

Une approche postmoderne de la marque d'employeur et de la responsabilité sociale corporative

Mihaela Alexandra IONESCU*, Alina BÂRGĂOANU†

Résumé: Dans un registre postmoderne, nous menons dans cet article une analyse exploratoire des concepts de la marque (« branding ») d'employeur et de responsabilité sociale corporative, afin de dépasser les « approches dogmatiques disciplinaires » de mise dans les études organisationnelles et de management. Notre démarche prend appui sur l'investigation des articulations théoriques des deux concepts dont l'histoire est relativement récente et met en avant

leur rôle de microstructures de légitimation de facture organisationnelle-corporative. Nous y argumentons en faveur de la thèse que les deux concepts en question représentent des microrécits fondateurs, avec des histoires différentes, mais un but similaire.

Mots-clés: postmodernisme, marque d'employeur, responsabilité sociale corporative, microrécit, culture organisationnelle

* Maître de conférences, Ecole Nationale d'Etudes Politiques et Administratives, Bucarest, Faculté de Communication et Relations Publiques, mihaela.ionescu@comunicare.ro

† Professeur des universités, Ecole Nationale d'Etudes Politiques et Administratives, Bucarest, Faculté de Communication et Relations Publiques, alina.bargaoanu@comunicare.ro

Employer Branding and Corporate Social Responsibility – a postmodern approach

Abstract: In the present article we designed an exploratory analysis from a postmodern perspective on employer branding and corporate social responsibility in order to overcome the *disciplinary dogmatic approach* that is found in the organizational and management studies. Our approach is based on investigating theoretical background for the two concepts that have a relatively recent history and it

emphasizes their role of legitimization micro-structures with an organizational -corporate nature, arguing for the thesis that they represent founding micronarratives, with different histories, but similar aims.

Keywords: postmodernism, employer branding, corporate social responsibility, micronarratives, organizational culture

L'approche des concepts de marque d'employeur (« employer branding » en anglais) (ME/EB) et de responsabilité sociale corporative (RSC) en tant que microrécits postmodernes représente la thèse autour de laquelle gravite cet article. Nous considérons qu'une analyse de ces deux concepts, menée à la lumière des fondements de la pensée postmoderne, revêt une importante valeur théorique et méthodologique, tout en préparant le terrain pour d'autres tentatives transdisciplinaires qui se donneraient pour but de mieux en préciser la *physionomie*. Plus précisément, cet article tente de passer outre *la lecture dogmatique disciplinaire et disciplinée* par tel ou tel domaine, dont les études organisationnelles, éthiques, de management, de communication et ainsi de suite.

Dans un premier temps, nous allons préciser les fondements de la pensée postmoderne, qui sont à la base de notre démarche de décortication des différentes strates composant les concepts de ME/EB et RSC. A partir de ces considérations théoriques, nous allons, dans un deuxième temps, apporter des arguments à l'appui de la thèse selon laquelle le ME/EB et la RSC sont des produits micronarratifs du postmodernisme.

Contexte

Comme pour tout nouveau paradigme, les débuts du postmodernisme se placent sous le signe d'une critique du passé et de la tradition. Dans ses grandes lignes, le

postmodernisme signifie la substitution de la normativité traditionnelle à grande échelle par une normativité contextuelle ; il suppose également le remplacement de l'autorité immuable par une autorité locale, générée *hic et nunc*.

L'apparition de l'ouvrage de Jean-François Lyotard, *La condition postmoderne* (1979), marque l'avènement dans la philosophie du concept de *postmoderne*, connu et présent dans le milieu culturel français en tant que déconstructivisme, néostructuralisme ou post-heideggerianisme. Le terme de postmodernisme définit une prise de distance par rapport à la pensée moderne (voire *la pensée forte* ; Vattimo et Rovatti, 1998) et des grands systèmes métaphysiques et idéologiques à portée universelle, que le postmodernisme remplace par *la pensée faible*, par la multiplicité, la différence, la déconstruction et ainsi de suite (Vattimo et Rovatti, 1998 ; Lyotard, 1993). La valeur méthodologique de la postmodernité n'est plus, telle qu'elle était dans la modernité, le consensus, mais le désaccord, tandis que les conceptions universalistes sont maintenant dépourvues de crédibilité et d'autorité épistémique.

Lyotard (*op. cit.*, 1993) mentionne deux types de métarécits modernes : un métarécit mythique et traditionnel et un métarécit projectif moderne. Dans le premier cas de figure, le savoir se légitime par un recours aux origines, aux moments primordiaux de la création du monde, tandis que pour ce qui est du deuxième, le savoir se légitime par un appel à l'avenir. Les métarécits modernes sont finalistes ; autrement dit, tout est agencé dans des termes finalistes et d'harmonie universelle, qu'il s'agisse du christianisme ou de toute autre forme métaphysique et idéologique (le marxisme, l'hégélianisme ou le capitalisme à la main invisible d'Adam Smith). Les métarécits sont des macro-idéologies surpassées dans la condition postmoderne par le local, l'hétérogène et le paradoxal (Vattimo et Rovatti, 1995). Lyotard affirme que « le monde postmoderne raffine notre sensibilité aux différences et renforce notre capacité à supporter l'incommensurable » (Lyotard, 1993, p. 16-17). Dans le postmodernisme, la place des macrorécits de légitimation est prise par les micro-systèmes narratifs (les microrécits ou les petits récits) contextuels, en tant que modalité de supporter l'incommensurable. Les films, les nouvelles, les publicités, les images de marque, les projets de RSC, les identités ou les cultures corporatistes / organisationnelles sont des exemples de microrécits.

La postmodernité a donc supposé un effort de redéfinir la vision du monde, qui s'est concrétisé dans un type de fondation qui décline toute prétention à l'unicité : les petits récits.

La marque d'employeur et la responsabilité sociale corporative – deux microrécits

La marque (le « branding ») et la RSC sont des formes de microrécits qui légitiment de manière locale et éphémère (c'est-à-dire dans les paramètres définis par la pensée postmoderne) les individus, les groupes, les microsociétés et, si l'on prend en considération aussi les implications de la globalisation, la société en ensemble (voir en ce sens le phénomène de la McDonaldisation – Ritzer, 2003). Par légitimation, nous entendons ici la fondation et la validation dans l'ordre ontologique, épistémologique, axiologique et pragmatique des structures sociales, économiques, politiques et ainsi de suite, par le truchement de microsystèmes pluriels formels et axiomatiques. A la différence du mécanisme de légitimation moderne, qui agit du haut en bas et à la base duquel se trouve la tradition, le mécanisme postmoderne agit du bas en haut. Par ses grandes idéologies sécularisées, la modernité a perpétué la tradition d'un récit fondateur en tant que postulat d'un sens de l'histoire (Habermas, 1983 et 2005) qui devait donner (et qui donnait effectivement) un sens à la vie. Selon Lyotard (*op. cit.*), ce type de légitimation narrative du savoir, du sens de la vie en tant qu'effet de la crise de confiance, est surpassé et remplacé par la légitimation à travers la performance et la force de la réputation. Les classes sociales ou les nations ne sont plus les protagonistes du monde contemporain. Ce sont, par contre, les corporations et les organisations multinationales / transnationales qui deviennent les sujets de l'histoire : « bien qu'elle devienne l'horizon indépassable de l'économie, la libre entreprise est contrainte à définir et à créer ses propres critères de légitimation ; il est fini le temps où la grande entreprise pouvait se considérer comme étant un agent économique pur ; son champ d'action ne se limite plus à la vente de ses produits, mais elle doit également légitimer ses relations avec son public, conquérir et promouvoir sa propre légitimité institutionnelle. Le courant éthique va de pair avec l'ascension de l'entreprise qui communique, en tant qu'institution totale dorénavant, mue par un intérêt stratégique à prouver qu'elle a le sens des responsabilités sociales et morales. Le système classique prenant appui sur le droit naturel à la propriété et sur la main invisible du marché a été remplacé par un système de légitimation ouvert et produit, problématique et communicationnel. De nos jours, la légitimité d'une entreprise n'est plus ni donnée ni contestée, elle se construit et se vend, nous vivons l'époque du marketing des valeurs et des légitimités promotionnelles, ce qui représente la dernière phase de la sécularisation postmoraliste » (Lipovetsky, 1996, p. 291-292). Il appert donc que la construction de la confiance et de l'autorité ne se fait plus par un appel à la normativité. C'est pourquoi, considère Lyotard, on peut constater qu'« au sein des sociétés postindustrielles la normativité des lois a été remplacée par la performance des procédures. Le « contrôle du contexte », c'est-à-dire l'amélioration des performances réalisées au détriment des partenaires qui composent le contexte (qu'il s'agisse de la « nature » ou des humains), pourrait représenter une sorte de légitimité. Il s'agirait d'une légitimité par le fait même.

L'horizon de cette procédure est le suivant : vu que c'est « la réalité » qui fournit tant les preuves pour l'argumentation scientifique que les résultats pour les prescriptions et les engagements juridiques, éthiques et politiques, on peut s'emparer de l'un ou de l'autre de ces éléments, tout en devenant, par conséquent, maître de la « réalité », tout cela étant rendu possible par de diverses techniques. Tout en consolidant ces techniques, on en arrive à « consolider » la réalité, et aussi, par conséquent, les chances d'être juste et d'avoir la vérité de son côté. Réciproquement, on consolide d'autant plus ces techniques, qu'on a davantage à sa disposition le savoir scientifique et l'autorité décisionnelle. C'est ainsi que prend naissance la légitimation par le pouvoir. Cela ne veut pas dire seulement une bonne performativité, mais également une bonne vérification et un bon verdict » (Lyotard, 1993, p. 82). Vu toutes ces conditions, les corporations, les institutions, les groupes ou les individus se sont développés des mécanismes de gestion des représentations sociales, de leur image et de leur réputation, censés fournir de la confiance et de l'autorité, autrement dit, de la légitimité. Dans les termes de Lyotard, « le rapport au savoir n'est (plus, *n.n.*) sous-tendu par la réalisation de la vie de l'esprit ou par l'émancipation de l'humanité, mais bien par le point de vue des utilisateurs d'un instrument conceptuel et matériel complexe et de celui des bénéficiaires de ses performances » (Lyotard, 1993, p. 91). Autrement dit, dans la perspective qui est la nôtre, les corporations et les individus n'ont plus recours à un métadiscours ou à un métarécit, « afin de formuler une finalité et une utilisation correcte » (*idem*), mais bien à un microrécit dont ils s'autorisent de promulguer une loi en tant que norme qui soit reconnue et observée.

La ME/EB et la RCS sont des produits de cet effort de construction de l'autorité et du sens dans la vie. L'histoire que raconte une image de marque (qu'il s'agisse d'une image de marque de service ou d'une image de marque d'employeur) revêt une valeur de légitimation. L'image de marque remplit l'espace vide de signification universelle avec une encyclopédie de sens d'où on choisit « ce qui nous convient, tout comme on le ferait dans un magasin de gadgets » (Stanciu et Ionescu, 2005, p. 49-55 ; Ionescu, 2008).

Toute image de marque raconte une histoire sur le monde ; elle a la force de structurer la réalité sociale et c'est à travers elle que l'individu et les groupes se mettent en valeur et se légitiment. La légitimation de l'individu / du groupe prend appui sur la négociation symbolique de l'image de marque contre son propre horizon de vie. Dans sa dimension de microrécit de légitimation, l'image de marque fonctionne en tant qu'agent de l'émulation pécuniaire et symbolique, vu que plus elle attire l'individu et plus elle est au-dessus des standards normaux, plus l'individu se sentira attiré par elle, autrement dit, plus il se l'appropriera dans sa qualité de support pécuniaire et symbolique (Ionescu, 2008). Olins insiste maintes fois sur le fait que « les images de marque et la marque (le « branding ») sont les dons les plus précieux que le commerce ait jamais faits à la culture populaire. La marque (le «

branding ») a tellement surpassé ses origines commerciales, que son impact est pratiquement incommensurable dans l'ordre du social et du culturel » (Olins, 2006, p. 14). Olins précise aussi que : « [d]e nos jours, la marque (le « branding ») relève principalement de l'implication et de l'association, de l'étalage extérieur et visible d'une affiliation privée et personnelle. La marque (le « branding ») nous permet de nous définir nous-mêmes à l'aide d'une abréviation immédiatement intelligible pour les autres » (Olins, *op. cit.*, 16). Sous toutes ses formes, la marque (le « branding ») fonctionne à la manière des idéologies, sans pour autant qu'il revendique les prétentions à l'universalité de ces dernières ; il inspire l'individu, le munit d'une raison d'affiliation à tout un ensemble de valeurs pour la conquête desquelles il peut lutter, un ensemble d'idées et de principes, la philosophie sociale à travers laquelle il se perçoit soi-même et le monde.

Le terme de marque (de « branding ») d'employeur est apparu en 1990, lorsque son créateur, Simon Barrow, l'a utilisé pour la première fois devant un public. En 2003, sa notoriété était encore restreinte ; c'est à partir de 2006 qu'il devient plus connu, grâce surtout au fait que les grandes compagnies ont commencé à l'intégrer dans leurs stratégies d'affaires. A la manière de l'image de marque, l'image de marque d'employeur désigne le fait de capturer la substance d'une compagnie de sorte que ses employés actuels et futurs se réjouissent et bénéficient de leur appartenance à celle-ci. L'image de marque d'employeur est une « marque de confiance de la compagnie, la somme de ses parties, ce qui la rend unique, ce qui la représente, sa personnalité même » (Johnson, 2006).

Il appert que son principe fondamental est que la réputation (qui signifie en réalité légitimation) créée par la marque (le « branding ») d'employeur appartient à la compagnie et aussi, par transfert, au groupe et ensuite à l'individu. Il est déjà notoire le fait que, lorsqu'il avait été demandé quelle était sa profession, un employé de Toyota a répondu qu'il travaillait chez Toyota. Cette réponse à une question concernant la profession indique une définition par la marque (le « branding ») d'employeur. A l'appui de cette thèse nous pouvons citer de nombreuses études (Catalyst, 2007; Conway et Briner, 2005; Martin et Hetrick, 2006), qui démontrent que, sur le marché du travail actuel, au centre de l'horizon d'attentes des individus à la recherche d'un emploi se trouve la force de la marque (du « branding ») d'employeur. En réalité, il s'agit ici de choisir le microrécit le plus attrayant sur tous ceux racontés par les images de marque.

Il est important d'invoquer à l'appui de notre thèse aussi le fait que, du point de vue méthodologique, on a affaire à des constructions de légitimation micronarratives, qu'il s'agisse des contenus de certaines techniques de recherche, telles les interviews ou les questionnaires, ou bien du besoin d'établir des séries de dimensions-clés à la lumière desquelles sera investiguée la personnalité de l'image de marque d'employeur. Par exemple, pour apprendre quelle est la perception des

employés sur la marque (le « branding ») d'employeur, on utilise la technique de l'interview, qui prend appui sur l'association, l'analogie et la métaphore. Cela suppose l'investigation de la perception que les employés ont de la réputation de leur organisation sur l'axe bien-mal, ou, dans les termes mêmes du guide de l'interview, le côté positif et le côté négatif des choses. Dans la catégorie le côté positif des choses on rencontre : la meilleure chose, les héros, les légendes, les meilleures chansons, la journée parfaite. Dans la catégorie le côté négatif des choses, on rencontre : le guide de survie, les antihéros, le nécrologue, l'enfer. Si l'on veut apprendre, à partir de notre recherche, quelle est la meilleure histoire que doit raconter un « branding » d'employeur, afin d'attirer des employés talentueux dans l'organisation et de fidéliser le personnel déjà existant (c'est-à-dire encore plus de légitimation et de légitimité), il faudrait compter sur des contenus qui mettent en avant la personnalité de l'organisation (Si l'organisation pouvait être représentée par un seul individu, quel type d'individu serait-il ? Quelle voiture conduirait-il ? Quel animal de compagnie aurait-il ?), sur la célébrité, les stéréotypes culturels et organisationnels et ainsi de suite (Barrowet, Mosley, 2005, p. 97-98).

Le bien et le mal, les stéréotypes et les célébrités sont bien évidemment des choix contextuels, locaux ; ils sont les choix de la compagnie, mais aussi des employés qui s'identifient avec eux et les intègrent dans leur style de vie, tout en se légitimant à travers l'histoire de l'image du marque, qu'ils considèrent réelle. Le « branding » d'employeur devient l'un des systèmes pluriels contemporains qui nous offrent des raisons d'être dans un univers postmoderne.

La responsabilité sociale corporative est un autre type de microrécit de légitimation. Bien qu'elle n'ait pas d'histoire commune avec le « branding », la RSC s'interconnecte avec ce dernier, parce que l'image de marque raconte une histoire sur l'humanité des compagnies, sur leur préoccupation pour la protection de leurs employés et de leurs partenaires, dans des conditions de conduite morale maximum. Qui plus est, dans le « branding » d'employeur la présence des programmes de RSC est un fort marqueur de crédibilité. La responsabilité sociale corporative est un engagement qu'une corporation / une organisation prend quant à son comportement éthique, au développement économique et à l'amélioration de la qualité de la vie de la population active, de la vie de la communauté et de l'ensemble social (Chaudhry et Krishnan, 2007, p. 210 ; Carroll *apud* Montiel, 2008, p. 253). A la base de la RSC se trouve l'idée que les affaires et la société ne sont pas distinctes, mais interconnectées. La dimension de la responsabilité sociale corporative a un rôle important dans la construction et la consolidation de la réputation des compagnies, dans le management de l'identité organisationnelle et dans la création de la marque d'employeur (le « branding »). Tout comme pour l'image de marque, la RSC est une émanation du volontarisme des compagnies, mais il s'agit là d'un volontarisme imposé par la porte derrière par les facteurs d'origine politique, à travers des contraintes législatives d'environnement et de protection sociale. Les critiques de la

RSC considèrent qu'on a affaire dans ce cas à une histoire à but philanthropique, de relations publiques, de communication externe ou de marketing. Il est vrai que, tout comme ceux de « branding », les programmes de RSC font usage de tous ces mécanismes pour qu'ils soient mis en oeuvre. Leurs partisans avancent des contre-arguments, tout en soutenant que la RSC signifie une stratégie d'implication sociale et d'environnement pour le développement durable et la compétitivité. Au-delà de ces controverses, la RSC raconte une histoire sur la conduite morale, sur le code éthique, sur le bien et le mal, sur la justice et l'injustice sociale, et même sur la survie de la planète. Il s'agit là d'un microrécit similaire à celui du ME/EB, également préoccupé par le bien-être général.

D'un côté, les implications sociales de la RSC sont similaires à celles de l'Eglise (source des métarécits religieux chrétiens). Leurs éléments communs sont représentés par la vocation salvatrice, par leur condition de source de la morale, par le penchant à transgresser l'individualisme matérialiste, par la promesse d'une continuation de la vie après la mort (à une différence près : tandis que la RSC présage une vie après la mort immanente, par la préservation des ressources de la planète à l'intention de notre descendance, l'Eglise promet la vie dans le monde de l'au-delà, soit une vie transcendante).

D'autre part, la RSC perpétue l'idée du Bien-Être général promue par l'Etat nation moderne (soit les métarécits modernes), à une différence près : l'agent de la réalisation du Bien est maintenant la corporation. Il est à remarquer que, à la suite de la sécularisation, la responsabilité du Bien-Être général a été transférée de l'Eglise à l'Etat-nation, pour que, avec la dissolution des métarécits, on assiste à une sécularisation de la sécularisation, car la charge du Bien-Être incombe aux corporations (qui ne sont pas de structures universelles, mais tendent à s'imposer comme telles). Le paradoxe de cette situation est que, dans des situations de crise, l'Etat redevient le garant du Bien-Être public, en se faisant transférer par les corporations la responsabilité de sa propre préservation. Malgré ce paradoxe, il y a des différences notables entre les métarécits / les macro-idéologies modernes et les microrécits / micro-idéologies postmodernes. Ces derniers /dernières ne sont pas violent(e)s ; tandis que, pour leur part, les macro-idéologies le sont et elles supposent un « effort violent d'homogénéisation et d'universalisation » (Călinescu 1995, p. 228). Une autre différence réside dans le fait que les microrécits / les micro-idéologies sont falsifiables. Le Bien-Être public prend la forme plus particulière et plus éphémère de l'intérêt public. La RSC se fonde sur l'intérêt public qui est circonstanciel, changeant et négociable notamment entre les acteurs sociaux. Si une corporation forge sa stratégie de RSC sur ce qui définit à un moment donné *l'intérêt public*, alors elle est crédible et les groupes intéressés et les individus s'en remettent à elle pendant une certaine période. La même chose se passe dans le cas de la marque (du « branding »), à une différence près : ici on parle plutôt d'un intérêt modelé par les publics cible (*l'intérêt des publics*).

Conclusions

Pour conclure, la marque (le « branding ») d'employeur et la RSC représentent des microrécits de légitimation contextuels et éphémères, par le truchement desquels les groupes et les individus codifient de manière symbolique leurs horizons de vie. Par les stratégies de ME/EB et de RSC, les corporations / les organisations produisent des micro-idéologies non-violentes, assumées démocratiquement par ceux qui les prennent. Qui plus est, la plupart des organisations se posent des problèmes et prennent des décisions dans la direction de l'impact social (et d'environnement) de leurs stratégies, de leurs politiques, de leur mission et de leur vision, tout en essayant de se munir d'une force symbolique par le truchement des micromythologies. Dans un monde des différences, au sein duquel l'individuel semble être unique et d'irrépétable, les micro-idéologies organisationnelles qui revêtent de diverses formes, y compris celles dont nous avons traité ci-dessus, sont apparemment de manière paradoxale, des agents de l'uniformisation. De sorte que les individus deviennent captifs des groupes organisationnels, c'est-à-dire des micro-idéologies et des microrécits, plus semblables et plus homogènes du point de vue idéologique que nous ne l'imaginons, malgré le principe de la différence, ce noyau fort de la pensée postmoderne.

Bibliographie

- BARROW S. et MOSLEY R., 2005, *The Employer Brand, Bringing the best of brand management to people at work*, The Atrium, Southern Gate, West Sussex, John Wiley&Sons, Ltd.
- CĂLINESCU M., 1995, *Cinci fețe ale modernității* [Les cinq faces de la modernité], București, Univers.
- CHAUDHRY K. et KRISHNAN V.R., 2007, « Impact of Corporate Social Responsibility and Transformational Leadership on Brand Community: An Experimental Study », *Global Business Review*, vol. 8, n° 2, p. 205-220.
- CONWAY N. et BRINER R.B., 2005, *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*, Oxford, Oxford University Press.
- HABERMAS J., 1983, *Cunoștere și comunicare* [Connaissance et communication], București, Politică.
- HABERMAS J., 2005, *Sfera publică și transformarea ei structurală* [La sphère publique et sa transformation structurelle], București, Comunicare.ro.
- IONESCU M.A., 2008, *Brandingul de angajator* [La marque d'employeur], Iași, Institutul European.
- JOHNSON Ch., 2006, *Stand for Something – Stand out with your employer brand*, <http://www.shaker.com/in/sfs.html>.
- LIPOVETSKY G., 1996, *Amurgul datoriei* [Le crépuscule du devoir], București, Babel.

126 Mihaela Alexandra Ionescu, Alina Bârgăoanu

- LYOTARD J.F., 1993, *Condiția postmodernă* [La condition postmoderne], București, Babel.
- MARTIN G., HETRICK S., 2006, *Corporate reputation, branding and people management. A strategic approach to HR*, UK, USA, Elsevier Ltd.
- MONTIEL I., 2008, « Common Futures Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts », *Organization and Environment*, vol. 21, n° 3, p. 245-269.
- OLINS W., 2006, *Despre brand* [Sur la marque], București, Comunicare.ro.
- RITZER G., 2003, *Mcdonaldizarea societății* [La mcdonaldisation de la société], București, Comunicare.ro.
- STANCIU S. et IONESCU M.A., 2005, *Cultură și comportament organizațional* [Culture et comportement organisationnel], București, Comunicare.ro.
- VATTIMO G. et ROVATTI P.A., 1998, *Gândirea slabă* [La pensée faible], Constanța, Pontica.
- *** CATALYST, 2007, *Ce își doresc tinerii profesioniști?* [Quel est le désir des jeunes employés?]
http://www.catalyst.ro/channel.php?slug=studiul_ce_isi_doresc_tinerii_profesionisti.