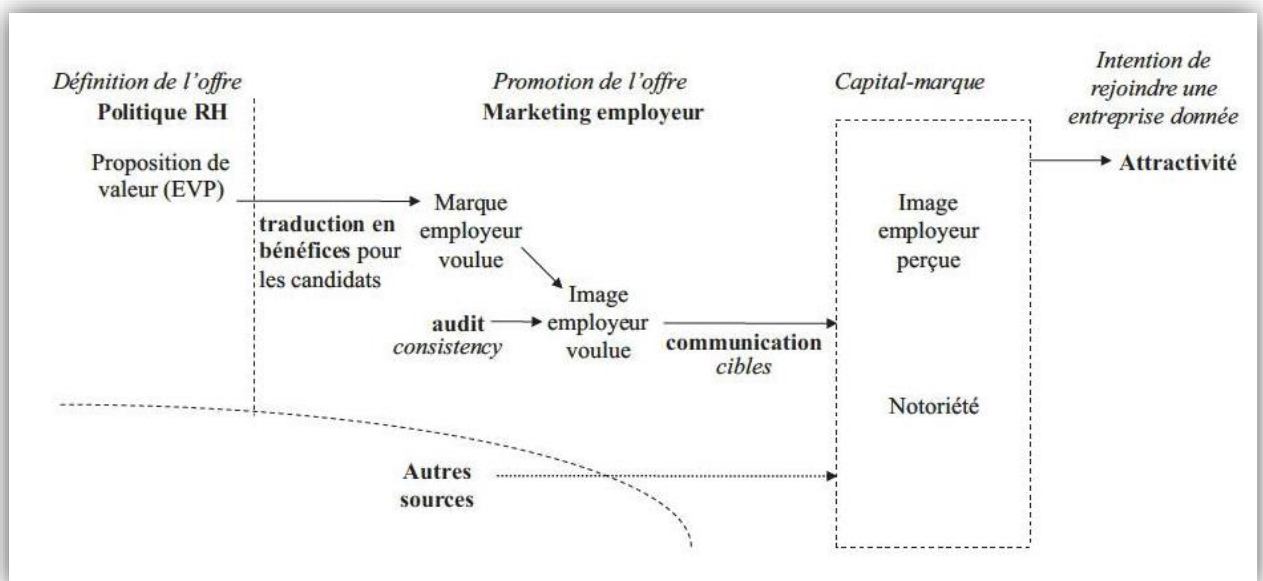


Figure 4: Le marketing employeur pour développer l'attractivité (Source : Etienne Maclouf, Bertrand Belvaux, 2015)

En effet, plusieurs études ont démontré que la ME permet d'augmenter l'attractivité d'une organisation. L'étude de Agrawal et Swaroop (13) indique que certaines dimensions de la ME influencent significativement l'intention de candidater. Lievens et Highhouse (14) démontrent,

quant à eux, que la rémunération et les possibilités d'avancement influencent de manière positive l'attractivité d'une organisation. Enfin, il est à noter que les attributs reconnus comme les plus attractifs varient d'une organisation à l'autre, seules les catégories d'attributs restent identiques (Maxwell et Knox, 2009 (15)).

Il apparaît donc que la ME et ses attributs respectifs sont propres à chaque organisation. Ils doivent en effet refléter les caractéristiques spécifiques afin de permettre une différenciation vis-à-vis d'autres organisations.

III. La marque employeur, outil d'attractivité dans le secteur public également

Afin de se différencier de ses concurrents, notamment, ceux du secteur privé, les organisations du secteur public peuvent elles aussi mettre en avant leur marque employeur afin d'être considérées comme un "*employeur de choix*" (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Il s'agit alors de valoriser "*l'expérience employé*" (Levêque, 2013) par le biais d'un EVP, tel qu'évoqué précédemment, qui se voudra concordant et permettra ainsi aux futures recrues de s'identifier à leur employeur en devenir. Par rapport aux entreprises du secteur privé, le secteur public a tout intérêt à mettre en avant "*le sens lié à la mission publique : l'intérêt public de l'activité* (16)", ce qui renvoie aussi aux notions de valeurs et de missions qui caractériseront la structure publique. Cela peut ainsi leur permettre d'attirer des candidats qui s'identifieront à ces mêmes valeurs et qui ne seront pas en recherche d'autres éléments d'attractivité, notamment celui du salaire, pour lequel il est difficile de rivaliser avec le privé. Enfin, d'autres aspects peuvent également être mis en avant pour le secteur public comme des formes de rétributions non monétaires (Giauque, Anderfuhren-Biget et Varone, 2012), un style de management humain ou des opportunités de développement à travers la formation notamment.

Malgré les spécificités des OI, que nous allons aborder dans le prochain chapitre, la ME semble s'appliquer tout autant au domaine privé qu'à celui du public, avec, certes, des attributs différents.

Chapitre 4 – Les spécificités des organisations internationales

Les organisations internationales évoluent dans un contexte particulier, elles sont soumises à différentes contraintes statutaires et réglementaires mais doivent également faire face à (et encourager) une grande variété de nationalités. Cependant, tout comme les entreprises du secteur privé, elles doivent faire face aux mêmes exigences d'intégration des jeunes, de reconnaissance et de sens du travail. Ces aspects sont peu documentés pour l'univers des organisations internationales.

I. Caractéristiques des processus RH au sein des OI

Les OI *“disposent de leurs propres règles de gestion du personnel (17)”*. Il est important de s'imprégner de ce contexte afin de pouvoir distinguer les leviers d'attractivité alors à leur disposition mais aussi les limites auxquelles elles sont contraintes.

Concernant le recrutement, il n'y pas de réelle gestion prévisionnelle des compétences. Les OI se contentent généralement d'une planification budgétaire. Cette approche devrait évoluer avec l'arrivée de l'intelligence artificielle et, conséquemment, la suppression de certains emplois et la création d'autres. L'anticipation des besoins sera donc primordiale, même pour les OI. Les descriptions de poste, quant à elles, se cantonnent généralement aux qualifications et tâches nécessaires pour le dit poste, sans aborder les compétences. Le processus de sélection varie en fonction des profils recherchés. Pour les postes de dirigeants, si le choix n'est pas tacitement porté sur un candidat d'un Etat en particulier, ils génèrent d'après négociations entre les Etats, aux dépens de la prise en compte des besoins réels. Pour les postes de niveau inférieur, le processus est plus ouvert avec néanmoins l'application de quotas par pays pour certaines organisations. Enfin, pour les postes d'exécution, le recrutement est local.

La priorité est généralement donnée au recrutement interne qui, s'il s'avère infructueux, peut se poursuivre par du recrutement externe. Les vacances de poste sont publiées sur des plateformes (accentuant ainsi les inégalités liées à la fracture numérique entre les différents pays) et le processus est cadencé par différentes étapes de contrôles et de sélection dans un souci de transparence, rendant l'exercice particulièrement long et source de polémiques.

La gestion des carrières s'effectue sur la base des types de contrat (fonctionnaire international vs contrat plus précaire) et de la classification des individus (déterminée selon le poids des fonctions). Elle est contrainte par le fait que ce sont les Etats-Membres qui financent les OI et

que, lorsque des restrictions budgétaires interviennent, la gestion à long terme n'est plus assurée, les contrats à court terme sont alors privilégiés. Par ailleurs, certains hauts fonctionnaires détachés doivent parfois retourner dans leur pays avec un préavis court.

Mais la pratique évolue et certaines OI permettent aujourd'hui des évolutions de carrière basées soit sur les responsabilités managériales, soit sur l'expertise technique. Il peut s'agir d'un avancement salarial ou d'une promotion. Cette dernière est contrainte par la diversité des profils et parfois la pression des Etats-Membres.

La formation n'est pas couramment institutionnalisée dans les OI. Cela peut s'expliquer par des coûts de formation élevés, des contrats courts, mais aussi par le fait que les professionnels recrutés soient déjà suffisamment formés. Des initiatives personnelles de formation sont néanmoins prévues.

Sur le plan de l'évaluation, il s'agit d'une pratique bien établie, mais hétérogène selon les OI. La plupart pratiquent le MBO avec parfois des outils modernes (ex. Logiciel d'évaluation de la performance) mais certaines restent avec des pratiques plus traditionnelles; différentes échelles sont utilisées et parfois certains quotas de niveaux de performance sont imposés. En conséquence, les pratiques d'évaluation sont très controversées et sources de litiges, incitant les institutions à des changements perpétuels d'outils et de méthodes sans jamais réussir à atteindre les multiples objectifs visés.

La rémunération au sein des OI est généralement attractive mais peut varier en fonction de la taille et de la source de financement de l'organisation en question. Les conditions de rémunération sont régulièrement revues selon les principes de Noblemaire ou de Flemming en fonction des types de poste. Le calcul individuel se base ensuite selon le poids de chaque poste et peut prendre en compte des compléments de salaire comme l'indemnité d'expatriation ou d'éloignement. Les salaires sont régulièrement ajustés en fonction de l'évolution du coût de la vie ou des fluctuations monétaires. Pour autant, en raison de l'application rigoureuse de grilles, il n'est pas possible pour les nouvelles recrues de négocier leur salaire, rendant ainsi difficile le recrutement de profils très pointus. Les OI recherchent avant tout des personnes ayant une vocation pour la fonction de service public international.

Pour finir, les avantages financiers et sociaux représentent une partie non négligeable dans le "package salarial", il peut s'agir d'indemnités et allocations diverses, d'exonération de taxes et

d'impôts sur les salaires, du remboursement de frais comme les frais scolaires, de congés dans les foyers, etc.

II. Attirer les jeunes talents ou la nécessité de faire évoluer les pratiques RH des OI

Les difficultés rencontrées par les cadres pour trouver, retenir et développer les talents sont les mêmes dans le secteur public et celui du privé, de même que l'innovation est devenue un enjeu majeur pour tous afin d'entamer les réformes nécessaires au maintien de la productivité. Il est donc primordial d'attirer les meilleurs talents qui conduiront ces changements.

Cependant, *“l'aptitude des administrations publiques à attirer et retenir les meilleurs éléments est une question très complexe mais aussi urgente pour les administrations et les entreprises dans le contexte de la bataille pour les talents (18)”*. Il est alors intéressant de se pencher sur les freins potentiels qui empêcheraient les OI de parvenir à cet objectif.

Dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif, il apparaît clairement que les professionnels RH du secteur public doivent transformer leur mode de gestion afin de le rendre plus performant.

Comme évoqué en amont, le processus de recrutement dans ce secteur est réputé inefficace et chronophage et ne permet pas d'attirer les jeunes talents. Pour ce faire, les institutions publiques doivent offrir plus d'avantages, des opportunités de développement et de promotion par le biais de plans de développement de carrière. Ces éléments permettent à la fois d'attirer et de fidéliser.

Le *branding* est une stratégie intéressante pour la fonction publique qui doit souvent contrer une image défavorable. La fonction RH est clé dans cette démarche et doit être reconnue en tant que telle tout en collaborant étroitement avec la direction. Ainsi, elle doit se transformer et devenir stratégique en s'inspirant des pratiques internationales du privé.

Parmi les pistes pour attirer et retenir les meilleurs talents dans la fonction publique en particulier, il apparaît nécessaire d'adapter les stratégies de recrutement en fonction des profils visés. Cette approche nécessite donc de bien comprendre les attentes de ces profils, et notamment celles des jeunes talents.

Conclusion de la partie 1

Malgré les spécificités et les contraintes auxquelles doivent faire face les organisations internationales, la valorisation de leur marque employeur apparaît comme un levier de choix lorsqu'il s'agit d'attirer les jeunes talents, tout comme pour les entreprises du secteur privé d'ailleurs. Cette main d'œuvre constitue en effet une ressource stratégique et il est primordial de cerner au mieux ses attentes. Ainsi, il semble difficile d'écarter totalement la piste des caractéristiques générationnelles en ciblant les jeunes talents. La posture retenue ici est de considérer que les générations ont effectivement des attentes qui leur sont propres et qu'il est nécessaire de les appréhender au mieux afin de les traduire en réponse RH efficace. L'étude empirique qui va suivre a donc pour objectif de collecter des données qualitatives sur un ensemble d'éléments constituant les attentes spécifiques de la génération Z.

Revue de littérature – Synthèse des références

Auteur	Titre	Type/Source
Renaud Petit	Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : éléments de réponse aux problématiques générationnelles	RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2012
<u>Méthodologie de la recherche</u> : Qualitative (recherches-actions via trois expérimentations dans le secteur des assurances, de la santé et de la grande distribution) et quantitative (5000 questionnaires sur un échantillon constitué par choix raisonné auprès d'une population impliquée dans l'activité notariale) entre 2005 et 2009. <u>Résultats</u> : Pour contrer les difficultés de recrutement, les entreprises doivent faire des efforts significatifs pour attirer les jeunes d'un côté, et fidéliser leur personnel de l'autre. Cette combinaison attractivité-fidélisation est finalement indissociable et, même si les attentes des nouvelles générations ne sont pas les mêmes que celles de leurs aînés, il est impératif pour la pérennité de l'entreprise d'assurer une concordance entre sa stratégie et les attentes de ses jeunes embauchés. Pour parvenir à cela, il faut travailler selon 5 axes principaux : le ludisme du travail, la convivialité interne et externe, l'image valorisante, la proximité du management et la prise en compte des projets professionnels et personnels ; tout en veillant à anticiper les problématiques intergénérationnelles. Outre le salaire, les nouveaux entrants sont particulièrement sensibles à l'équilibre vie professionnelle et vie privée, la qualité des conditions de travail, une rémunération immédiate vs à long terme, une approche individualisée et une mobilité accrue.		
Karl Mannheim	Le problème des générations	Essai de sociologie traduit en français en 2011
Dans cet essai sociologique dont la version originale date de 1928, Mannheim définit une génération par un ensemble de personnes partageant le même temps. Il se fonde pour cela sur l'existence d'un rythme biologique auquel les générations seraient soumises. Il ne définit pas précisément de classe d'âge mais compare les générations à la situation de classe sociale. Chaque génération s'accompagne d'une « <i>orientation nouvelle</i> », cela signifie que chaque cohorte générationnelle s'inscrit dans un courant social et intellectuel.		
George Lewi	Génération Z : mode d'emploi	Ouvrage
Cet expert en sociologie et spécialiste des marques décrit les caractéristiques des nouveaux <i>Millenials</i>, la génération Z, née après 1995, en indiquant qu'ils sont en quête constante de transparence et d'équité, que leur dimension féminine est particulièrement développée, que leur hyper connectivité ne les empêche pas de rester en phase avec le monde réel et de privilégier les vraies relations. Ils sont aussi adeptes de la « cool attitude », font appel à leur instinct et manient parfaitement l'humour.		

François Pichault, Mathieu Pleyers	Pour en finir avec la génération Y...Enquête sur une représentation managériale	Annales des Mines – Gérer et Comprendre, N°108, juin 2012
• <u>Méthodologie de la recherche</u> : Enquête effectuée en Belgique en 2008 auprès de 851 personnes (étudiants universitaires et non-universitaires, travailleurs, chômeurs) réparties sur trois générations selon des quotas proportionnels à la population belge. • <u>Résultats</u> : Les résultats de l'enquête démontrent que les particularités supposées de la génération Y sont finalement minces et que des similitudes demeurent avec la génération X et celle des baby-boomers.		
Fondation Jean Jaurès	Les jeunes et l'entreprise	Etude réalisée par la Fondation Jean Jaurès
• <u>Méthodologie de la recherche</u> : Etude réalisée par internet en 2021 sur un échantillon de 1000 français âgés de 18 à 24 ans, représentatif de la population nationale. • <u>Résultats</u> : Pour les jeunes, l'entreprise est avant tout censée créer des emplois et être utile à la société. Ils sont majoritairement attirés par des structures à taille humaine, plutôt locales, qui leur permettent de bénéficier d'un contexte de travail favorable, à savoir, une bonne ambiance, de la reconnaissance et de l'accomplissement. Ces critères les incitent donc à une certaine stabilité au sein de l'entreprise, même si une partie de jeunes aspire à l'entrepreneuriat. Leur bien-être est assuré par la possibilité d'effectuer du travail à temps partiel, de pouvoir compter sur des collègues fiables et moins sur l'entreprise elle-même pour l'organisation de moments conviviaux. Enfin, pour leur premier emploi, c'est le salaire qui est le critère regardé en priorité		
Tim Ambler et Simon Barrow	The employer brand	The Journal of Brand Management, Vol 4 N°3, 1996, pp 185-206
• <u>Méthodologie de la recherche</u> : Recherche qualitative menée auprès de 27 dirigeants d'entreprises britanniques à qui il a été demandé de réfléchir sur leurs pratiques RH et la pertinence de la marque. • <u>Résultats</u> : Cette recherche exploratoire repose sur le concept de marque-employeur dans lequel les pratiques RH s'inspirent voire s'intègrent à la fonction marketing de l'entreprise où les employés vont se substituer aux clients. En rapprochant ces deux fonctions, les bénéfices sont mutuels et cela génère confiance et engagement. La marque employeur se compose de trois dimensions : fonctionnelle, psychologique et économique.		

Rakesh Kumar Agrawal et Pragati Swaroop	Effect of employer brand image on application intentions of B-School undergraduates	The Journal of Business Perspective l Vol. 13 l No. 3 l July–September 2009
• <u>Méthodologie de la recherche</u> : Etude quantitative effectuée en 2007 auprès de 130 étudiants issus de cinq des meilleures écoles de commerce en Inde. • <u>Résultats</u> : Les résultats suggèrent que la marque employeur influence les intentions de candidatures des étudiants. Plus précisément, les étudiants sont influencés par leur perception de la responsabilité et de la responsabilisation inhérentes à l'emploi, ainsi que par les prestations financières et la localisation géographique. Il est donc suggéré que la marque employeur mette en avant ces attributs afin d'attirer les candidats.		
Amara Kouyate	Pratiques de GRH dans les organisations internationales, les leçons tirées d'une étude de cas	Ouvrage, Collection Science Business Institute, 2021
Cet ouvrage résume la thèse que l'auteur a consacrée au même sujet. Il met en avant un manque de connaissances dans la littérature concernant les pratiques de GRH au sein des Organisations internationales et leur lien avec la performance de leurs collaborateurs. L'auteur décrit les différents processus RH et leurs spécificités au sein des OI. Grâce à une étude de cas, il démontre que les pratiques de GRH influencent effectivement de manière positive la performance sociale des OI. Cela se résume principalement à la satisfaction au travail qui s'obtient grâce aux processus de gestion de la performance et des carrières, la formation et les avantages sociaux.		
Pan Suk Kim	Comment attirer et retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique ?	Revue Internationale des Sciences Administratives, 2008
Cet article met en évidence le fait que pour attirer et retenir les meilleurs talents dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif, les professionnels RH du secteur public doivent transformer leur mode de gestion afin de le rendre plus performant. Il existe une fuite des cerveaux dans les administrations publiques, surtout celles dans les économies en développement et en transition. Ceci s'explique par une gestion des effectifs inefficace dans ce secteur, un vieillissement de la main d'œuvre, une absence de mesures incitatives et de morale, un manque de confiance dans le système et une forte concurrence du secteur privé, secteur dans lequel les « bureaucrates » ne seront pas mis sous le feu des projecteurs et critiqués par les médias. Le « branding » est une autre stratégie intéressante pour la fonction publique qui doit souvent contrer une image défavorable de l'Etat. Dans le secteur public, la GRH s'ouvre à la méritocratie, même dans les pays socialistes en axant dorénavant l'avancement sur les résultats plutôt que l'ancienneté. Elle devient moins statique et plus flexible, se décentralise.		

Figure 5: Revue de littérature - Synthèse des références

Partie 2

-

ANALYSE DES ATTENTES DES JEUNES TALENTS INFORMATIQUES AU SEIN DU CERN ET PROPOSITIONS D' ACTIONS

I. Contexte de l'étude

Le CERN, l'Organisation européenne pour la recherche nucléaire, est le plus grand laboratoire de recherche en physique des particules du monde. Cette organisation internationale, fondée en 1954, rassemble des scientifiques du monde entier dont la mission est de percer les mystères de l'Univers pour le bénéfice de l'Humanité. Pour ce faire, le CERN utilise des instruments complexes : les accélérateurs et les détecteurs de particules. Les accélérateurs amènent les faisceaux de particules à des niveaux d'énergie extrêmement élevés afin de faire entrer ces particules en collision avec celles présentes dans d'autres faisceaux, ou avec des cibles fixes. Le rôle des détecteurs est alors de collecter toutes les données issues de ces collisions.

Plus de 16 000 membres du personnel font partie de cette Organisation et sont répartis en différentes catégories ou statuts comme illustré par la Figure 7.

Le département Faisceaux (*Beams* – BE), cf. Figure 6, est au cœur du complexe d'accélérateurs du CERN. Il est composé de techniciens, d'ingénieurs et de physiciens spécialisés dans différents domaines.

BE Département des Faisceaux	BE-ABP
	Physique des accélérateurs et des faisceaux
	BE-ASR
	Administration, sécurité et ressources
	BE-CEM
	Electronique de contrôle et mécatronique
	BE-CSS
	Logiciels de contrôle et services
	BE-EA
	Zones expérimentales
	BE-GM
	Méetrologie géodésique
	BE-ICS
	Systèmes de contrôles industriels
	BE-OP
	Opérations

Figure 6: Structure du département des Faisceaux (*Beams*- BE)

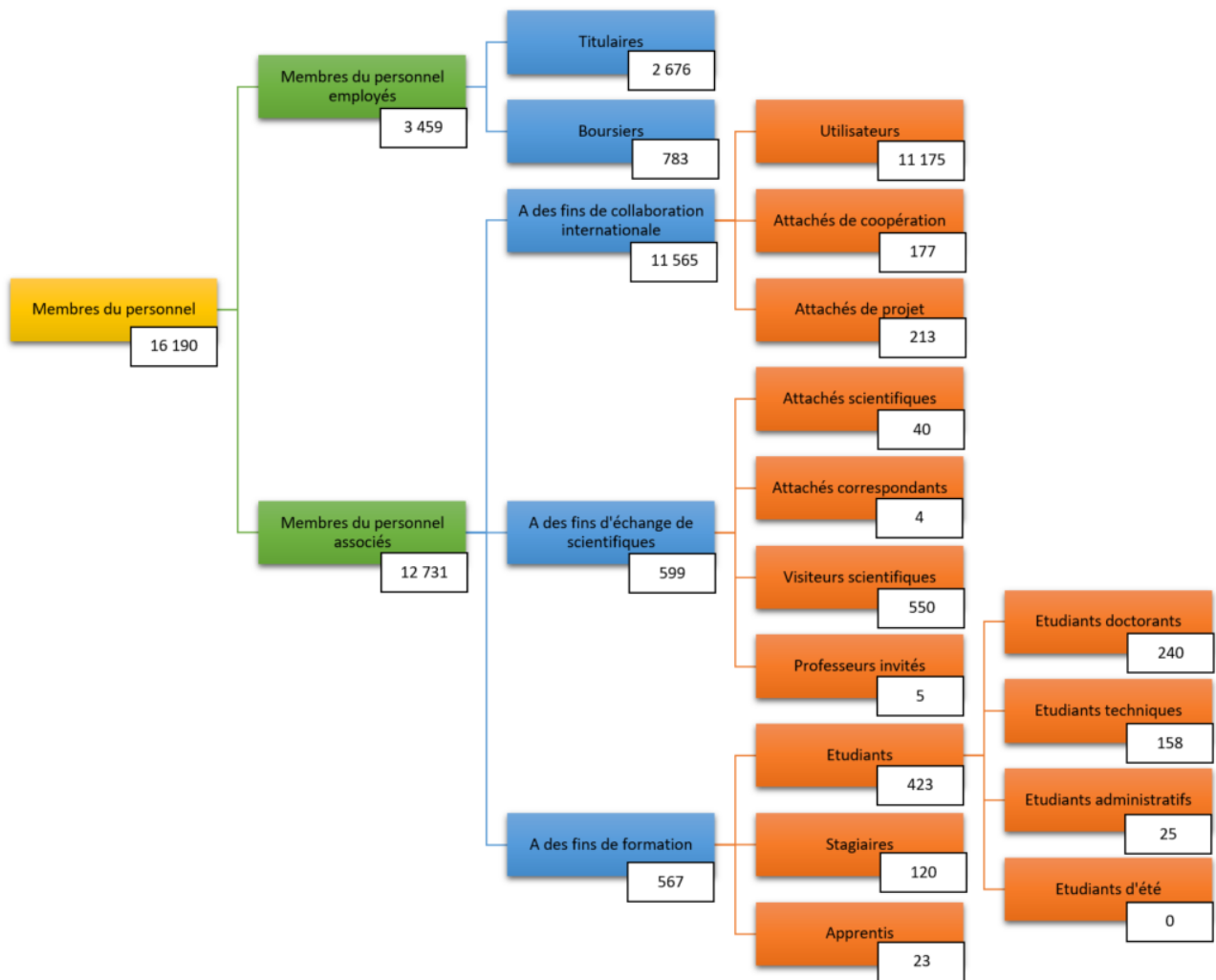


Figure 7: Catégorisation des membres du personnel et répartition des effectifs (Source: Statistiques annuelles du personnel CERN, 2021)

Dans son rôle de conseiller en ressources humaines, le généraliste RH accompagne les collaborateurs ainsi que les managers de son département d'assignation, ici le département BE, tout au long de leur carrière. Notamment, il leur apporte conseil et soutien, lorsqu'ils rencontrent des difficultés ou font face à des problématiques RH. Au cours de réunions hebdomadaires de l'équipe dirigeante du département BE, les difficultés de recrutement ont à plusieurs reprises été évoquées sans qu'une réponse RH ne puisse immédiatement être apportée. Ainsi, concernant le recrutement d'ingénieurs informatiques, deux des managers ont pu affirmer au cours de l'année 2022 que :

“Nous n'avons pas pu pourvoir ce poste de boursier, faute de candidats. Cela nous place dans une situation difficile.” (Manager 1)

“Nous avons déjà du mal à trouver ne serait-ce qu’un candidat tout juste valable pour le poste en question, nous ne parlons pas ici de candidats excellents, alors si nous devons en plus prendre en considération les critères de diversité, cela relève de l’utopie !” (Manager 2)

Comme évoqué précédemment, les jeunes talents constituent un vivier de candidats pour les recrutements futurs. Pour le département en question, près de la moitié des titulaires ingénieurs informatiques actuellement en poste (Annexe 1) sont issus du programme de boursiers ou d’étudiants, voire des deux (Figure 8). Cette tendance se confirme avec la population actuelle des 23 boursiers du département BE dont près de la moitié (48%) est issue du programme d’étudiants (Annexe 2).

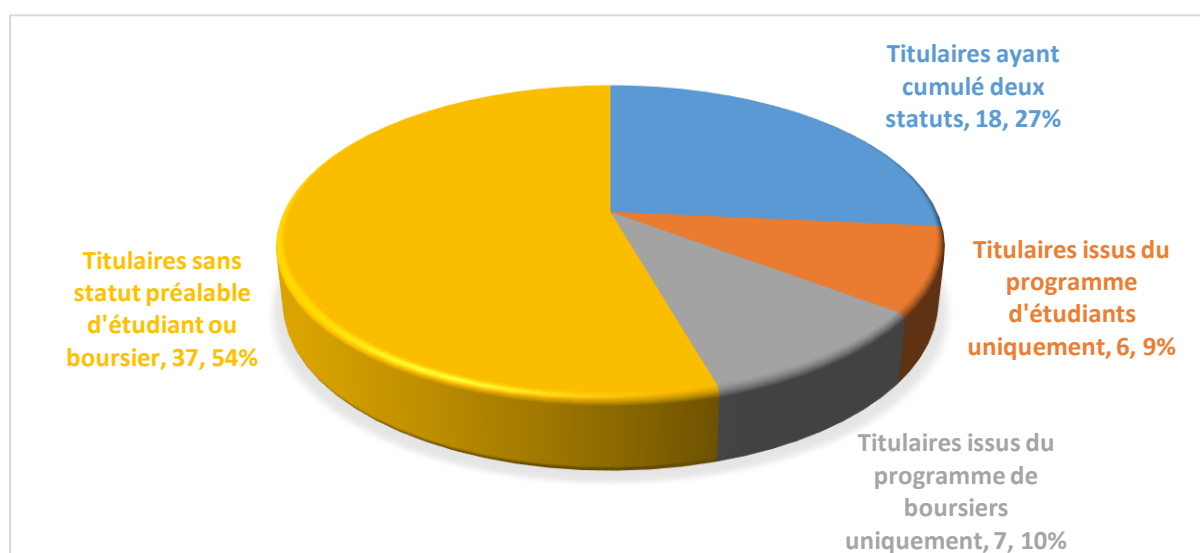


Figure 8: Recensement des statuts précédents au sein des titulaires du département BE (Source: Base de données du personnel, août 2022)

En se penchant sur les statistiques de recrutement de ces jeunes talents sur les onze dernières années, nous notons que le nombre de candidats par poste présente de fortes variations, mais reste globalement à des niveaux relativement bas (Figure 9).

Avec une moyenne d’à peine huit candidats par poste sur toute la période, cela laisse peu de marge sur le plan quantitatif, et encore moins sur le plan qualitatif des candidatures. D’autant plus que le processus de recrutement actuel permet à un étudiant, dont le profil correspond à différents postes, de choisir le projet pour lequel il aura une préférence. Les projets les moins attrayants en pâtissent donc doublement.

Année	Candidatures	Nb de postes	Nb de candidats par poste
2011	868	244	3.56
2012	1252	260	4.82
2013	2266	215	10.54
2014	1703	389	4.38
2015	2631	350	7.52
2016	1350	318	4.25
2017	1248	318	3.92
2018	2161	139	15.55
2019	2724	194	14.04
2020	2462	219	11.24
2021	2725	291	9.36

Figure 9: Evolution des candidatures pour les postes d'étudiants techniques et doctorants entre 2011 et 2021 (Source: Statistiques annuelles du personnel CERN)

En toute logique, dans le cadre de cette étude empirique, nous allons nous focaliser sur la population des étudiants techniques* (TECH) et des boursiers* (FELL) qui sont donc des titulaires* (STAFF) en devenir. L'objectif est de comprendre leurs attentes vis-à-vis de leur travail et de leur employeur afin de pouvoir les comparer avec la littérature et de cibler les propositions d'actions en fonction.

II. Terrain choisi

L'objet de l'étude (Annexe 3) a été choisi selon un principe d'homogénéité afin de pouvoir comparer les réponses au sein-même de la population dite des Z. Les individus interrogés sont tous qualifiés ou en cours de qualification dans le domaine de l'informatique et travaillent tous pour le département BE, permettant ainsi un accès privilégié à l'intervieweur. En ciblant cette jeune population, il est attendu que les résultats de cette étude aide à répondre à la fois à la problématique de ce mémoire mais également à la problématique de recrutement rencontrée sur le terrain par le département BE.

10 étudiants (ECH1 à ECH10) du domaine informatique effectuant leur stage au CERN ont donc été sollicités. Ils sont tous issus de la génération Z, puisqu'ils sont nés entre 1995 et 2002.

A titre de comparaison, cinq entretiens ont été menés auprès de jeunes embauchés au CERN (ECH11 à ECH15) ayant le statut de boursier, toujours dans le domaine informatique et issus de la génération Y, tous nés entre 1983 et 1992.

Pour l'ensemble des entretiens, une attention particulière a été portée aux aspects de diversité de nationalité (Figure 10), afin de prendre en compte le contexte international des OI, et de genre. Pour ce dernier, l'échantillon ne comprend qu'une seule femme. Ce déséquilibre s'explique par une très forte prédominance d'hommes dans les métiers dit STEM et la difficulté rencontrée par l'Organisation à recruter des candidates féminines pour ces types de poste.



Figure 10: Neuf nationalités différentes lors des entretiens, sur les 23 Etats membres que compte le CERN

III. Méthode de collecte des données

Cette étude empirique s'appuie sur une méthode qualitative, des entretiens semi-directifs sur la base d'un guide d'entretien commun (Annexe 4). Cette méthode de recherche a été choisie dans la mesure où elle devrait nous permettre de comprendre en profondeur les attentes exprimées par les répondants.

Les entretiens se sont déroulés à distance compte-tenu des mesures sanitaires en vigueur, entre le 25 juillet et le 3 août 2022 et ont duré en moyenne une heure chacun. Ils ont été menés en français ou en anglais, les deux langues officielles de l'Organisation, selon la préférence des répondants.

Le guide d'entretien a été bâti en fonction d'éléments pouvant s'intégrer à la ME, des supposées spécificités de la génération Z et des divergences identifiées dans la littérature et jugées applicables et pertinentes par rapport à l'objet de l'étude. Ces éléments ont alors servi comme thèmes de relance au cours des entretiens. Les questions s'articulaient autour d'aspects :

- de contexte introductif (par exemple, *comment avez-vous connu le CERN ?*, les données collectées avaient pour objectif de comprendre les points d'entrée déjà existants ou totalement absents afin de focaliser les efforts de communication par la suite) puis,

- concernant leurs attentes vis-à-vis de leur travail et de leur employeur (par exemple, *quelles sont vos principales attentes vis-à-vis de votre travail ?*),
- invitant les répondants à formuler des propositions d’actions pour améliorer, le cas échéant, l’attractivité du CERN (*comment pensez-vous que le CERN pourrait ou devrait augmenter son attractivité auprès des jeunes talents ?*) et à réfléchir sur la spécificité générationnelle de leurs attentes (*sur ces aspects précédemment mentionnés, pensez-vous avoir des attentes différentes des générations précédentes ? Si oui, lesquelles ?*) et, pour finir,
- de projection dans le futur (*quels sont vos projets après votre contrat actuel ? Si nouvel emploi, type d’entreprise visée ?*).

Les questions ouvertes ont donc été privilégiées et les questions fermées ont été suivies de questions ouvertes afin d’encourager la diversité des points de vue et ainsi la richesse des données collectées.

Au préalable, tous les répondants avaient été contactés directement par l’intervieweur sur le *chat* interne. Toutes les personnes contactées, sauf une, ont accepté de participer à l’étude.

IV. Méthode d’analyse des données

Les retranscriptions (Annexe 5) ont été analysées et interprétées grâce à un système de codage (Figure 11) permettant ainsi de mettre en évidence les données importantes et pertinentes dans le cadre de cette recherche.

Ensuite, nous avons procédé à une sélection des verbatim les plus significatifs afin de structurer l’analyse par types de données. Cette sélection s’est effectuée en fonction du nombre de redondances (minimum une redondance), mettant ainsi en évidence une congruence de données ou, à l’inverse, une disparité.

Répondant	Statut	Département	Année de naissance	Genre	Nationalité
ECH13	FELL	BE-ICS-CE	1990	Masculin	Italienne

Génération
Z

1. Comment avez-vous connu le CERN / How did you get to know CERN ?

J'ai entendu parler du CERN à l'Université, au Chili, parce que je viens du Chili. C'était un ami qui m'avait parlé du CERN car il voulait y venir. On parle de 2011, cela fait 11 ans. Il m'a donné quelques conseils et ça c'est toujours resté dans ma tête. Après, je savais que je ne pourrai pas passer du Chili au CERN comme ça, ce n'était pas possible.

Après, j'ai continué mes études, j'ai pu obtenir une bourse de 2 ans pour des études en France. Car mon idée était vraiment de venir en Europe, pas de rester au Chili car pour certaines professions on est un peu coincé là-bas. Après une petite expérience en Finlande, j'ai bien aimé la culture européenne. Je le vois encore aujourd'hui que la culture est plus évoluée par rapport à l'Amérique du sud.

Université

En commençant en France, j'ai fait une année et un professeur envoyait des infos à une seule personne de la classe pour un stage au CERN, c'était à Amiens. Et je lui demandais à plusieurs reprises pour le CERN car je voulais vraiment venir. A la base, j'étais ingénieur électrique et j'ai suivi ce professeur pour aller vers l'automatisation. Alors j'ai choisi de rester avec lui pour avoir l'opportunité du CERN. En 2ème année de Master, il m'a dit qu'il m'avait choisi pour faire un stage dans la cryogénie. C'était un stage à la fois recherche et technique donc je devais faire une sorte de double stage. A la fin du stage, il m'a proposé de continuer avec l'université de Naples avec un contrat PJAS. J'ai accepté, et j'ai commencé au même endroit en PJAS en 2018. Après 2.5 ans, un peu plus, j'ai changé pour un contrat Fellow, là où je suis maintenant. Cela va faire 2 ans le 1^{er} septembre.

2. Pourquoi avez-vous décidé de postuler pour cette Organisation ? Aviez-vous également candidaté auprès d'autres entreprises/organisations en parallèle ? / Why did you decide to apply for this Organization? Did you also apply to other companies/organizations in parallel?

Innovation

Cela m'a attiré depuis le début, cela reste dans ma tête depuis la première année d'étude. C'est hyper grand, c'est innovant, et pour moi le CERN, cela me plairait d'être dans le domaine de la recherche. C'est l'opportunité que j'ai eue en travaillant à la cryogénie. Travailler et apprendre en même temps. Ça, c'est quelque chose que je ne connaissais pas et que je voulais vivre. Ce qui me plaît beaucoup c'est le but commun du CERN, pas pour enrichir qui que ce soit. C'est le travail d'équipe pour le meilleur résultat possible. Après comme partout, il y a des petites jealousies par ci

Sens

Figure 11: Système de codage de premier niveau

I. Présentation et explication des verbatim

“On décrit parfois la recherche qualitative comme riche (15)” (Ragin, 1999). Cette richesse s’illustre dans les retranscriptions des entretiens menés, richesse en termes de volume de données collectées mais également en terme de variété de sujets. Il était néanmoins nécessaire de ne sélectionner qu’une partie des verbatim les plus pertinents et significatifs afin de tenter de répondre à la problématique formulée.

La recherche d’un équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Nos résultats mettent en évidence des attentes proches entre les Y et les Z sur les aspects touchant à l’équilibre vie professionnelle / vie privée, plus précisément concernant les horaires, les congés, le télétravail et la convivialité.

Les répondants veulent du temps pour leurs loisirs.

“Ce que je regarde beaucoup, c’est aussi les congés. Et ce qu’on a au CERN, y a pas mieux. Cela me donne beaucoup de liberté, même dans les journées de travail, je ne fais pas forcément 8h par jour, je fais souvent plus mais cela me convient. Après, je finis les mardis plus tôt pour pouvoir aller faire de l’escalade, ou entre midi et deux.” (ECH13)

Le télétravail leur apporte de la flexibilité et favorise donc cet équilibre tant recherché.

“Ce qui me plaît vraiment c’est que je peux travailler sur site principalement. C’est plus confortable pour moi. Et cela me permet de pouvoir bien séparer ma vie privée et ma vie professionnelle en laissant mon ordinateur ici. Avoir aussi l’option de jours de télétravail lorsque nécessaire est aussi apprécié. Mais il est vrai que je préfère privilégier les interactions sociales avec mes collègues, pouvoir prendre un café avec eux.” (ECH3).

La flexibilité que confère le télétravail est généralement appréciée mais cela ne doit pas être aux dépens de l’efficacité et des interactions sociales directes. Il est important de se rappeler que la génération Z a pu quelque peu souffrir du confinement au moment des études et que certains d’entre eux ne veulent pas revivre cet isolement ou les difficultés liées à l’absence de limite entre vie professionnelle/étudiante et vie personnelle.

“Par le passé, j’ai fait un stage intégralement en télétravail par rapport au Covid et ce n’était pas une expérience agréable.” (ECH1)

“Cela rejoint un peu le fait de vouloir venir tous les jours au bureau à une heure fixe et de savoir que je peux rester un jour plus longtemps si besoin et ensuite quand je quitte le bureau je peux faire la séparation plus facilement avec la vie privée. Je pense que j’ai largement été impactée par le confinement. En travaillant à la maison, j’ai beaucoup trop travaillé.” (ECH4)

L’approche est similaire en ce qui concerne les horaires de travail, les répondants apprécient une certaine flexibilité, tout en restant dans un cadre. Ils sont conscients de la nécessité d’avoir des créneaux communs avec les collègues afin de pouvoir échanger plus facilement ou organiser des réunions.

“No working hours will be a complete chaos in my opinion!”(ECH7)

“Je ne voudrais pas être totalement libre dans mes horaires mais la flexibilité actuelle qui est permise au CERN (une heure ou deux de variation) me convient très bien car on peut facilement caler des meetings et à la fois avoir un peu de flexibilité. En pensant à la suite, avec une famille je pense que ce sera appréciable.” (ECH3)

Le salaire, une attente source de disparités

Pour ce critère en particulier, les avis sont plutôt partagés, sans qu’il soit pour autant possible d’établir une distinction nette entre les attentes des Z et celles des Y.

Pour certains, le salaire n’est pas la priorité mais il doit tout de même rester décent.

“to survive, money is also important” (ECH7)

“I do not want to earn too much neither, it is just about being comfortable and safe” (ECH5)

Pour d’autres, le salaire est le critère regardé en premier :

“le critère de salaire va être très important pour moi. Soit je trouve cette information dans les offres, soit c’est la première question que je pose au moment de l’entretien.” (ECH1)

“The first kind of expectation I have is that I need to be able to live calmly, without any problem money-wise. Being able to live comfortably without issues about paying the bills etc.” (ECH5)

“Le salaire, évidemment. Surtout pour la région. Je vais être diplômé au mois de septembre, donc je suis assez regardant sur le salaire. Si je dois mettre une sorte de niveau, je mettrais le salaire en tout premier avec le critère international.” (ECH10)

Dans certains cas, un bon salaire peut même leur faire renoncer à d’autres critères.

“Financial and social benefits are also high in my priority list. If the salary is very attractive, I could be Ok in accepting a less interesting job even if the work atmosphere is less positive”. (ECH12)

Ils reconnaissent que les conditions salariales du CERN sont attractives, ce qui pourraient expliquer qu'ils ne citent pas tous ce critère d'emblée, puisque déjà acquis. Cependant, après relance, ils admettent tous que c'est un élément à prendre en considération, à des degrés différents selon les répondants, sans pour autant pouvoir établir une différence marquante entre les deux générations Y et Z mais plutôt des disparités dans chacune des générations.

“So, heu...I guess I will skip the salary because it is pretty good in IT. Any job in IT is usually good so I am more interested in other conditions.” (ECH10)

De la convivialité et du ludisme, au travail et en dehors

Ces attentes ressortent fortement des entretiens, tant pour les Y que pour les Z.

“I think I have a lot of interests and I like to socialize a lot. Of course, you can socialize at work but I also like doing it outside work. This is why I would appreciate part time jobs, like 4-day a week. It is very important to me to have time to enjoy the private life.” (ECH10)

“If you enjoy your work, then you enjoy your life. At CERN, it is possible” (ECH6)

“Also, what I like at CERN, is that you have social events, for instance this recent music festival, BBQ, etc... not only working but also being able to socialize outside work.” (ECH3)

“En deuxième attente, c'est l'ambiance générale au sein de l'équipe. C'est quelque chose qui me fait changer d'avis sur le boulot. J'avais entendu que la bonne ambiance dans une équipe pouvait avoir des effets sur le travail. Aujourd'hui, j'en ai la preuve avec l'équipe dans laquelle je suis actuellement.” (ECH1)

“I would say an important part that was great for me when I first came was a very very casual atmosphere. My supervisor was more or less the same age, we became friends.” (ECH13)

La recherche de sens au travail

De manière spontanée, les répondants, dans leur très grande majorité, abordent le sujet du sens au travail. Ce sens, ils le trouvent par le biais du projet professionnel.

“I think, now you can easily find a job. What I am really looking for, it is the project. If the project is interesting and with a little bit of freedom. I do not need anything else.” (ECH14)

Ou plus globalement par la contribution à une mission vertueuse, ayant de l'impact.

“C’est important pour moi que mon travail ait un sens et que j’ai le sentiment d’avoir un impact sur la société.” (ECH7)

“faire de la recherche et la contribution des résultats de cette recherche pour des applications médicales. Ailleurs, ce serait plus difficile pour moi de trouver du sens. Par exemple, le domaine pharmaceutique n’est pas si évident que cela. Cela renvoie aux valeurs de l’entreprise et qu’il ne s’agit pas simplement de communication.” (ECH3)

“I am looking for something impactful, meaningful. I don’t think I can work in a company that has a bad impact on society.” (ECH5)

“Une des choses les plus importantes pour moi est de trouver un employeur qui contribue à la société en général. J’ai déjà fait un stage dans une autre entreprise qui fabriquait des produits médicaux.” (ECH3)

Des valeurs de respect, d’équité et d’écoute

Par effet miroir, ils ne sont pas attirés par les entreprises et les collaborateurs y travaillant dont le but principal est le profit ou dont ils ne partagent pas les valeurs.

“Des gens qui travaillent pour des banques ou des assurances me laissent penser que le but est vraiment de gagner de l’argent, de maximiser les profits. Ce serait donc le critère le plus éliminatoire pour moi.” (ECH3)

“Aujourd’hui, je recherche une entreprise avec des valeurs humaines, pas une entreprise qui ne pense qu’à gagner de l’argent. C’est en phase avec les premiers jobs que j’ai eus. Ce côté de faire passer les gens après les bénéfices de l’entreprise, ce genre d’ambiance, j’y ai goûté et je n’en ai plus envie. Essorer les employés pour toujours gagner plus, ce n’est plus ce qui me fait rêver.” (ECH11)

Un environnement de travail respectueux et humain

“Il n’y a pas un seul groupe de gens d’un seul pays, une seule façon de faire. Chacun apporte des trucs nouveaux. Le CERN accepte que l’on essaie, on prend le risque d’essayer, je sais pas comment on peut définir ça, peut-être l’ouverture d’esprit”. (ECH13)

“Il faut un peu de pression mais que cela reste sain. Cela va dépendre des chefs aussi. Comment le chef va réagir vis-à-vis d’un problème ou même d’une erreur. Du coup, on peut regarder les

avis sur Glassdoor pour voir les réactions aussi face aux échecs. Donc je regarde souvent les commentaires sur les sites internet. Ce site est bien car ils donnent le salaire et ce qui vient avec.” (ECH13)

“je prête attention aux valeurs de mon employeur. Comme j’ai mentionné ma créativité plus haut. Essayer d’aller toujours un peu plus loin. La façon dont les employeurs traitent leurs ressources (humaines et non humaines), avec respect, y compris de l’environnement. Et surtout, que ces valeurs soient clairement respectées et mises en œuvre et qu’il ne s’agisse pas simplement de beaux discours.” (ECH3)

“Au CERN, le partage du savoir, c’est très intéressant. Pour Google un peu aussi cela. Mais la réalité des faits, comme par exemple pour Amazon, avec la communauté etc... quand on voit les problématiques humaines autour. Cela m’est arrivé dans des SS2I qui m’ont vendu des valeurs qui n’ont jamais été respectées. Cela ne m’est jamais arrivé au CERN. Il faut donc que les valeurs me correspondent mais qu’elles soient aussi réelles.” (ECH1)

“The values of my employer should be aligned with mine. I could not work for a company in the military domain or a company producing weapons.” (ECH15)

Le contexte de guerre aux portes de l’Europe aura peut-être influencé certaines des réponses. En effet, lorsqu’interrogés sur les critères rédhibitoires incitant à refuser une offre d’emploi ou à dénigrer une entreprise, c’est l’activité de l’entreprise à des fins militaires qui a été citée à de nombreuses reprises.

Lorsqu’il s’agit de respecter les valeurs auxquelles l’entreprise ou l’organisation adhère, la génération Z ne se contente plus de paroles mais attend des actes, des actions concrètes. Ceci est en phase avec la littérature sur le sujet. Mais cela peut aussi être le cas des Y. Si cela ne leur convient pas, ils partiront.

“Dans tous les cas si cela se passe mal, j’arrêterai et je changerai de boîte. C’est l’avantage de mon métier, je peux changer facilement.” (ECH1)

Ainsi, ils sont attentifs à la réputation de leur future entreprise.

“Si j’entends d’une manière ou d’une autre, des accusations d’une entreprise sur le racisme, le sexisme, la fraude, même que si au final il n’y a pas eu de suite, à partir du moment où il y a déjà une rumeur, je me dis qu’il y a forcément un fond alors je vais y faire très attention.” (ECH10)

La technologie, un critère de choix

Ces jeunes informaticiens ont tous une forte attente vis-à-vis de la technologie utilisée dans leur travail, ce qui n'est pas forcément synonyme d'innovation selon eux.

“As a computer science engineer, software developer, it is about the opportunity to learn the newest technology that is available in the market.” (ECH7)

“I expect to be able to develop my skills. That's the most important in my opinion. So an innovative company is a must for me.” (ECH7)

“Je ne suis pas tellement regardant par rapport à l'innovation car finalement je trouve que c'est un thème fourre-tout qui sent un peu l'attrape-nigaud. En plus, l'innovation, en fonction des points de vue, cela veut tout et rien dire. Par contre, oui, je veux que la boîte soit à jour technologiquement parlant ou du moins qu'il y ait un effort pour le faire. Une partie de mon stage est d'ailleurs axé sur transformer une technologie qui tombe en désuétude”. (ECH10)

Le domaine informatique évoluant très rapidement, il n'est pas étonnant de voir les aspects technologiques prendre une part importante dans les attentes de ces jeunes talents.

L'engagement environnemental, oui et non

L'engagement de l'employeur vis-à-vis de son impact sur l'environnement est une attente forte chez certains.

“I am also very much concerned about the environment. Earth is our home so it is very important.” (ECH6)

“Avoir un travail qui pénaliserait d'autres personnes ou l'environnement me déplairait”. (ECH3)

“C'est ainsi important pour moi de savoir que mon employeur va s'engager a minima vis-à-vis de l'environnement”. (ECH4)

Pour d'autres, c'est un sujet assez secondaire, voire inopportun.

“Concernant, l'impact environnemental, ce n'est pas forcément quelque chose que je vais regarder en premier. Par contre, la capacité à innover oui. Si l'on reste bloqué et qu'on ne cherche pas à avancer, cela perd beaucoup de charme dans la structures si jamais on n'innove pas. C'est quelque chose de très important surtout dans le domaine informatique qui évolue très vite et je pense que certains employés se sentiraient bloqués.” (ECH1)

“Also, on the environmental aspects, certainly, well... it is a thin line. For oil and gas companies, they impact the environment badly, at the same time, the job might be super interesting and in any case, someone else will take the job. I would say it is not so important to me.” (ECH13)

“Regarding the environment, I myself, do not see it as a priority as in my opinion, in general, I do not think IT can do a lot in order to mitigate the impact on the environment. I do not see this as a priority. I do not think it is important.” (ECH10)

Une grande confiance en leur avenir professionnel

“Je ne me fais pas vraiment de souci par rapport à mon avenir car je sais que je trouverai facilement dans mon domaine technique.” (ECH3)

“I think, now you can easily find a job. I do not fear about the future.”(ECH14)

Les besoins dans le secteur de l’informatique sont tels que, autant pour les Z que pour les Y, ils ont l’assurance de trouver un emploi très facilement. Cette potentielle spécificité du domaine de l’informatique est susceptible de remettre en question la caractéristique d’incertitude sur l’avenir telle que définie pour la génération Y (Pichault et Pleyers, 2012).

Pour abonder dans ce sens, et nuancer la caractéristique supposée des Y comme ayant du mal à se projeter, les répondants indiquent majoritairement vouloir rester ou revenir au CERN à la fin de leur contrat actuel.

“I have to finish my Master’s degree by going back to Poland, and then hopefully return to CERN.” (ECH7)

“I would try to get a staff contract at CERN. If not, I could come back to my previous job because they left the door open.” (ECH15)

“Right now, I am finishing my Master’s degree and I would like to pursue with a PhD, if possible here at CERN.”(ECH2)

Quelques-uns sont tentés par l’entrepreneuriat, mais ils restent largement minoritaires, contrairement à ce que semble indiquer la littérature (Lewi, 2018).

“In a longer future, I am not sure yet. It would be nice to start a new company on my own. Being my own boss”. (ECH2)

Dans cet échantillon, ce sont plutôt les grandes structures qui sont visées, aux dépens des petites structures qui pourtant semblaient être plébiscitées par les Z.

“A l’heure actuelle, parce que je suis assez jeune, si je réfléchis entre une startup vs CERN ou autre grand nom tel que Google, je pense que je me dirigerais vers un grand nom. Même si la start up peut par la suite exploser. Mon choix se portera plus vers un employeur qui a déjà fait ses preuves, qui est connu et qui a aussi des bons feedbacks. Quelqu’un qui a eu une expérience de comment cela fonctionne dans un grand groupe, c’est toujours un plus. Le prestige du nom est important.” (ECH1)

Pistes évoquées par les répondants pour améliorer l’attractivité du CERN

La plupart des répondants affirme que le CERN est déjà attractif sous différents aspects : les conditions financières et sociales, la mission, l’atmosphère de travail notamment.

Cependant, selon eux, l’Organisation pourrait gagner en visibilité sur les nouveaux médias sociaux.

“Perhaps being more present on Tik Tok or Instagram could be a good improvement to attract young people.” (ECH2)

“Jouer sur les réseaux sociaux pourrait faire la différence. Sur LinkedIn, le CERN pourrait mettre en place une bonne communication sur Instagram, voire TikTok.” (ECH9)

Cette nouvelle approche nécessiterait néanmoins d’adapter les supports jusque-là utilisés et de favoriser les messages vidéos, plus impactants et attrayants pour la nouvelle génération.

L’université se confirme comme un point d’ancrage déterminant pour attirer les talents.

“The thing is that some young students are not even aware about CERN so you can do more to promote the Organization at the Universities. Perhaps also, promote more the cool things CERN provides (social life, etc...). When I arrived, I really did not expect such an active social life, festival, CERN clubs, etc.” (ECH6)

Il apparaît donc utile de continuer, voire d’intensifier, les actions de promotion au sein des universités.

“If you have a lot of students working at CERN, they can promote CERN to their friends and family” (ECH2)

Ce verbatim illustre le fait que, à titre individuel, les étudiants actuels ou passés sont également de véritables ambassadeurs auprès de leur entourage universitaire ou familial. Les futures recrues peuvent se sentir en confiance lorsqu'ils entendent des témoignages positifs sur une organisation en particulier et seront alors plus facilement tentés de postuler.

Limites de l'étude et ouverture envisagée :

Il est intéressant de relever que, selon les entretiens, les relances étaient nécessaires pour aborder les thèmes visés. Pour certains répondants, les témoignages abordaient naturellement ces thèmes, sans que l'intervieweur n'ait à intervenir. Cela laisse à penser que les données ainsi collectées sont particulièrement pertinentes et probantes et peuvent peut-être compenser le manque éventuel de richesse lié au format des entretiens, virtuels et non en face-à-face.

Néanmoins, il semble nécessaire de relever certaines limites à cette étude.

Taille de l'échantillon

Le nombre d'entretiens réalisés ne permet pas d'avoir une analyse la plus exhaustive possible sur les attentes des individus issus de la génération Z, encore moins pour la génération Y.

La langue, une barrière potentielle

Comme illustré par la Figure 10, les individus interrogés sont de diverses nationalités. Les entretiens ont donc été menés dans l'une des deux langues officielles de l'Organisation, le français ou l'anglais. Pour la plupart, il ne s'agissait donc pas de leur langue maternelle, ce qui peut représenter un frein à la fois à l'expression de la pensée par l'interviewé et à la compréhension de l'intervieweur.

Biais éventuels

Tout d'abord, les questions du guide d'entretien et les thèmes de relances ont été choisis selon l'analyse du chercheur et sa compréhension de la littérature en ce qui concerne les spécificités générationnelles et les composantes de la marque employeur. Il s'agit ici d'un premier biais évident qui aura pu s'accroître au moment de l'analyse et de l'interprétation des données collectées afin de les faire converger plus que nécessaire. Nous pourrions citer ici l'illusion holiste (Huberman et Miles, 1991) en tant que biais qu'il faut essayer de minimiser dans la phase d'analyse.

L'échantillon a été choisi en ciblant volontairement le domaine informatique afin de répondre à la problématique du mémoire. Nous pouvons alors envisager un biais dans les données recueillies, en ce qui concerne les attentes envers la technologie par exemple ou les postures plutôt confiantes envers l'avenir des répondants du fait que ce domaine technique soit hyper-concurrentiel.

Par ailleurs, nous pouvons également nous interroger sur l'impact de l'expérience CERN que les répondants sont en train de vivre. Etant au début de leur carrière, ces jeunes talents ont jusque-là accumulé peu d'expérience professionnelle et donc bénéficient de peu de points de comparaison avec d'autres structures, ils le reconnaissent eux-mêmes, par rapport à d'autres employés plus expérimentés.

Leur expérience actuelle est susceptible d'influencer les réponses fournies en les focalisant sur des événements récents sur des notions qu'ils auraient peut-être moins abordées dans un autre contexte professionnel. Au fil des années, il se pourrait donc que leurs exigences évoluent en fonction de ce qu'ils auront vécu sein de leurs organisations successives.

Vers un dépassement des spécificités générationnelles ?

Enfin, certains commentaires des individus interrogés laissent à penser, qu'outre les caractéristiques supposées de la génération Z, l'histoire familiale semble impacter les attentes de ces mêmes individus. Prenons l'exemple de l'auto-entrepreneuriat, qui est réputé être plébiscité par la nouvelle génération. Les réussites et peut-être encore plus les échecs professionnels des parents sont susceptibles d'influencer les choix de carrières des enfants.

“Je sais déjà que je n'ai pas envie d'être à mon compte. Mon père l'était et je connais tous les risques associés.” (ECH3)

“D'après ce que je lis, je pense que les attentes environnementales sont très spécifiques à ma génération. Pour le reste, c'est plus difficile à dire. C'est quand même difficile à dire car les valeurs que j'ai m'ont été inculquées par ma famille.” (ECH3)

“Même avec le télétravail, je place maintenant des limites, j'utilise une pièce séparée pour bien faire la limite entre le travail et la vie privée, j'ai vu les dégâts que cela pouvait causer de ne pas faire cette limite. Mes parents sont viticulteurs, et ils n'ont jamais détaché la vie perso de la vie pro, ils parlent tout le temps de la vigne.” (ECH10)

Il serait alors intéressant d'approfondir cela au moyen d'une étude qui couvrirait d'autres aspects comme le niveau d'éducation, le domaine étudié, etc.

Après avoir analysé ces témoignages, nous sommes en droit de nous interroger sur l'origine des difficultés rencontrées par le CERN pour attirer les meilleurs profils. Les étudiants et boursiers interrogés décrivent l'Organisation en termes souvent élogieux et vertueux. Preuve en est, ils souhaitent pour la plupart continuer l'expérience et rester par le biais d'autres contrats. Néanmoins, face à ces difficultés de recrutement, il convient de se pencher sur les aspects identifiés dans la littérature et confirmés par l'étude comme étant déterminants pour attirer encore plus de talents. Voyons cela maintenant.

II. Discussion et propositions d'actions

A l'aune des éléments issus de la littérature, nous pouvons retenir que l'attractivité est un enjeu majeur pour toutes les entreprises ou organisations dans un contexte de pénurie de talents. Afin d'attirer et donc retenir ces talents, elles doivent nécessairement s'attacher à comprendre les attentes de ces derniers vis-à-vis de leur travail et de leur employeur. Ces attentes sont, selon un certain courant dans la littérature, spécifiques à chaque génération. Un autre courant, minoritaire semblerait-il, tend à nuancer ces spécificités générationnelles. Quoiqu'il en soit, la marque employeur est un outil de choix, même pour les organisations internationales, lorsqu'il s'agit de se distinguer et doit être mise en avant de telle sorte à ce que les talents puissent se reconnaître et donc s'engager.

L'étude empirique effectuée ici a été menée sur un petit échantillon, 15 entretiens seulement, selon une approche qualitative. Au-delà de permettre une meilleure compréhension des attentes des individus interrogés, elle a également permis au professionnel RH d'approfondir ses connaissances du « terrain », des problématiques qui en émergent, parfois au-delà du cadre de la discussion, et d'en faire le suivi auprès des managers concernés, le cas échéant. Cela s'illustre clairement avec l'un des participants (ECH13) qui a indiqué à plusieurs reprises durant l'entretien ne pas avoir assez de responsabilités et de latitude dans son emploi actuel.

L'étude qualitative a également permis d'engager les répondants à devenir de véritables ambassadeurs de l'Organisation. L'un des étudiants interrogés (ECH13) a d'ailleurs indiqué son souhait de s'investir dans les actions promotionnelles à venir. Cette discussion les sensibilise à

la problématique de recrutement et les invite ainsi à devenir acteur par la suite. Un autre répondant (ECH5) a quant à lui reconnu que les échanges l'ont incité à avoir une approche plus introspective de ses attentes vis-à-vis de son travail et son environnement de travail et ainsi de mieux les comprendre.

Sans établir de différences nettes entre les attentes des deux générations interrogées, nous avons par ailleurs pu identifier des divergences au sein même de chacune des générations, notamment en ce qui concerne les attentes autour des conditions salariales et de l'engagement vis-à-vis de l'environnement. Ce constat soulève alors une nouvelle problématique majeure. Comment adapter l'offre RH afin de répondre à l'ensemble des talents visés, quelle que soit leur génération, leur métier, leur parcours, leur histoire familiale, tout en restant en phase avec les valeurs fondatrices, puis traduites dans la marque employeur, d'une Organisation telle que le CERN ? La réponse se trouve peut-être dans une approche à la fois personnalisée et fédératrice. Par conséquent, les propositions d'actions suggérées ci-après tiennent compte de cette ambivalence et visent à répondre à la problématique d'attractivité des jeunes talents, sans pour autant créer de fossé intergénérationnel ou de s'enfermer dans un carcan de pratiques RH inadapté au contexte spécifique du CERN ou avec lesquelles d'autres générations ou d'autres métiers ne s'identifieraient plus.

Adapter la stratégie de *sourcing et de communication aux jeunes talents**

Les nouveaux réseaux sociaux

Compte-tenu des attentes et habitudes de comportement relevés tant dans la littérature et exprimés par les jeunes talents interrogés, il apparaît judicieux d'augmenter la présence du CERN sur les réseaux sociaux que les Z affectionnent et d'imager les discours véhiculés. Une vidéo aura plus d'impact pour eux qu'une vacance de poste écrite. Ainsi, il s'agit de viser les plateformes telles qu'Instagram ou même TikTok afin de mieux atteindre cette jeune génération.

“Une fois, j'avais vu une vidéo d'une ancienne technicienne et j'avais trouvé cette vidéo trop cool, ça donnait bien envie, déjà une femme dans un métier technique. Ah oui je me rappelle maintenant, elle disait qu'elle pouvait aller faire du ski le weekend. Je pense que des témoignages d'anciens étudiants ou jeunes professionnels encore en poste, peut donner envie, sous format vidéo surtout.” (ECH4)

Cette approche ciblée a pour avantage de ne pas dénigrer les autres générations qui sont déjà approchées par le biais d'autres types de plateforme comme LinkedIn ou encore Facebook.

Continuer de cibler les universités

Par ailleurs, le CERN apparaît aux yeux de certains individus interrogés comme une Organisation connue et même reconnue. Pour d'autres, elle manque encore de visibilité, ce



Figure 12: Publicité à l'occasion d'un salon de l'emploi organisé conjointement avec d'autres organisations scientifiques

malgré une participation active (Annexe 6) sur le plan de la promotion des activités de l'Organisation.

Les différentes initiatives de communication menées dans les universités semblent tout à fait nécessaires et il convient de les renforcer. La participation actuelle du CERN à ces rencontres universitaires ou lors de salons de l'emploi (Figure 12) révèle néanmoins que c'est une Organisation qui est parfois méconnue ; lorsqu'elle est connue, les étudiants se figurent que sa main d'œuvre est principalement composée de physiciens. Ce qui est loin d'être le cas puisque, selon la base de données du personnel, en août 2022, sur les 2 622 titulaires que compte l'Organisation, à peine plus de 3 % sont des physiciens de recherche ou théoriciens. A titre de comparaison, il y a quatre fois plus d'ingénieurs en informatique (350 titulaires).

“A l'heure actuelle, je pense qu'il n'y a pas grand monde qui connaît le CERN. Lorsque je parle de mon job, les gens sont choqués et disent c'est un truc de fou ce que tu fais. Lorsque je dis que l'on déplace des robots dans des zones radioactives, les gens sont choqués. Les gens ne connaissent pas assez le CERN, sauf ceux qui sont du domaine scientifique ou qui sont passionnés par la science-fiction. Ou alors ceux qui habitent à côté du CERN. Quoique, mon voisin connaît à peine ce que fait le CERN. Je pense donc que ce serait sur les aspects de communication sur tous les types d'emploi du CERN que ce serait utile.” (ECH1)

Il apparaît donc nécessaire de poursuivre les activités de promotion auprès des universités tout en insistant sur la grande variété des métiers présents afin de briser ce mythe que le CERN abrite seulement des physiciens (Figure 13).



"Coming here is a life-changing experience": Meet Asier, Software engineer

You don't have to be a physicist to join CERN!

Figure 13: Témoignage d'un Ingénieur logiciel diffusé sur différentes plateformes dont LinkedIn

Nous l'avons vu précédemment, les étudiants constituent un vivier de talents fortement représentés dans les statuts ultérieurs. Il serait donc intéressant de mettre en évidence, en amont du recrutement initial, ce chemin de progression naturelle depuis le statut d'étudiant jusqu'à celui de titulaire.



Figure 14: Coursus "classique" au sein du CERN

Par ailleurs, nous pourrions proposer de mettre en place un processus simplifié et/ou accéléré pour le passage entre ces différents statuts.

Ce changement pourrait répondre aux attentes des jeunes talents vis-à-vis d'un processus de recrutement simple et rapide mais aussi à ceux en recherche d'une certaine stabilité. Il s'agit de mettre en évidence la perspective de pouvoir rester dans la même Organisation pendant plusieurs années tout en ayant l'opportunité de se développer et d'évoluer dans des fonctions ou des équipes différentes.

(Re)Valoriser la marque employeur

En ce qui concerne la ME, il semble utile de poursuivre la communication déjà effectuée sur les attributs actuels comme la mission du CERN et son impact positif sur la société, mais également de mettre en valeur d'autres attributs comme la convivialité, le cadre respectueux et inclusif (19) par le biais, entre autre, de témoignages vidéos.

Par exemple, le CERN réserve des opportunités de stage⁷ aux étudiants en situation de handicap (Annexe 7). Il s'agirait ainsi de mettre plus en avant la RSE de l'Organisation. En effet, selon une étude de Deloitte⁸, 56% des *Millennials* renonceraient à collaborer avec certains employeurs dont les valeurs ou l'éthique ne seraient pas en ligne avec les leurs. Cela rejoint donc les éléments issus de la littérature et de l'étude empirique mentionnés précédemment.

Dans la même veine, l'obtention d'une certification du type Great Place to Work® permettrait de revendiquer des pratiques RH efficaces et un environnement de travail bienveillant, sur les plateformes de notation par exemple (Figure 15). Puisque les générations actuelles semblent se rejoindre dans leur quête d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, il est judicieux de mettre en avant tous les atouts dont disposent déjà le CERN sur le sujet.

⁷ <https://careers.cern/SESH>

⁸ <https://www.deloitterecrute.fr/wp-content/uploads/2016/06/cp-deloitte-millennial-survey-2016.pdf>

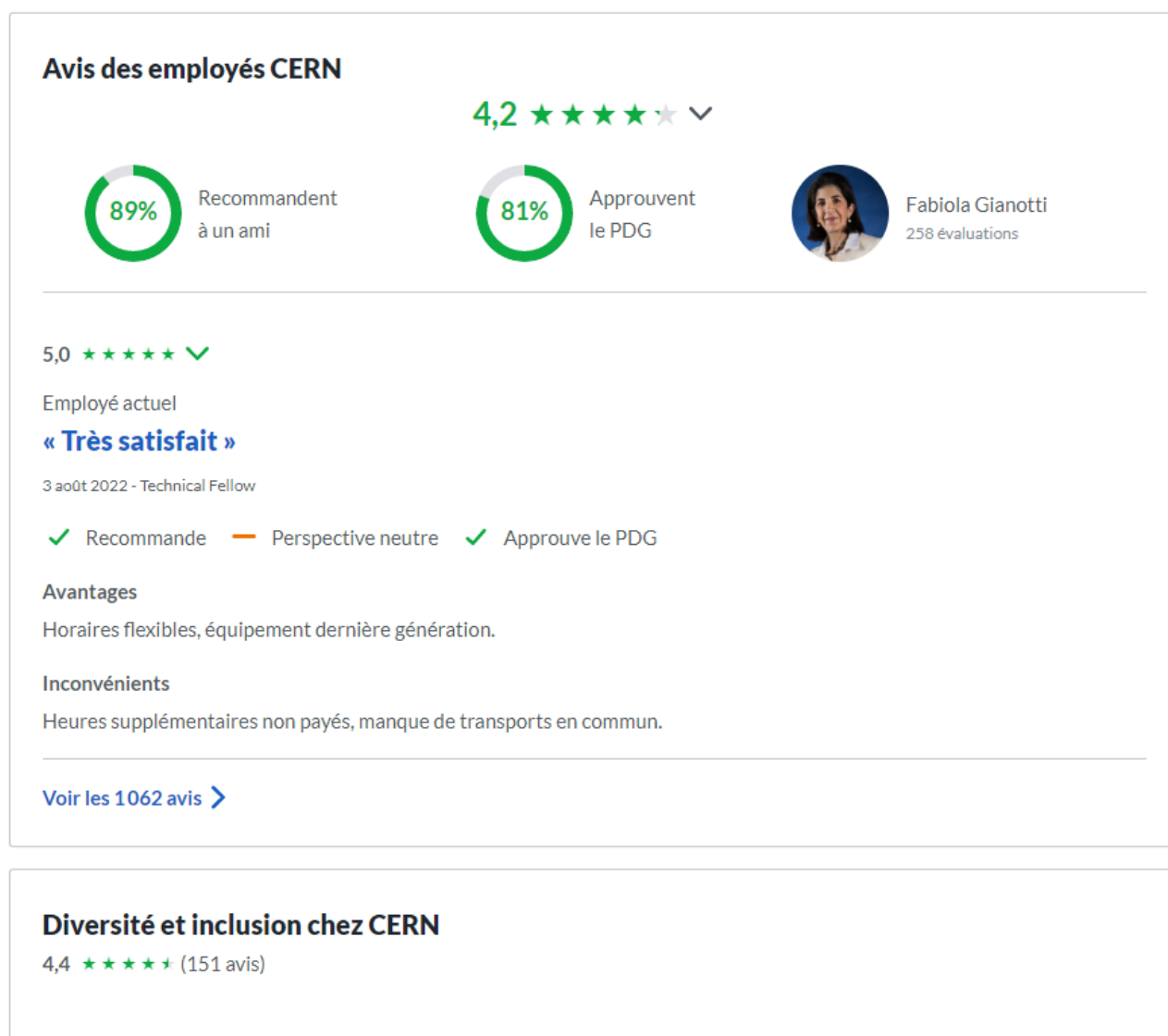


Figure 15: Avis des employés CERN en août 2022 (Source: Glassdoor)

Mettre en place un système de cooptation

Pour élargir la couverture au-delà des universités et poursuivre sur l'idée de compter sur des ambassadeurs, le CERN pourrait probablement mettre en place un système de cooptation, appelé également système de parrainage ou encore recrutement collaboratif.

Ce dispositif peut se mettre en place en interne ou en ayant éventuellement recours à un site spécialisé comme Keycoopt, à l'image de ce qui se fait par exemple chez Michel et Augustin⁹,

⁹ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/michel-et-augustin-de-lefficacite-dune-strategie-rh-1247092>

entreprise souvent citée pour ses pratiques RH novatrices et élue parmi les meilleurs employeurs¹⁰.

Pour que le système fonctionne, il doit être largement connu au sein de l'organisation et doit également comporter des mesures incitatives et significatives. Pour le CERN, nous pourrions envisager de majorer les primes lorsque les candidats recommandés seraient issus de pays membres sous-représentés.

Les avantages de ce dispositif sont nombreux. Evidemment, les coûts et le temps passés dans les recrutements sont réduits mais aussi, la qualité de ces types de recrutement est meilleure : les profils correspondent mieux aux besoins et restent plus longtemps dans l'entreprise. Enfin, les collaborateurs ayant coopté se sentent responsabilisés et impliqués. Ainsi, Next Decision¹¹ qui a mis en place ce dispositif il y a plusieurs années maintenant, réalise 60% de ses recrutements par cooptation. Encore plus intéressant, cette entreprise n'a vu aucun de ses employés partir à la concurrence en l'espace de neuf ans.

Cette pratique semble être particulièrement efficace pour les profils informatiques comme semble l'indiquer le dernier rapport de l'APEC sur les Recrutements dans les métiers de l'informatique et de la R&D¹².

¹⁰ <https://www.la-croix.com/Economie/Entreprises/Michel-Augustin-troisieme-employeur-prefere-cadres-2018-07-05-1200952688>

¹¹ <https://www.apec.fr/recruteur/attirer-les-candidats/strategie-de-recrutement/fiches-conseils/la-cooptation--lart-de-tirer-profit-de-ses-equipes.html>

¹² <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/recrutements-dans-les-metiers-de.html>

Conclusion

L'attractivité d'une organisation est un sujet vaste et complexe, comme en témoignent les multiples recherches sur le sujet. Parmi les moyens d'attirer de jeunes talents, la marque employeur est probablement un outil de choix. Pour la valoriser auprès de cette population en particulier, il semble opportun de comprendre les attentes de ces nouveaux entrants sur le marché du travail, ils sont effectivement une ressource stratégique pour les entreprises ou organisations. Il est de ce fait pertinent de cerner au mieux les facteurs d'engagement des Y, des Z, puis par la suite des Alpha, prochaine génération pour laquelle il sera intéressant d'étudier les caractéristiques. Toutefois, la littérature nous incite à relativiser ces dites caractéristiques ou du moins à les considérer dans un contexte plus général. Nous ne pourrions d'ores et déjà tourner la page d'une période Covid qui frappé de plein fouet les jeunes générations, en leur imposant des contraintes inédites dans le cadre de leurs études et de leurs interactions sociales du quotidien. Se pourrait-il que cette crise sanitaire ait accentué les supposées caractéristiques générationnelles ou, à l'inverse, les ait bouleversées de telle sorte que les études pré-Covid19 en deviendraient caduques ? Cette dernière hypothèse rendrait alors la réponse RH encore plus ardue à implémenter.

L'étude empirique qui a été menée ici est également à pondérer compte-tenu, notamment, de la taille de l'échantillon retenu. Elle a cependant permis de mettre en évidence le caractère subjectif des attentes des jeunes talents interrogés mais aussi de les contextualiser. Ces apports permettront d'adapter les pratiques de GRH, tout en prenant en considération les contraintes et spécificités, d'une part, mais surtout les atouts d'une Organisation internationale telle que le CERN. D'ailleurs, les fondements théoriques et les résultats de la recherche recueillis dans ce mémoire arrivent à point nommé puisqu'ils commencent déjà à alimenter les discussions actuelles au sein de la Direction, visant à améliorer la représentativité de certains Etats membres dans les effectifs du CERN. Il s'agit d'une nouvelle problématique à adresser ou plutôt à reformuler, une autre facette de l'enjeu d'attractivité de cette Organisation. Elle suggère alors d'intégrer le contexte culturel afin de compléter l'analyse.

Selon Jean-Marie Peretti, *"Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (20)"*. Nous pouvons peut-être ajouter qu'il n'y a pas non plus de marque employeur universelle. Au contraire, grâce à une marque employeur unique, en ligne avec les

valeurs et attributs de l'Organisation, l'objectif n'est plus seulement d'attirer des talents en nombre mais d'engager les meilleurs, ceux dont les attentes et les apports seront en totale adéquation avec les besoins et l'ADN de la structure. Le but ultime pour cette dernière serait alors de dépasser les seules caractéristiques générationnelles et de considérer les talents comme des individus à part entière, non plus comme des membres issus d'une génération en particulier.



Figure 16: Un mouvement social rassemblant différentes générations¹³

¹³ Photo prise par Olivier Ortelpa, Place de la République à Paris, lors du rassemblement « Nuit Debout » en 2016. Source : <https://www.flickr.com/photos/copivolta/25771481194/>, image libre de droit.

Abréviations

CERN: Centre Européen pour la Recherche Nucléaire

EVP: *Employee Value Proposition*

FELL : *Fellow*, boursier

GAFA : Google, Apple, Facebook et Amazon

GRH : Gestion des ressources humaines

MBO : *Management by objectives*

ME: Marque employeur

OI: Organisation internationale

RH : Ressources humaines

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

STEM : Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématiques

TECH : *Technical student*, étudiant technique

Glossaire

Boursiers (*Fellows* - FELL) : Les boursiers sont des diplômés de l'enseignement supérieur engagés par l'Organisation pour acquérir une expérience pratique tout en contribuant au travail d'un groupe de recherche, de développement ou de sciences appliquées. Ils peuvent ainsi poursuivre leur développement professionnel tout en s'acquittant de fonctions au sein de l'Organisation. Les boursiers sont des membres du personnel employés (MPE), c'est-à-dire au bénéfice d'un contrat d'emploi avec l'Organisation. La durée maximum d'emploi au titre d'un contrat de boursier est de trois ans.

Etudiants techniques (*Technical students* - TECH) : Le programme des étudiants techniques est destiné à des étudiants suivant une formation dans certains domaines techniques (physique expérimentale ou appliquée, ingénierie ou informatique). Ils doivent avoir déjà effectué 18 mois d'un cursus d'enseignement supérieur incluant un stage obligatoire ou recommandé. Il s'agit d'un programme de formation. La durée totale du contrat ne peut être supérieure à 14 mois. Pendant la durée de leur contrat, ils reçoivent une allocation de subsistance et sont obligatoirement affiliés au Régime d'assurance maladie du CERN.

Management By Objectives (MBO) : pratique de gestion de la performance qui consiste à fixer des objectifs de travail et de développement puis de les évaluer ou les ajuster périodiquement.

Sourcing : méthode active de recrutement permettant d'attirer puis d'engager les talents visés

Titulaires (*Staff members* – STAFF) : Les titulaires sont des membres du personnel employés. Ils sont engagés sur la base d'un contrat de durée limitée, dont la durée initiale maximale est de cinq ans. Dans l'intervalle, les titulaires peuvent se voir octroyer une prolongation du contrat, jusqu'à 8 ans maximum, ou un contrat de durée indéterminée.

Métavers : Un métavers (traduction de l'anglais metaverse) est un monde numérique ou un monde virtuel. Il s'agit d'une version futuriste d'Internet où les personnes peuvent interagir dans des espaces virtuels en utilisant des technologies 2D, 3D ou même en visioconférence.

Baby-boomers : Personnes nées après la Seconde Guerre mondiale et l'effet Baby-boom, soit un pic des natalité d'après-guerre.

Employer Value Proposition (EVP) : Ensemble d'éléments, de prestations pour lesquels un employeur s'engage vis-à-vis de ses collaborateurs en échange de leur engagement et mise à profit de leurs compétences

Bibliographie

1. Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod B. The War for Talent. Harvard Business Press; 2001. 236 p.
2. Dares_métiers_en_2030.pdf [Internet]. [cité 20 août 2022]. Disponible sur: https://www.dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/b6da88427d918e6f0a79b1b3227d5e30/Dares_m%C3%A9tiers_en_2030.pdf
3. Maclouf E, Belvaux B. Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques. Rev Gest Ressour Hum. 2015;98(4):45-57.
4. Petit R. Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : Eléments de réponse aux problématiques générationnelles. RIMHE Rev Interdiscip Manag Homme Entrep. 2012;4, 1(4):3-26.
5. Coavoux S. Karl Mannheim, Le problème des générations. Lectures [Internet]. 25 juill 2011 [cité 22 juill 2022]; Disponible sur: <https://journals.openedition.org/lectures/6081>
6. McCrindle (Firm). Understanding Generation Z: recruiting, training and leading the next generation [Internet]. 2019 [cité 14 août 2022]. Disponible sur: <https://nla.gov.au/nla.obj-2858359942>
7. Lewi G. Génération Z : mode d'emploi: Comportement, consommation, communication. Vuibert; 2018. 196 p.
8. Apitsa S. Développer les compétences interculturelles à l'aide des systèmes de valeurs dans un contexte spécifique : une plongée dans une multinationale française implantée au Cameroun. Manag Int Int Manag Gestìon Int. 2018;22(3):24-38.
9. Pichault F, Pleyers M. Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale. Ann Mines - Gérer Compr. 2012;108(2):39-54.
10. Peltier - LES JEUNES ET L'ENTREPRISE.pdf [Internet]. [cité 22 juill 2022]. Disponible sur: https://www.jean-jaures.org/publication/les-jeunes-et-lentreprise/?post_id=28388&export_pdf=1
11. Ambler T, Barrow S. The employer brand. J Brand Manag. 1 déc 1996;4(3):185-206.
12. Marketing RH : Réussir l'orientation marché de la politique RH - ScholarVox Université [Internet]. [cité 27 août 2022]. Disponible sur: <https://univ-scholarvox-com.resources.univ-poitiers.fr/reader/docid/88849644/page/47>
13. Agrawal RK, Swaroop P. Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates. Vis 09722629. juill 2009;13(3):41-9.
14. Lievens F, Highhouse S. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. Pers Psychol. Spring 2003;56(1):75-102.

15. Maxwell R, Knox S. Motivating employees to « live the brand »: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *J Mark Manag.* nov 2009;25(9-10):893-907.
16. Emery Y, Kouadio AB. Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics. Le cas du bassin d'emploi Franco-Valdo-Genevois. *Manag Int Montr.* 2017;21(2):47-59.
17. Kouyate A. Pratiques de GRH dans les organisations internationales: Les leçons tirées d'une étude de cas. Éditions EMS; 2021. 170 p.
18. Kim PS. Comment attirer et retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique ? *Rev Int Sci Adm.* 2008;74(4):675-93.
19. Frick J, George KC, Coffman J. How to Attract Top Tech Talent. *Harvard Business Review* [Internet]. 3 nov 2021 [cité 17 juill 2022]; Disponible sur: <https://hbr.org/2021/11/how-to-attract-top-tech-talent>
20. Peretti JM. Gestion des ressources humaines Ed. 21 [Internet]. Vuibert; 2016 [cité 7 août 2022]. Disponible sur: <https://univ-scholarvox-com.ressources.univ-poitiers.fr/book/88835033>

Tables des illustrations

Figure 1: Les métiers en plus forte expansion entre 2019 et 2030 (Source: DARES, Quels métiers en 2030 ?).....	7
Figure 2: Chronologie du phénomène d'attractivité-fidélisation (Source : Petit, 2012).....	11
Figure 3: Les trois composantes de la marque employeur (inspiré du modèle de Ambler et Barrow, 1996)	19
Figure 4: Le marketing employeur pour développer l'attractivité (Source : Etienne Maclouf, Bertrand Belvaux, 2015)	20
Figure 5: Revue de littérature - Synthèse des références.....	28
Figure 6: Structure du département des Faisceaux (<i>Beams</i> - BE)	30
Figure 7: Catégorisation des membres du personnel et répartition des effectifs (Source: Statistiques annuelles du personnel CERN, 2021)	31
Figure 8: Recensement des statuts précédents au sein des titulaires du département BE (Source: Base de données du personnel, août 2022)	32
Figure 9: Evolution des candidatures pour les postes d'étudiants techniques et doctorants entre 2011 et 2021 (Source: Statistiques annuelles du personnel CERN).....	33
Figure 10: Neuf nationalités différentes lors des entretiens, sur les 23 Etats membres que compte le CERN	34
Figure 11: Système de codage de premier niveau	36
Figure 12: Publicité à l'occasion d'un salon de l'emploi organisé conjointement avec d'autres organisations scientifiques.....	49
Figure 13: Témoignage d'un Ingénieur logiciel diffusé sur différentes plateformes dont LinkedIn	50
Figure 14: Cours "classique" au sein du CERN	50
Figure 15: Avis des employés CERN en août 2022 (Source: Glassdoor).....	52
Figure 16: Un mouvement social rassemblant différentes générations	56

Table des matières

Chapitre 1 – Le concept d'attractivité	10
I. L'attractivité organisationnelle	10
II. Attirer, est-ce également retenir ?	10
III. Comment mesurer l'attractivité organisationnelle ?	11
Chapitre 2 – Les attentes spécifiques générationnelles.....	13
I. Le concept de génération	13
II. Focus sur la génération Z	14
<i>Caractéristiques de la génération Z</i>	<i>14</i>
<i>Attentes spécifiques vis-à-vis du monde du travail</i>	<i>15</i>
III. Divergences dans la littérature.....	16
<i>Des spécificités générationnelles finalement minimales</i>	<i>16</i>
<i>Un retour au basique</i>	<i>17</i>
Chapitre 3 – La marque employeur, levier d'attractivité	19
I. Origines.....	19
II. Le marketing RH.....	20
III. La marque employeur, outil d'attractivité dans le secteur public également	21
Chapitre 4 – Les spécificités des organisations internationales.....	22
I. Caractéristiques des processus RH au sein des OI.....	22
II. Attirer les jeunes talents ou la nécessité de faire évoluer les pratiques RH des OI	24
Conclusion de la partie 1	25
Revue de littérature – Synthèse des références	26
Chapitre 5 – Méthodologie de la recherche	30
I. Contexte de l'étude	30
II. Terrain choisi.....	33
III. Méthode de collecte des données	34
IV. Méthode d'analyse des données	35
Chapitre 6 – Résultats de la recherche.....	37
I. Présentation et explication des verbatim.....	37
<i>La recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.....</i>	<i>37</i>
<i>Le salaire, une attente source de disparités.....</i>	<i>38</i>
<i>De la convivialité et du ludisme, au travail et en dehors</i>	<i>39</i>
<i>La recherche de sens au travail</i>	<i>39</i>
<i>Des valeurs de respect, d'équité et d'écoute</i>	<i>40</i>
<i>La technologie, un critère de choix.....</i>	<i>42</i>
<i>L'engagement environnemental, oui et non.....</i>	<i>42</i>
<i>Un grande confiance en leur avenir professionnel</i>	<i>43</i>
<i>Pistes évoquées par les répondants pour améliorer l'attractivité du CERN.....</i>	<i>44</i>
<i>Limites de l'étude et ouverture envisagée :</i>	<i>45</i>
II. Discussion et propositions d'actions	47
<i>Adapter la stratégie de sourcing* et de communication aux jeunes talents</i>	<i>48</i>
<i>Faciliter le passage d'un statut à un autre.....</i>	<i>50</i>
<i>(Re)Valoriser la marque employeur.....</i>	<i>50</i>
<i>Mettre en place un système de cooptation.....</i>	<i>52</i>

Tables des illustrations	62
Table des matières	63
Sommaire des annexes.....	66

Sommaire des annexes

Annexe 1 Liste des titulaires Ingénieurs informatiques du département BE	67
Annexe 2 Liste des boursiers Ingénieurs informatiques du département BE.....	69
Annexe 3 Liste des entretiens	70
Annexe 4 Guide d'entretien.....	71
Annexe 5 Retranscription des entretiens	72
Annexe 6 Participation du CERN à des événements de carrière pour l'année 2022	122
Annexe 7 Annonce pour un stage au CERN réservé aux étudiants en situation de handicap.....	123

Annexe 1

Liste des titulaires Ingénieurs informatiques du département BE

Last HRT Data Extraction: 13 Aug 2022.

Date: 13 Aug 2022

Query: Benchmark Job 200020 - Computing Engineer and Status Code Staff Member and Ancestor Unit BE

Name ▼	Organic Unl ▼	FELL ▼	STUDEN ▼	Total ▼
TITULAIRE 1	BE-CEM-MTA	1	1	2
TITULAIRE 2	BE-CEM-EDL	0	0	0
TITULAIRE 3	BE-CSS-GTA	1	1	2
TITULAIRE 4	BE-CSS-CPA	1	0	1
TITULAIRE 5	BE-CEM-EDL	0	0	0
TITULAIRE 6	BE-ICS-CE	1	0	1
TITULAIRE 7	BE-ICS-CE	1	1	2
TITULAIRE 8	BE-CSS-CPA	0	1	1
TITULAIRE 9	BE-CSS-CSA	0	0	0
TITULAIRE 10	BE-CSS-CPA	0	0	0
TITULAIRE 11	BE-ICS	0	0	0
TITULAIRE 12	BE-CSS-SET	0	0	0
TITULAIRE 13	BE-CSS-CPA	1	1	2
TITULAIRE 14	BE-CSS-GTA	0	0	0
TITULAIRE 15	BE-ABP-LNO	0	0	0
TITULAIRE 16	BE-CSS-SET	1	1	2
TITULAIRE 17	BE-CSS-SET	0	0	0
TITULAIRE 18	BE-CSS-CSA	0	1	1
TITULAIRE 19	BE-CEM-MRO	0	0	0
TITULAIRE 20	BE-ICS-FT	0	0	0
TITULAIRE 21	BE-ICS-CE	1	1	2
TITULAIRE 22	BE-ICS-CE	0	0	0
TITULAIRE 23	BE-CEM-IN	1	1	2
TITULAIRE 24	BE-CSS-GTA	0	1	1
TITULAIRE 25	BE-ICS-FT	1	1	2
TITULAIRE 26	BE-CEM-EDL	0	0	0
TITULAIRE 27	BE-ICS-CE	0	0	0
TITULAIRE 28	BE-CSS-CSA	1	0	1
TITULAIRE 29	BE-CSS	1	1	2
TITULAIRE 30	BE-CSS-FST	1	0	1
TITULAIRE 31	BE-CSS-FST	0	0	0
TITULAIRE 32	BE-CSS-FST	0	0	0
TITULAIRE 33	BE-ICS-CE	0	0	0
TITULAIRE 34	BE-CEM-IN	0	1	1
TITULAIRE 35	BE-CSS-FST	0	1	1
TITULAIRE 36	BE-ICS-FT	1	1	2

TITULAIRE 37	BE-CSS-CSA	0	0	0
TITULAIRE 38	BE-CSS-ISA	0	0	0
TITULAIRE 39	BE-ICS-FT	0	0	0
TITULAIRE 40	BE-CSS-GTA	0	0	0
TITULAIRE 41	BE-ICS-FT	0	0	0
TITULAIRE 42	BE-ICS-FT	0	0	0
TITULAIRE 43	BE-CSS-ISA	0	0	0
TITULAIRE 44	BE-CSS-SET	1	1	2
TITULAIRE 45	BE-OP-AD	0	0	0
TITULAIRE 46	BE-CSS-CSA	1	1	2
TITULAIRE 47	BE-CSS-CSA	0	0	0
TITULAIRE 48	BE-CSS-ISA	1	1	2
TITULAIRE 49	BE-CEM-MTA	0	0	0
TITULAIRE 50	BE-CSS	1	1	2
TITULAIRE 51	BE-ICS-CE	0	0	0
TITULAIRE 52	BE-CSS-SET	0	0	0
TITULAIRE 53	BE-CSS-CPA	1	1	2
TITULAIRE 54	BE-CSS-CPA	1	1	2
TITULAIRE 55	BE-ICS	0	0	0
TITULAIRE 56	BE-CSS-CPA	0	1	1
TITULAIRE 57	BE-ICS-FT	1	0	1
TITULAIRE 58	BE-CEM-MTA	0	0	0
TITULAIRE 59	BE-ICS-CE	0	0	0
TITULAIRE 60	BE-ICS-FT	0	0	0
TITULAIRE 61	BE-CSS-CSA	0	0	0
TITULAIRE 62	BE-CSS-CSA	1	0	1
TITULAIRE 63	BE-CEM-EDL	1	0	1
TITULAIRE 64	BE-CSS-ISA	0	0	0
TITULAIRE 65	BE-ICS-FT	1	1	2
TITULAIRE 66	BE-CSS-CPA	0	0	0
TITULAIRE 67	BE-CSS-ISA	0	0	0
TITULAIRE 68	BE-CSS-CPA	1	1	2
Rows returned: 68				

Runtime: 0

Annexe 2
Liste des boursiers Ingénieurs informatiques du département BE

Name ▼	Organic Unit ▼	Student ▼
BOURSIER 1	BE-OP-LHC	0
BOURSIER 2	BE-CSS-CPA	1
BOURSIER 3	BE-CEM-MRO	0
BOURSIER 4	BE-CEM-MRO	0
BOURSIER 5	BE-GM-APC	0
BOURSIER 6	BE-CSS-CPA	1
BOURSIER 7	BE-CEM-MTA	1
BOURSIER 8	BE-CEM-EDL	0
BOURSIER 9	BE-CEM-MTA	1
BOURSIER 10	BE-ICS-FT	0
BOURSIER 11	BE-CSS-ISA	0
BOURSIER 12	BE-GM-APC	1
BOURSIER 13	BE-ICS-CE	1
BOURSIER 14	BE-CSS-CPA	0
BOURSIER 15	BE-CSS-GTA	1
BOURSIER 16	BE-ICS-FT	1
BOURSIER 17	BE-ICS-FT	1
BOURSIER 18	BE-ICS-CE	0
BOURSIER 19	BE-CSS-CSA	0
BOURSIER 20	BE-CSS-CSA	0
BOURSIER 21	BE-CEM-MRO	1
BOURSIER 22	BE-EA-AS	1
BOURSIER 23	BE-ICS-FT	0

Annexe 3 Liste des entretiens

Echantillon	Statut	Age	Année de naissance	Genre	Département	Début de contrat	Précédent statut	Futur statut	Nationalité	Date entretien	Heure entretien
ECH1	TECH	23	1999	masculin	BE-CEM-MRO	01.03.2022	Stagiaire	Attaché de projet	française	27.07.2022	10h
ECH2	TECH	23	1998	masculin	BE-CEM-MRO	01.02.2022	Stagiaire	n/a	espagnole	26.07.2022	11h
ECH3	TECH	27	1995	masculin	BE-OP-PS	01.04.2022	n/a	n/a	allemand	26.07.2022	14h
ECH4	TECH	24	1998	féminin	BE-CSS-CSA	01.02.2022	Stagiaire	n/a	française	27.07.2022	12h
ECH5	TECH	22	1999	masculin	BE-CSS-CPA	01.03.2022	n/a	n/a	italienne	28.07.2022	11h
ECH6	TECH	24	1998	masculin	BE-CSS-GTA	01.02.2022	n/a	n/a	grecque	25.07.2022	15h
ECH7	TECH	23	1998	masculin	BE-CSS-SET	01.10.2021	n/a	n/a	polonaise	26.07.2022	10h
ECH8	TECH	20	2002	masculin	BE-CSS-SET	01.09.2021	n/a	n/a	hollandais	29.07.2022	11h
ECH9	TECH	22	1999	masculin	BE-ICS-FT	01.02.2022	n/a	n/a	française	28.07.2022	14h30
ECH10	TECH	22	2000	masculin	BE-CSS-ISA	01.02.2022	n/a	n/a	estonienne	03.08.2022	14h
ECH11	FELL	39	1983	masculin	BE-CSS-ISA	01.10.2020	n/a	n/a	française	03.08.2022	11h
ECH12	FELL	29	1992	masculin	BE-ICS-FT	01.09.2019	Attaché de projet	n/a	espagnole	26.07.2022	16h
ECH13	FELL	32	1990	masculin	BE-ICS-CE	01.09.2020	Attaché de projet	n/a	italienne	29.07.2022	9h
ECH14	FELL	30	1991	masculin	BE-CEM-MTA	01.10.2019	Attaché de projet	Titulaire	Polonaise	29.07.2022	15h
ECH15	FELL	31	1991	masculin	BE-ICS-FT	01.02.2022	Utilisateur	n/a	Tchèque	29.07.2022	16h

Annexe 4

Guide d'entretien

Informations concernant le répondant :

Echantillon n°, Statut, Département, Année de naissance, Genre, Nationalité

Introduction :

J'ai souhaité m'entretenir avec vous dans le cadre de mon mémoire de Master sur le thème de l'attractivité d'une organisation internationale auprès de jeunes talents. Comme annoncé préalablement, cet entretien sera enregistré et intégralement retranscrit pour une analyse ultérieure.

Questions :

1. Comment avez-vous connu le CERN ? / *How did you get to know CERN ?*
2. Pourquoi avez-vous décidé de postuler pour cette Organisation ? En parallèle, aviez-vous postulé pour d'autres employeurs ? / *Why did you decide to apply for this Organization? Did you also apply to other companies/organizations in parallel?*
3. Quelles sont vos principales attentes vis-à-vis de votre travail ? / *What are your main expectations with regard to your work?*

Thèmes de relance :

- i. Les missions confiées (variété des tâches, sens, courte ou longue durée, simultanéité des projets, opportunités de mobilité)
- ii. Organisation du travail (horaires vs objectifs, travail en équipe, télétravail, bureaux partagés, feedback...)
- iii. Prestations financières et sociales, équilibre vie privée/vie professionnelle
- iv. L'ambiance de travail, la convivialité, le plaisir dans le travail

4. Quelles sont vos principales attentes vis-à-vis de votre employeur ? / *What are your main expectations towards your employer ?*

Thèmes de relance :

- i. Ses valeurs (ex. créativité, éthique)
- ii. Son engagement vis-à-vis de l'environnement
- iii. Sa capacité à innover

5. A l'inverse, quels critères vous feraient renoncer à une entreprise et/ou un travail en particulier ? / *On the contrary, what criteria would make you reject a particular company and/or decline a job?*
6. Sur ces aspects précédemment mentionnés, pensez-vous avoir des attentes différentes des générations précédentes ? Si oui, lesquelles ? / *Based on the expectations you just mentioned, do you think you have different expectations from the previous generations? If so, what are they?*
7. Comment pensez-vous que le CERN pourrait ou devrait augmenter son attractivité auprès des jeunes talents ? / *How do you think CERN could or should increase its attractiveness towards young talents?*
8. Quels sont vos projets après votre contrat actuel ? Si nouvel emploi, type d'entreprise visée ? / *What are your plans after your current contract? If a new job, what kind of company are you going to target?*

Annexe 5
Retranscriptions des entretiens

Annexe 6

Participation du CERN à des événements de carrière pour l'année 2022

CERN regularly takes part in career events, mostly virtual these days - see what's coming up and past events below. You can also watch the past recorded webinars and livestreams to find out more!

Coming up:

We regularly organise online events at specific universities in Europe. If you're interested in having CERN talk at one of your faculties or departments, let us know!

Event	Date	Details
KIT "Code des Universum"	21 & 22 July 2022	Link to the event
VDI	21 September	Link to the event
HerCareer	6 & 7 October 2022	Link to the event

Past events:

Event	Date	Details
Virtual event Technische Hochschule Mittelhessen	21 June 2022	
IT-Day Copenhagen	28 April 2022	Link to the event
De Nationale Carrièrebeurs, 2022	22 April 2022	Link to the event
Online event with ESA, CTBTO, WIPO and CERN, in collaboration with Impactpool	22 March 2022	Link to the event
Offenburg, Karlsruhe and Esslingen webinar	9 March 2022	
Slovak University of Technology in Bratislava (careers in IT at CERN webinar)	24 February 2022	
University of Oulu (careers in IT at CERN webinar)	23 February 2022	
Durham University (careers in IT at CERN webinar)	16 February 2022	
Utrecht University Online Career fair	8 February 2022	Link to the event
Obuda University	31 January 2022	
International Career Day (virtual)	28 January 2022	Link to the event
CZ Career Fair webinar	21 January 2022	Link to the event

Annexe 7

Annonce pour un stage au CERN réservé aux étudiants en situation de handicap

WHY CERN ▾ JOBS ▾

Stage réservé aux étudiants en situation de handicap

Au CERN, l'Organisation européenne pour la Recherche nucléaire, des physiciens et des ingénieurs étudient la structure fondamentale de l'Univers. À l'aide des instruments scientifiques les plus imposants et les plus complexes au monde, ils sondent les constituants ultimes de la matière, les particules fondamentales, en provoquant entre elles des collisions à des vitesses proches de celle de la lumière. Les physiciens obtiennent ainsi des indices sur la façon dont les particules interagissent et peuvent mieux comprendre les lois fondamentales de la nature. Pour en savoir plus, rendez-vous sur <http://home.cern/fr>.

La diversité fait partie intégrante de la mission du CERN depuis sa fondation et est une valeur solidement ancrée dans la culture de l'Organisation.

Description du poste

L'éducation est l'une des missions principales du CERN. Nos professionnels sont heureux de transmettre leurs connaissances et leur savoir-faire à des étudiants impliqués et passionnés par leur domaine d'étude.

Dans le cadre de vos études dans un domaine technique ou scientifique, vous êtes à la recherche d'un stage qui vous permettrait de mettre en pratique vos connaissances et d'acquérir une expérience professionnelle ? Venez intégrer un environnement collaboratif international de partage des connaissances, pour une durée maximale de six mois.

Les emplois du CERN sont ouverts à tous les candidats éligibles. Cependant, dans le cadre de l'engagement du CERN visant à promouvoir l'inclusion et l'accessibilité sur le lieu de travail, cette opportunité est réservée aux étudiants en situation de handicap.

Conditions requises

Pour pouvoir participer à ce programme, vous devez remplir les conditions suivantes :

- Avoir un statut d'étudiant à plein temps dans le premier ou le deuxième cycle d'enseignement supérieur (les personnes préparant un doctorat ne sont pas éligibles).
- Résider en France ou en Suisse. [1]
- Avoir au moins 18 ans.
- Être au bénéfice d'une couverture complète d'assurance maladie, accidents professionnels et accidents de la vie privée dans la région de Genève.
- Avoir comme principal domaine d'étude la physique appliquée, l'informatique, les mathématiques, l'électricité, l'électronique, ou le génie civil, électrique ou mécanique.
- Poursuivre un cursus dans lequel le stage constitue un élément obligatoire, ou recommandé.
- Poursuivre votre formation dans votre établissement d'enseignement après la fin de votre stage au CERN.

- Avoir une connaissance pratique de l'anglais et/ou du français.
- [1] : Conditions de résidence en France ou en Suisse pour la phase pilote du projet.

Informations importantes

- Le stage dure entre un et six mois.
- Vous recevrez une allocation de subsistance mensuelle de 1 516 CHF nets. Veuillez noter cependant que le coût de la vie à Genève est élevé et que cette allocation ne constitue qu'un complément. Vous devrez disposer de ressources financières suffisantes pour subvenir à vos besoins dans la région.
- Vous devrez être au bénéfice d'une couverture complète d'assurance maladie, accidents professionnels et accidents de la vie privée dans la région de Genève, couvrant toute invalidité due à une maladie ou à un accident, professionnels ou non.

Informations complémentaires

Pour postuler, cliquez sur le bouton « I'm interested » sur la [vacance de poste](#), remplissez les champs demandés et téléchargez votre CV.

Assurez-vous que votre CV est prêt lorsque vous entamez le processus de candidature. Une fois votre dossier déposé, vous ne pourrez plus le modifier ni ajouter de documents supplémentaires.

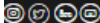
Vous pouvez déposer votre candidature à un poste tout au long de l'année en indiquant vos disponibilités. Dès que nous aurons reçu votre dossier, généralement sous deux ou trois jours ouvrés, nous reviendrons vers vous pour accuser sa réception et répondre à toute question que vous pourriez vous poser dans l'immédiat à propos du programme. Veuillez noter que nous ne disposons que d'un nombre limité de places pour ce programme.

Si votre établissement d'enseignement requiert une convention de stage, sachez que le CERN, en tant qu'organisation internationale, ne pourra signer aucun document externe. Vous devrez donc utiliser la convention de stage du CERN disponible à l'adresse https://cds.cern.ch/record/1994294/files/convention_stage_6mois.pdf.

Pour toute question relative à ce stage, y compris les questions relatives à l'accessibilité du lieu de travail ou à des besoins particuliers, n'hésitez pas à contacter l'Unité de recrutement du CERN à l'adresse cern.internships@cern.ch.

Bon courage!

FOLLOW US



Member States

CONTACT US

Notify me of jobs

