



**HAL**  
open science

## La marque employeur CNES/CSG un outil de discrimination positive adaptative ?

Anne Maeder, Koulani Rezaire

► **To cite this version:**

Anne Maeder, Koulani Rezaire. La marque employeur CNES/CSG un outil de discrimination positive adaptative?. CNRIUT, Toulon, Jun 2019, Toulon, France. hal-02383067

**HAL Id: hal-02383067**

**<https://u-bourgogne.hal.science/hal-02383067v1>**

Submitted on 27 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**La marque employeur CNES/CSG un outil de discrimination positive adaptative ?  
Le cas des bourses d'excellence du CNES/CSG en Guyane**



**Anne MAEDER**  
MCF en Sciences de Gestion  
Université de Lorraine / IUT Thionville-Yutz  
Laboratoire CEREFIGE



**Koulani REZAIRE**  
PRCE et Doctorant en Sciences de Gestion  
Université de Guyane / IUT de Kourou  
Laboratoire MINEA

**THEMATIQUE**

- Domaine : Économie - Gestion - Droit
- Section CNU : Sciences de Gestion (06)
- Champs : GRH et Marketing

**Résumé**

Cette communication repose sur l'élaboration d'un projet de recherche exploratoire qui est en cours et dont l'objectif est de clarifier le contenu de la marque employeur du Centre National d'Etudes Spatiales basé au Centre Spatial Guyanais (CNES/CSG). Dans le contexte socioéconomique spécifique de la Guyane, la marque employeur du CNES/CSG semble devoir intégrer de façon forte et cohérente toutes les parties prenantes et en particulier le CNES doit mettre l'accent sur son image employeur externe. Ainsi, le CNES/CSG, port spatial de l'Europe, se trouve être à l'origine d'un dispositif d'attribution de bourses d'études post-bac à l'attention des meilleurs bacheliers guyanais. C'est au travers de cette stratégie d'image, davantage externe, que nous avons choisi de commencer à questionner la marque employeur du CNES/CSG. Notre design de recherche repose en premier lieu sur une approche qualitative, laquelle est complétée par des analyses quantitatives. Notre objectif est de souligner combien le contexte socioéconomique particulier de la Guyane est moteur tant dans la mise en place du dispositif de bourses que du déploiement de la marque employeur CNES/CSG en général. Ce qui nous amène à évaluer l'impact des stratégies de marketing RH sur les différents publics concernés et notamment sur la population guyanaise. La marque employeur est un outil, de plus en plus reconnu, de communication interne et externe, mais elle est aussi source d'avantages fonctionnels, économiques et psychologiques. A travers la volonté affichée du CNES/CSG de contribuer à l'émergence de la Guyane et de par son accompagnement de jeunes guyanais méritants, la marque employeur pourrait ici se révéler comme un levier de dialogue efficace avec les parties prenantes locales en faveur d'une meilleure image du CNES/CSG.

**Mots-clés : Marque employeur, Bourse d'études, Discrimination positive adaptative**

**1. INTRODUCTION**

Notre recherche est exploratoire et elle concerne l'étude du déploiement de la marque employeur du Centre National d'Etudes Spatiales (CNES) au Centre Spatial Guyanais (CSG) de Kourou. De manière simple, la marque employeur intervient au niveau de l'identité employeur et de son image en interne et en externe (Chardin, 2018). Concernant l'image externe, force

est de constater que celle du CNES/CSG n'est pas foncièrement positive. Ce constat fut patent lors du mouvement social, sans précédent, de l'année 2017<sup>1</sup>. Il est ressorti de cette crise que le territoire d'Outre-mer souffre de plusieurs problèmes (Combiér, 2017), lesquels ont refait surface dans la crise et en particulier à l'égard du CNES/CSG qui semble en cristalliser plusieurs<sup>2</sup>. De fait, l'enjeu de la marque employeur du CNES/CSG n'en est qu'un plus grand challenge notamment en termes d'image externe. Partant de ce constat, nous avons choisi d'étudier le dispositif d'attribution de bourses d'études supérieures du CNES/CSG et d'évaluer son impact en termes d'image tant interne qu'externe. Ce dispositif existe depuis 1984 et constitue un outil de la marque employeur en faveur de son image. Le double objectif de ce dispositif d'octroi de bourses est de promouvoir d'une part, les cursus scientifiques auprès des jeunes guyanais qui s'engagent dans des études supérieures et de contribuer d'autre part, à renforcer les effectifs des ingénieurs et cadres locaux du fait d'un retour attendu des lauréats aux termes de leur formation. Même si les justifications et les missions de ces bourses dénommées, bourses d'excellence, semblent avoir évolués (conclusion de nos premiers entretiens), plusieurs critères sont pris en compte lors du choix d'attribution de la bourse tels que la qualité du dossier scolaire, l'intérêt et la pertinence du projet professionnel de l'étudiant pour le CNES et pour la Guyane, mais également l'environnement familial. De fait, l'objectif affiché de ce dispositif est d'apporter une aide humaine et financière aux étudiants guyanais méritants<sup>3</sup>.

**2. QUEL CONTEXTE D'EMERGENCE ET D'ETUDE DE LA MARQUE EMPLOYEUR DU CNES/CSG ?**

***2.1. Le dispositif des bourses dans le contexte guyanais***

En lien avec l'évolution des pratiques de management, à l'instar des grands groupes mondiaux, le CNES national et plus particulièrement le CNES/CSG s'est retrouvé face à de

<sup>1</sup> Fin mars 2017, le Centre Spatial Guyanais est occupé : « Vous nous dites que le CSG est un bien de la République. Nous sommes la République. Votre bien est notre bien » <http://www.leparisien.fr/economie/guyane-des-manifestants-occupent-le-centre-spatial-de-kourou-04-04-2017-6824904.php>

<sup>2</sup> Cf. le documentaire de l'ADRAG Guatémala Kourou intitulé « Regards de Guyane » en 2 parties. Ce documentaire revient sur les origines de la ville de Kourou et sur le passé trouble de l'expropriation des habitants de Kourou à la fin des années 60 pour écrire une nouvelle page de l'histoire de la France sur la conquête du spatial.

<sup>3</sup>Site EWAG média positif. Emploi Outremer. <https://www.ewag.fr/2016/07/le-cnes-decerne-9-bourses-detudes-superieures/>

nouvelles problématiques de recrutement, de fidélisation, de formation et de motivation de son personnel selon Pierre Ulrich, DRH du CNES<sup>4</sup>. De nouveaux challenges sont à relever. Il semble de plus en plus difficile d'attirer les talents dans un contexte turbulent de concurrence internationale<sup>5</sup> et dans l'organisation complexe, sur le territoire guyanais, des activités spatiales regroupées en écosystème sous la forme de plusieurs entités publiques et privées de 40 entreprises. Ces entreprises sont regroupées sous la dénomination CSG. Elles font partie de la communauté industrielle spatiale de Guyane. Les activités spatiales se partagent principalement entre chaque acteur ayant des missions bien spécifiques<sup>6</sup>. On peut citer : Le CNES-CSG, Arianespace, l'ESA qui est l'Agence Spatiale Européenne, ArianeGroup, Regulus, Europropulsion, Air Liquide Spatial Guyane (ALSG), European Launch Vehicle (ELV), l'Union des Employeurs de la Base Spatiale etc.

« Financé à équivalence par l'ESA et la France, le Centre Spatial Guyanais s'articule autour des donneurs d'ordre CNES et Arianespace. Aux côtés d'Airbus Defence&Space, Air Liquide Spatial Guyane, Snecma, Europropulsion et Regulus, ces 7 acteurs constituent la Communauté Industrielle Spatiale de Guyane, CISG »<sup>7</sup>

En Guyane, plus de 4600 emplois sont liés à l'activité spatiale, soit presque un emploi sur 10 avec 800 emplois directs (CNES, Arianespace, forces de sécurité), 2500 emplois indirects (sous-traitance du CNES, d'Arianespace et des forces de sécurité) et 1320 emplois induits (entreprises dont le chiffre d'affaires est lié au spatial). Au-delà des emplois générés, la présence du CSG a un impact sur la création de richesses en Guyane : le spatial représente environ 15 % du PIB<sup>8,9</sup>.

Le CNES/CSG est donc le premier employeur privé de la Guyane, soit une « locomotive »<sup>10</sup> pour le territoire avec des succès commerciaux et technologiques mondiaux qui ne sont plus à démontrer. Cependant, ses relations avec les acteurs civils et institutionnels locaux ont toujours été problématiques, voire conflictuelles avec une marche historique des guyanais vers le CSG lors de la grève générale de mars/avril 2017<sup>11</sup>. La grève a

bloqué les activités spatiales durant plusieurs semaines<sup>12</sup>. Monsieur Faivre, directeur du CNES/CSG est dorénavant « contraint » de fournir des « explications » sur les « arbitrages » de son institution au bénéfice de la « Guyane » au sens large<sup>13</sup>.

Bien avant cela, dans une volonté de « participer à la construction du territoire » (verbatim d'un responsable RH du CSG) et dans une volonté de dialogue avec ses parties prenantes, les bourses d'excellence ont été lancées. Ces bourses font partie de la politique globale du CNES, de sa stratégie d'image et de fait de sa marque employeur laquelle aboutit au classement du CNES parmi les meilleurs employeurs français<sup>14</sup>. Au niveau du CNES/CSG, la marque employeur se décline avec la mise en place d'une série de nouvelles actions depuis quelques années avec notamment en 2017, la création d'un poste en alternance (en licence professionnelle des métiers du marketing opérationnel) pour un jeune intégré au service des Ressources Humaines avec des activités de communication interne et externe en étroite collaboration avec le Bureau Local des Compétences (BLC). L'équipe du BLC est au service de l'ensemble des entreprises de la base spatiale pour les aider dans la mise en œuvre de leur politique de recrutement, de formation et de gestion des compétences du personnel local. Cette fusion Marketing et RH a notamment permis de renforcer l'activité de la bourse d'excellence avec des résultats mesurables (notamment l'augmentation du nombre de lauréats).

Au départ, il s'agissait de l'octroi d'une bourse par an, certaines années aucune bourse n'était accordée, jusqu'à parvenir plus récemment à neuf bourses allouées à la promotion 2017. Les bourses du CNES/CSG c'est « de l'excellence qui s'en va parfois loin et plus ou moins longtemps, mais qui revient. Beaucoup ont exprimé ce rêve de revenir œuvrer au « péyi ». Un tiers d'entre eux l'ont réalisé ». La bourse d'études du CNES/CSG c'est « environ 500 euros par mois durant les deux premières années d'études supérieures, puis 800 euros par mois pour les trois dernières années d'études ». C'est également un suivi tutoriel sur toute la période de formation. Depuis plus de 30 ans, le CNES a accompagné 129 jeunes dans leur formation. Sur les 62 boursiers qui ont achevé leurs études et qui sont devenus ingénieurs, 40% travaillent actuellement sur la base spatiale ou sur le territoire guyanais<sup>15</sup>.

## 2.2. Le design de notre recherche

Au-delà de l'étude du dispositif d'attribution de ces bourses d'études post bac, l'objectif de notre recherche est de définir au plus juste la marque employeur CNES/CSG avec l'idée particulière que lesdites bourses font de la marque employeur un outil de discrimination positive adaptative dans le contexte guyanais. Partant de là, il s'agit de circonscrire le concept de la marque employeur CNES/CSG et d'identifier ses principales dimensions. Allons-nous retrouver celles de l'échelle de

<sup>4</sup> Apec RH#11, le magazine trimestriel de l'Apec aux entreprises. CNES : Quelle priorité RH dans votre entreprise pour 2014 ?

<sup>5</sup> <https://www.usinenouvelle.com/article/dans-le-spatial-la-concurrence-fuse-de-tous-les-cotes.N497744>

<sup>6</sup> <http://www.cnes-csg.fr/web/CNES-CSG-fr/11452-les-missions-du-csg.php>

<sup>7</sup> <https://cnes.fr/fr/lunion-europeenne-de-la-base-spatiale>

<sup>8</sup> <https://www.europe1.fr/emissions/lespace-en-tete/lespace-en-tete-le-centre-spatial-guyanais-3737189>

<sup>9</sup> IEDOM - Situation économique de la Guyane et perspectives de développement 2017 édition 2018

<sup>10</sup> <https://la1ere.francetvinfo.fr/guyane-que-represente-poids-economique-strategique-du-spatial-465431.html>

<sup>11</sup> <https://www.france24.com/fr/20170404-guyane-sit-in-kourou-colere-plan-cazeneuve-milliards-euros>

[https://www.huffingtonpost.fr/2017/03/26/les-raisons-de-la-colere-en-guyane-a-lheure-de-la- greve-general\\_a\\_22012868/](https://www.huffingtonpost.fr/2017/03/26/les-raisons-de-la-colere-en-guyane-a-lheure-de-la- greve-general_a_22012868/)

[https://www.huffingtonpost.fr/2017/04/04/crise-en-guyane-le-blocage-de-kourou-ville-cle-de-la-recherche\\_a\\_22025011/](https://www.huffingtonpost.fr/2017/04/04/crise-en-guyane-le-blocage-de-kourou-ville-cle-de-la-recherche_a_22025011/)

<https://www.usinenouvelle.com/editorial/on-tire-des-fusees-sur-fond-de-bidonvilles.N530829> [https://www.francetvinfo.fr/economie/crise-en-guyane/guyane-les-raisons-de-la- greve-generale\\_2117031.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/crise-en-guyane/guyane-les-raisons-de-la- greve-generale_2117031.html)

<https://la1ere.francetvinfo.fr/guyane/guyane-1ere-revient-evenements-sociaux-mars-avril-573259.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=pr6pqEqkL8E>

<https://www.youtube.com/watch?v=hNik17tLQY>

<sup>12</sup> [https://www.challenges.fr/entreprise/aeronautique/le-blocage-de-la-guyane-casse-tete-d-arianespace\\_466263](https://www.challenges.fr/entreprise/aeronautique/le-blocage-de-la-guyane-casse-tete-d-arianespace_466263)

<sup>13</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=dgJOWdYcL-s>  
<https://www.youtube.com/watch?v=WuNd9LGMuY>  
(interviews Guyane 1<sup>ère</sup> de Didier Faivre)

<sup>14</sup> <https://presse.cnes.fr/fr/palmares-annuel-des-meilleurs-employeurs-de-la-revue-capital-le-cnes-dans-le-top-40-des-gagnants-et>

<sup>15</sup> Retranscription du reportage télévisé de Guyane 1<sup>ère</sup> diffusé le 22 juillet 2017 à l'occasion de la 33<sup>e</sup> cérémonie de remise des bourses d'études du CNES/CSG.

mesure de P. Berthon *et al.* (2005) ? Dans l'affirmative, avec quelles définitions spécifiques en termes d'attrait, de valeur sociale, de valeur économique, de valeur de développement et de transmission ? En quoi la marque CNES/CSG est-elle symbolique et/ou en quoi est-elle instrumentale au sens de Lievens *et al.* (2007) ? Ou en écho aux écrits de N. Yao (2013) dont le postulat de base consiste à considérer la marque employeur comme une forme de dissémination au sens de S. Andrea (2005), la question sera également de définir le contexte de la marque CNES/CSG car dans son article Yao prend le parti de montrer la fragilité et l'obsolescence du concept de marque employeur lorsque celui-ci est pensé pour répondre à une préoccupation contextuelle. A ce dernier sujet, notre hypothèse serait plutôt que le contexte particulier guyanais influencerait fortement les contours de la marque employeur CNES/CSG. Au regard des derniers chiffres communiqués par l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (Avril 2018), le contexte guyanais c'est, en 2017, 19 000 personnes au chômage au sens du BIT, soit 22% de la population active. Le taux de chômage est stable et reste important en Guyane. Il touche surtout les jeunes actifs, les ouvriers, les peu ou pas diplômés et les femmes, avec un écart de cinq points entre les deux sexes. Aux Antilles-Guyane, le taux de chômage reste bien supérieur à celui de la France hexagonale. Les questions de l'emploi et du chômage revêtent une importance particulière dans ces régions, leurs effets sur la population étant amplifiés du fait d'économies locales fragiles. L'emploi des jeunes, premières victimes du chômage, est un véritable défi et un enjeu spécifique.

Ce constat alimente notre hypothèse que dans le cas qui nous intéresse, la marque employeur CNES/CSG peut être assimilée à un outil de discrimination positive adaptative au sens d'Hirschman (1995). C'est-à-dire une discrimination entendue comme une action correctrice des inégalités, sans modification des processus plus fondamentaux qui les engendrent. Elle agit ainsi dans le sens d'une adaptation des personnes concernées à des logiques structurelles du fonctionnement économique et social étant supposées hors du champ de son intervention.

A ce sujet, sur la base des écrits de S. Wuhl (2007a, 2008) en matière de discrimination positive, nous chercherons à confirmer ou infirmer l'existence des deux types de risques liés aux modalités de mise en œuvre du dispositif. A savoir le risque de rupture de l'unité républicaine, telle que définie après-guerre, avec le risque d'assistance et d'autre part, le risque d'effets pervers. Les bénéficiaires des bourses du CNES/CSG sont-ils potentiellement des victimes stigmatisées par la politique préférentielle ou *a contrario* sont-ils perçus comme des profiteurs animés par la conservation de la rente de situation générée par ladite politique dont ils bénéficient ? Ces risques sont-ils avérés dans le cas qui nous intéresse ?

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, le projet de recherche mis en place s'appuie sur des analyses documentaires, une série d'entretiens semi directifs menés auprès des boursiers et de quelques salariés du CNES/CSG pour mettre en lumière les perceptions de la marque employeur au travers de son dispositif de bourses d'études supérieures et notamment lors de la manifestation publique de remise de ces bourses d'études. Tel que l'ont observé Charbonnier-Voirin A. et Vignolles A. (2016), à travers notre questionnement de l'attribution des bourses d'études auprès d'acteurs différents, nous cherchons entre autre à valider la tendance selon laquelle la marque employeur se construit désormais de manière à tenir

compte de toutes les parties prenantes. Nous avons complété notre démarche par une enquête quantitative avec un questionnaire testant 78 items en 2 volets (un volet avec les boursiers actuels et un volet sur les anciens boursiers) avec un taux de retour d'environ 50% sur le nombre total de boursiers. La validité interne est donc garantie par la triangulation des données et les avantages de la méthode des cas.

### **3. CONCLUSION**

Les résultats sont en cours de traitement en vue de formuler des réponses aux questionnements de recherche exposés plus haut. Ainsi, alors que Pélissier (2017) souligne que la définition usuelle de la marque employeur se veut par nature « multifacette » et qu'elle a « été fondée sur des méthodes scientifiquement discutables et des conclusions trop universelles pour décrire une réalité complexe », notre recherche pourrait participer à décrire plus avant cette complexité sur la base d'une évidente contextualisation permettant d'affiner l'analyse des effets de la marque employeur déjà tant discutées dans la littérature.

### **4. REMERCIEMENTS**

Les chercheurs remercient tous les acteurs qui participent à leur démarche de recherche : la direction du CNES/CSG, les chargés RH du CNES/CSG, l'école doctorale de l'Université de Guyane, la direction de l'IUT de Kourou, la direction de l'IUT de Thionville, l'ensemble des personnes qui ont répondu et qui continueront de répondre à nos questions.

### **5. REFERENCES**

1. Andrea S. (2005), *La marque, une puissance fragile*, Paris, Vuibert.
2. Berthon P., Ewing M. et Hah L.L. (2005), Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2) :151-172.
3. Chardin T. (2018), Marque employeur : ne confondons pas marketing et communication !, *rhinfo.com*
4. Charbonnier-Voirin A. et Lissillour M. (2018), La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle, *Recherches en Sciences de Gestion* 125(2) : 97-119.
5. Charbonnier-Voirin A. et Vignolles A. (2015), Marque employeur interne et externe, *Revue Française de Gestion* 246(1) : 63-82.
6. Charbonnier-Voirin A. et Vignolles A. (2016), Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts, *Recherches en Sciences de Gestion* 112 : 153-172.
7. Charbonnier-Voirin et al. (2014), L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 93(3) : 3-17.
8. Combier E. (2017), Comprendre la crise sociale en Guyane, en trois questions, *Journal les Echos* du 27/03/2017.
9. Ghirardello A. et Van der Plancke V. (2006), Analyse de la discrimination à l'embauche. Pluraliser les actions positives pour réviser les conventions, in Eymard-Duvernay F., *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, La Découverte « Recherches », 145-158.
10. Gorohouna S. et Ris C. (2017), Vingt-cinq ans de politiques de réduction des inégalités : quels impacts sur l'accès aux diplômes ? *Mouvements* 91(3) : 89-98.
11. Hirschman A.-O. (1995), *A Propensity to Self-Subversion*, Cambridge, Harvard University Press. Trad. française, *Un certain penchant à l'autosubversion*, Paris, Fayard.
12. Insee Analyses Guyane n°29 - Avril 2018.

13. Lievens F., Van Hoye G. et Anseel F. (2007), *Organizational identity and employer image: towards a unifying framework*, *British Journal of Management* 18: 45-59.
14. Loufrani-Felida S. et Saint-Germes E. (2015), Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis, *@GRH* 15(2) : 99-125.
15. Péliissier D (2017), Quelles sont les origines du concept de marque employeur ?, *Présence numérique des organisations*, 31/05/2017.
16. Sabbagh D. (2012), Discrimination positive et « diversité » : les chaînons manquants, *Raison publique* 17(2) : 199-217.
17. Wuhl S. (2007a), Indéterminations et limites de la discrimination positive française, in Wuhl S., *Discrimination positive et justice sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, 19-35.
18. Wuhl S. (2007b), politique d'insertion et principes de justice, in Wuhl S., *Discrimination positive et justice sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, 101-114.
19. Wuhl S. (2008), La « discrimination positive » à la française. Les contradictions des politiques publiques, *Informations Sociales* 148(4) : 84-93.
20. Yao N. (2013), Communication de recrutement et/ou marque employeur ?, *Communication & Management* 10(2) : 73-85.