

2014

La communication environnementale au Maroc: analyse des déterminants au regard de la théorie des parties prenantes

Jamaa FAOUZI
ENCG agadir, Université Ibn Zohr, MAROC

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dirassat>



Part of the [Communication Commons](#)

Recommended Citation

FAOUZI, Jamaa (2014) "La communication environnementale au Maroc: analyse des déterminants au regard de la théorie des parties prenantes," *Dirassat*. Vol. 17 : No. 17 , Article 6.
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dirassat/vol17/iss17/6>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Dirassat* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

La communication environnementale au Maroc : analyse des déterminants au regard de la théorie des parties prenantes

Jamaa FAOUZI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
LARLANCO, Université Ibn Zohr-Agadir

Résumé

Cet article vise à analyser les déterminants contextuels de la communication environnementale des entreprises marocaines au travers des influences des parties prenantes environnantes. L'analyse s'appuie sur différentes communications en termes de publications, de sites Internet et de leurs prises de position publiques. En se basant sur la théorie des parties prenantes, nous y avons vérifié la présence d'indicateurs pour apprécier la cartographie des pouvoirs des parties prenantes. Nous avons décelé notamment les comportements liés aux impératifs de la réglementation environnementale, du secteur d'activité, de la pratique du Reporting sociétal, de l'influence des forces du marché sur les forces sociales, de l'exposition médiatique, du mode de communication choisi et du mode de gouvernance des entreprises, sur l'étendue de la communication et la divulgation environnementale.

Introduction

L'environnement est un sujet sociétal qui concerne toutes les organisations. L'engagement de l'organisation est concomitant avec l'effort communicationnel. Une communication axée sur la dimension de l'environnement définit une stratégie de différenciation d'image institutionnelle de l'entreprise. Par ailleurs, il s'agit d'une communication factuelle qui doit s'accompagner de réalisations concrètes pour légitimer sa crédibilité. L'expression «communication environnementale» désigne l'ensemble des pratiques de communication réalisées par les organisations entrepreneuriales, politiques, médiatiques ou associatives, portant sur le thème de l'environnement. La divulgation sociétale et environnementale décrit le processus de communication qui vise à l'exposé des liens entre l'activité de l'organisation et l'environnement, et les efforts de l'organisation en faveur de la protection et de la remise en état de l'environnement. La littérature ayant trait aux deux notions nous fournit un ensemble de modèles qui participent au principe selon lequel la communication environnementale est l'un des instruments de la politique environnementale de l'entreprise. Sa fonction tient à la valorisation des choix de cette politique et au soutien en permanence des évolutions

environnementales ou des difficultés de l'organisation dans ce domaine. En effet, plusieurs auteurs ont traduit ce principe. Paul De Backer¹ précise déjà en 1992, que la communication environnementale doit faire partie de la stratégie globale de l'entreprise et être intégrée aux stratégies techniques, financières et juridiques de celle-ci. Pour LIBAERT (1992)², la légitimité sociale et environnementale d'une entreprise passe par la prise en compte de l'environnement comme un axe majeur de la stratégie. Dans son ouvrage «L'entreprise responsable», Alain Chauveau³ retrace l'origine d'une «révolution managériale» qui place le développement durable au cœur de la stratégie de l'entreprise. Mais, la communication environnementale se présente comme un objet particulièrement complexe. Cette complexité est à l'image de la variabilité des formes et des messages de l'objet environnement où ce dernier se conjugue au politique, au scientifique, au risque, à la crise et que chaque élément prend une coloration communicationnelle. La communication environnementale, par ces aspects, pose ainsi la question difficile de ses effets et ses déterminants.

L'organisation marocaine définit un cadre qui ne constitue pas l'exception à cette imprégnance environnementale et communicationnelle. Les différentes institutionnalisations de l'objet environnement (cf. charte de l'environnement au Maroc) et les mouvances sociopolitiques et médiatiques au Maroc dessinent un contexte nouveau qui met les organisations face à des impératifs sociétaux. Ces derniers impliquent une variété de pouvoirs qui imposent une prise en compte stratégique de leurs influences sur la pérennité entrepreneuriale et institutionnelle. Néanmoins, ces effets ne sont pas automatiques ni générales. Un ensemble de facteurs déterminent leurs intégrations en termes stratégiques et communicationnels. L'identification des facteurs pose la question des déterminants. Ainsi, les questions suivantes trouvent ici leurs légitimités : Quelles sont les motivations des entreprises émettrices des informations environnementales ? Et à quels déterminants répond la communication environnementale utilisée dans les organisations au Maroc ?

Tout au long de ce travail, nous essayerons de répondre à ces questions en procédant à un préambule sur la théorie des parties prenantes.

¹ DE BACKER P., (1992), *Le management vert*, Paris, Ed. Dunod.

² LIBAERT T., (1992), *La communication verte*. Paris, Ed. Liaisons.

³ CHAUVEAU A., ROSÉ J., (2003), *L'entreprise responsable*, Paris, Éditions d'Organisation.

Ensuite, nous présenterons une explication synthétique des particularismes de la pratique de la communication environnementale et de ses déterminants pour le contexte marocain.

L'échantillon retenu pour l'étude est composé de quarante entreprises marocaines appartenant à différents secteurs dont l'activité a une incidence sur l'environnement: papiers et emballage, Carburant et gaz, produits industriels, agroalimentaire, tourisme, télécoms. Les rapports (rapport annuel et/ou rapport de gestion environnementale), les sites Web et les revues de presse de ces sociétés ont été analysés au cours de la période de l'année 2012. L'information à caractère environnemental est collectée à partir de l'ensemble de ces supports.

I- Cadre théorique des déterminants de la communication environnementale :

La revue de la littérature sur les facteurs explicatifs de la diffusion d'informations environnementales permet de dégager plusieurs cadrages théoriques qui ont, à travers des contextes divers, implémentés la recherche dans le domaine. Quatre théories ressortent des différentes ramifications : la théorie des parties prenantes, la théorie de la légitimité, la théorie politico-contractuelle et la théorie des coûts d'information.

La première approche stipule que la communication environnementale constitue une réponse de l'organisation aux attentes des parties prenantes.

La théorie des parties prenantes (TPP), «Stakeholder»¹, s'est développée depuis les années 80 comme l'expression d'un changement, dans la conception managériale et stratégique des firmes, du rôle de l'entreprise dans les sociétés modernes. Elle renvoie à une panoplie de mesures et d'approches qui mettent les dirigeants des entreprises dans des représentations éthiques de la gouvernance. La finalité de TPP est de réaliser le dépassement de la logique mercantile, (maximisation du profit des actionnaires), vers la prise en compte des intérêts et les droits des non-actionnaires (approche partenariale). Plusieurs études empiriques décrivent l'entreprise comme un système social et technique dans lequel les différentes PP jouent un rôle déterminant. Elles montrent ainsi l'existence d'une corrélation qualitative et quantitative entre l'acuité des

¹ Le terme de « Stakeholder » (traduit le plus souvent par l'expression « partie prenante » mais également par «partie intéressée », voire « ayant droit ») est utilisé pour la première fois en 1963. Son apparition est l'expression délibérée de se référer par analogie avec le terme de « Stockholder » (qui désigne l'actionnaire). La TPP vise à remplacer la conception traditionnelle de l'entreprise, celle de la «Stockholder Theory », qui soutient la thèse que les dirigeants ont l'obligation exclusive d'agir pour les intérêts de leurs actionnaires.

problèmes sociaux et environnementaux et les réactions des entreprises en termes de publications sur le développement durable.

Ce nouveau paradigme est notamment défini par CARROLLI et BUCHHOLTZ¹ comme «un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels». Elle désigne les groupes indispensables à la survie de l'entreprise : les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc. CARROL et NASI (1997) opposent les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel). D'autres distinguent les PP primaires qui entretiennent un rapport contractuel et formel avec la firme : propriétaires, employés, fournisseurs et clients et les PP secondaires comme les médias, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société. Alors que Mitchell et al² (1997) ont identifié les parties prenantes en fonction des trois attributs relatifs à la capacité d'influence des décisions de l'organisation, du degré de légitimité dans les relations avec l'entité, et du caractère urgent des droits que les PP peuvent prétendre exercer sur l'organisation. A la question de l'analyse de la prise en compte des intérêts des PP, trois approches ont tenté d'y répondre : les approches descriptives, instrumentales et normatives.

La dimension descriptive : La théorie permet de fournir les modèles pour décrire les typologies relationnelles entre la firme et son environnement. L'objectif de la description est d'identifier les modalités d'influence des PP dans les décisions organisationnelles et de leur intégration dans les processus de management. L'organisation est conçue dans la logique de contingence réciproque avec l'ensemble des influences compétitive et coopérative. Cette dimension retrace aussi les manifestations des différentes apparitions des nouveaux modes de prise en compte organisationnelle des intérêts de leurs parties prenantes. KOCHAN et RUBINSTEIN³ considère l'approche comme le recours théorique et

¹ CARROLL A. B., BUCHHOLTZ A. K., (2000), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, 4ème édition, Cincinnati, p: 66.

² MITCHELL et al, (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency : Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4, p. 853-886.

³KOCHAN T. A., RUBINSTEIN, S. A., (2000) «Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership», *Organization Science*, vol. 11, n° 4, July-August, p : 380.

méthodologique de la réaction des organisations et leurs adaptations aux évolutions croissantes de l'environnement socioéconomique.

La dimension instrumentale se centrait principalement sur le rôle des dirigeants. CLARKSON (1995) et HILL et JONES (1992) avancent que les PP non actionnaires sont considérés comme des instruments qui permettent aux dirigeants de répondre aux obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires. La gestion stratégique des relations avec les parties prenantes non actionnaires n'est qu'un moyen pour atteindre les objectifs des dirigeants et des actionnaires. Les objectifs ne relèvent pas d'une approche éthique et sociale, mais d'un détournement de prise en compte actionnariale. La TPP instrumentale participe d'une étendue des théories du pouvoir qui utilisent l'analyse des PP dans la seule perspective de la relation dirigeants- actionnaires. Ce qui met ces derniers, dans la hiérarchisation des pouvoirs des parties prenantes, dans des positions de supériorité. Cette vision pragmatique des dirigeants de la firme traduit une compatibilité entre les objectifs économiques et éthiques dans le management des parties prenantes.

La dimension normative définit le modèle traditionnel qui considère exclusivement les pouvoirs des actionnaires. Leur influence s'explique en référence à la notion de droit de propriété. La TPP avance que les propriétaires ne sont pas les seuls ayant-droits de décider de des modalités d'usage de leurs propriétés. Le raisonnement mené par les partisans du modèle traditionnel pour justifier la primauté de l'actionnaire : la maximisation de la valeur actionnariale entraîne celle de l'entreprise. L'analyse de la TPP, dans cette dimension, est exclusivement portée sur l'entreprise.

La gestion des PP est de nature stratégique. Leur analyse fait partie de la fonction stratégique de l'entreprise en termes d'identification des pouvoirs dans l'affectation des décisions organisationnelles pour satisfaire leurs intérêts et assurer ainsi les objectifs de performance et de survie de l'entreprise.

La deuxième approche (la théorie de la légitimité) fait valoir que la communication environnementale se situe par rapport à une légitimation visant la satisfaction des attentes de la société civile. Elle précise la corrélation entre les engagements des organisations et leur grande visibilité politique ou sociale. Les grandes entreprises se situent dans une grande vulnérabilité aux pressions politiques. La théorie part du principe de l'existence d'une contractualisation implicite des organisations avec

la société. La légitimité est dépendante du respect de ces contrats en raison de cette visibilité sociopolitique. Par exemple, l'appartenance à un secteur d'activité sensible impose à l'organisation une communication plus importante autour d'informations environnementales.

La théorie politico-contractuelle correspond à la thèse que la divulgation environnementale des organisations traduit une attitude préventive et pragmatique visant à se prémunir contre les éventuels droits de regards sur leurs activités et leurs effets sociaux et environnementaux. C'est une position instrumentale dans le sens où, par cette communication délibérée, les entreprises cherchent à limiter les effets des réglementations en la matière dans une perspective préventive et proactive. .

Ces trois théories identifient l'engagement sociétal des entreprises comme une réponse à une demande de l'environnement externe.

La quatrième approche (théorie des coûts d'information)¹ situe la décision de la communication environnementale selon le couple : coût-bénéfices. Les organisations diffusent des informations environnementales suivant des critères économiques : coûts de l'information et résultats attendus des coûts engagés. La démarche de communication sur la performance est tributaire d'une évaluation financière. L'engagement sociétal des entreprises est ici identifié comme une réponse résultant plus des décisions managériales prises à partir de critères économiques de type coûts- bénéfices

II-De la théorie des parties prenantes à la communication environnementale:

Les relations entre la théorie des parties prenantes et la communication environnementale montrent par ailleurs l'existence des liens complémentaires entre la transparence en matière de communication de la performance organisationnelle. Dans la logique managériale et stratégique, la démarche consacrée de ces relations se traduit par des étapes: l'entreprise doit d'abord faire un état des lieux de sa situation environnementale et déterminer son image environnementale auprès de ses publics avant de mettre en place sa communication qui s'appuiera sur des actions environnementales concrètes. Elle pourra ensuite mettre

¹CORMIER D. et MAGNAN M. (2003) «La communication d'information environnementale : un enjeu stratégique pour les entreprises », *Revue des Sciences de Gestion (Economie et Sociétés)* vol : 33 (1) printemps.

en place des actions correctives. Enfin, elle procédera à des évaluations régulières de sa communication environnementale.

Aussi, l'analyse de l'influence des contraintes des PP révèle une logique de ciblage des différents publics et l'articulation avec la structure de gouvernance sur la divulgation sociétale des organisations. Pour répondre à notre question sur les déterminants, on s'appuiera sur la nature des contrats de communication c'est-à-dire de l'ensemble des règles influant sur la teneur des discours des communications des organisations envers l'identité de l'interlocuteur ciblé: statuts nature de la relation. L'analyse révèle les spécificités effectives liées au statut du récepteur influent. Notre propos ici étant d'analyser la contribution de la TPP, dans ses dimensions descriptive, instrumentale et normative, à la communication environnementale. Ce qui en fait un outil au service de l'analyse stratégique de la communication. Ce qui conduit à introduire une réflexion d'ordre synthétique entre ces deux branches : la TPP et la communication environnementale. Une approche de la communication centrée sur les parties prenantes se confirme au regard des prises en considération des différents acteurs et de leurs poids et influences sur l'organisation. De ce point de vue, cette perspective fait valoir les enjeux et objectifs stratégiques de la question environnementale chez l'organisation. En outre, la communication doit être précédée par une identification des relations uni ou multilatérales de l'organisation avec les parties prenantes. L'analyse de la contribution de la TPP à la communication environnementale peut se saisir aussi du point de vue de l'analyse stratégique : les parties prenantes influencent l'ensemble des décisions organisationnelles. Leur gestion stratégique doit être corollaire à la gestion de la communication. Cela passe par la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des parties prenantes pour mettre en cohérence les engagements durables et le discours sur ces engagements.

III- Principaux déterminants de la communication environnementale des entreprises marocaines

L'analyse comparative et catégorisée des données du corpus a fait ressortir les hiérarchisations des priorités des déterminants suivantes :

1- Menaces de réglementation et démarches proactives de communication environnementale :

La réglementation destinée à la protection ou à la remise en état de l'environnement a fait l'objet, au cours des dernières années, d'un développement considérable. Les dispositions prises aussi bien au niveau politique concernent tous les secteurs économiques (industrie, agriculture, etc.) à tous les stades de la vie de l'entreprise.

Au Maroc, la loi 11-03¹ sur les nouvelles réglementations environnementales définit des obligations de communication et impose surtout aux entreprises cotées de prendre en compte, dans les rapports annuels, les conséquences environnementales de leurs activités. Le caractère contraignant de la loi, le flou qui caractérise certains articles et le non-respect par les entreprises affaiblit la coercivité de cette contrainte. La divulgation environnementale relève en grande partie de la volonté des dirigeants. La diversité des pratiques de divulgation sociétale reflète d'ailleurs une ambivalence dans les raisons de la divulgation. Nous notons par ailleurs le caractère novateur de ces pratiques. En effet, de plus en plus d'entreprises marocaines ne se contentent plus aujourd'hui de satisfaire les obligations de communication et divulguent des informations eues égard aux nouvelles contraintes légales et réglementaires. Il est à noter par ailleurs que la publication des informations environnementales se fait désormais plus qu'avant dans les rapports annuels. La rédaction des rapports consacrés exclusivement aux informations environnementales n'est pas pour autant une prédominance. Aussi, et pratiquement quand le rapport développement durable est absent, le rapport annuel mentionne des informations consacrées au développement durable. Néanmoins, la comparaison des rapports des entreprises avant et après la promulgation de la loi permet de renforcer le caractère déterminant de la réglementation même si le caractère volontaire de la divulgation environnementale est toujours de mise. Cette situation s'explique par le fait que la réglementation au Maroc sur le droit à l'information écologique n'est pas encore assimilée par le management des organisations. Les dispositions contraignantes de la charte de l'environnement ne sont pas toutes traduites dans des stratégies de communication de la plupart des firmes et des collectivités vis-à-vis de leurs parties prenantes. Les communications réalisées sur le sujet mettent en relief le souci de la performance financière de l'organisation plus qu'une préoccupation de nature sociétale.

Les sociétés marocaines devraient désormais intégrer, pour être en phase avec les dispositions légales, une information sociale relative aux effets de leurs activités sur l'environnement. Les normes internationales (la norme EMAS et la série de normes Iso 14 000)² portant sur les

¹ La loi 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement définit les fondements de la politique nationale en la matière qui s'alignent parfaitement aux préoccupations universelles visant à protéger l'environnement contre toutes formes de pollution et de dégradation, quelle qu'en soit l'origine.

² La norme EMAS et la série de normes Iso 14 000 contiennent des dispositifs communicationnels : information et communication environnementale.

procédures d'évaluation ou de certification des entités manquent d'une considération des risques environnementaux. La communication environnementale devra se baser sur des normes: les écolabels officiels, les auto-déclarations environnementales et les écoprofiles.

L'évolution des normes, des textes légaux et des exigences des parties prenantes (*stakeholders*) en matière environnementale conduit par contre les grandes entreprises à communiquer sur leurs actions en faveur de la protection de l'environnement. En effet, les règlementations poussent les entreprises à faire de l'environnement un axe majeur de leur stratégie. La communication environnementale implique, de ce point de vue, une accommodation par rapport aux différentes lois régissant le discours environnemental. Les travers communicationnels des organisations liés à une urgence écologique, conjuguée à une nécessité de performance économique et financière, entraînent des effets relatifs à la construction des messages en contradiction avec les lois en question. La communication s'apparente à un méta dans lequel les organisations cherchent à se donner une légitimité sociale qui s'exprime à travers des messages-miroirs. Par conséquent, Il est obligatoire, pour l'organisation d'engager en interne, un processus managérial de diagnostic de la compatibilité de toute initiative de communication au moyen d'un audit de ses performances environnementales. Ainsi, le déterminant de la communication environnementale est de nature managériale et stratégique d'abord avant d'être communicationnel. C'est ce que stipule la théorie des parties prenantes qui reconsidère le rôle des dirigeants et des organisations en termes de responsabilité, d'obligations et d'éthique organisationnelle. Elle définit les contours d'une relation tripartite entre les dimensions stratégique, communicationnelle et environnementale dans la définition du rôle des firmes.

2- Le secteur d'activité :

L'analyse par secteurs d'activité (polluant-non polluant) est également confirmée comme motivation caractérisant le recours à la communication. Celle-ci est proportionnelle aux secteurs qui sont déterminants puisque la proportion de rapports sur l'environnement est différentielle selon les secteurs polluants et non polluants. La totalité des entreprises sondées donnent des scores de divulgation totale. De plus, les différences ne sont pas significatives entre les différents groupes sectoriels du point de vue de la nature des données environnementaux publiées. Ces résultats renforcent ce déterminant qui, dans la mesure où différents travaux montrent que les firmes exerçant dans des activités sensibles à l'environnement ont tendance à publier davantage

d'informations sur ce thème que les autres. L'enquête révèle l'effet secteur de manière variable selon les secteurs. En effet, le secteur du carburant et l'agroalimentaire sont par exemple beaucoup plus informatifs que les autres et engagent plus d'actions pour réduire leur impact sur l'environnement. Ces entreprises communiquent sur les procédés réels ou expérimentaux pour traiter leurs déchets. Ces secteurs qui ont impact nuisible sur l'environnement le font sur des rapports aux parties prenantes beaucoup plus institutionnels (état) et/ou commerciaux (client externe).

3- La pratique du reporting sociétal :

L'étude du contenu de l'information environnementale et sociale, divulgation sociétale émise par les entreprises marocaines, montre une prépondérance pour les parties prenantes étrangères. Les rapports, comme outil de communication, retracent les effets sociaux et environnementaux de son activité. Nous constatons, que, malgré l'existence d'un cadre juridique relatif au développement durable (notamment loi 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement ; loi 12-03 relative aux Etudes d'Impact sur l'Environnement (EIE) et la loi 13-03 relative à la lutte contre la pollution de l'atmosphère), le tissu entrepreneurial marocain se caractérise par une grande vulnérabilité économique qui traduit une vulnérabilité sociétale et encore moins environnementale. L'opacité des performances financières et les manquements aux aspects sociaux de la majeure partie des structures privées influencent l'effort de communication sur les différentes performances. Il ya par ailleurs un grand besoin de transparence dans la gestion de l'information environnementale. Cette situation est renforcée par la prépondérance du rôle du dirigeant qui accapare les différents rôles sociaux et financiers : les parties prenantes notamment les salariées et le grand public se situent dans une réceptivité passive aux problèmes environnementaux, liée à une primauté donnée au social concentrée principalement sur la personne du patron. Les contributions sociétales sont perçues au niveau de la générosité de l'homme d'affaires. La communication environnementale et sociale est de ce point de vue associée à l'identification de l'entreprise à ses dirigeants. Aussi, l'entreprise n'accorde pas le plus souvent le statut de partie prenante au public. L'effort de divulgation se limite aux rapports contraignants qu'exercent les clients et la réglementation.

La mise en place des indicateurs de durabilité dans un tableau de bord environnemental agit positivement sur la décision de transparence : une entreprise qui adopte cette démarche de contrôle communique plu

d'informations environnementales que les autres. Ces résultats confirment en croisement l'impact significatif de la taille. Le reporting environnemental est un préalable à la divulgation sociétale dans la mesure où il traduit la stratégie environnementale. Le contrôle du caractère socialement responsable des actions d'une entreprise et la capacité d'évaluer sa performance au travers d'une batterie d'indicateurs est une caractéristique différentielle d'une communication sur la durabilité. Les indicateurs permettent d'objectiver le regard porté sur une entreprise et de qualifier l'organisation de socialement responsable ou non. Ce procédé stratégique est d'autant plus légitime qu'il est utilisé par ces mêmes entreprises pour mesurer et piloter ce qui constitue leur raison d'être : la création de valeur actionnariale.

Le label CGEM pour la RSE constitue un cadre pour l'évaluation de la performance environnementale des entreprises marocaines. La pratique de la charte et l'obtention du label constituent des arguments dans la communication des organisations. Le cadre de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) profite à l'entreprise en termes d'image de la performance sociale, écologique et sociétale. Néanmoins, l'apport de la labellisation RSE à l'image de l'organisation marocaine est qualitativement peu important en vis-à-vis des stakeholders nationaux. Le pilotage communicationnel du label est tributaire de la pression qu'exerce la partie prenante sur l'entreprise. Ce dispositif d'évaluation de la performance globale est relatif aux attentes des parties prenantes pour tirer des bénéfices relevant moins d'une valorisation interne (stakeholders internes) que de la capacité financière et commerciale en externe. Les secteurs les plus représentatifs de cette labellisation sont le secteur touristique et agricole qui se place globalement sur des stratégies internationales d'émission des touristes et d'exportation des produits agricoles.

Les indicateurs RSE contenus dans le modèle de tableau de bord (*Balanced Scorecard* ou BSC) introduit par Kaplan et Norton en 1992 (Kaplan and Norton, 1998). Ce tableau de bord met en valeur les limites de la seule performance financière pour le pilotage des entreprises. Une des nouveautés du BSC a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non-financiers. Ces indicateurs construisent des systèmes de reporting internes et externes, et relèvent de la Satisfaction Clients, la performance du personnel, la Communauté et environnement et l'Innovation et changement. L'usage de ces tableaux de bord par les organisations marocaines montre que les managers, quand le tableau de

bord est utilisé, sont dans une ambivalence dans le choix des indicateurs. En effet, Plusieurs situations se rencontrent :

- Les entreprises n'ont aucune pratique de pilotage Tableau de bord RSE. On peut alors douter des efforts produits. Aucun diagnostic environnemental.
- Certaines communiquent sur des exemples d'actions organisées sous forme de projet par le biais des sites web.
- D'autres entreprises ont des systèmes de type ISO 14001 mais ceux-ci fonctionnent en parallèle des systèmes traditionnels de pilotage. La performance n'est pas globalement évaluée.
- Les entreprises les plus grandes ont développé des pilotages conjoints des performances économiques, sociales, environnementales et sociétales.

4- Influence des forces du marché sur les forces sociales :

La communication environnementale envers les PP est largement tributaire dans ce contexte des forces de marché (actionnaires, employés, clients, Fournisseurs) plutôt que les forces sociales ; elles déterminent l'allocation des ressources aux différents intérêts. La structuration de la démarche du management des pouvoirs des parties prenantes au Maroc est particulièrement centrée, du point de vue communicationnel, sur la communication institutionnelle interne et externe. En interne, la pratique encore limitée à des filiales des multinationales consiste à faire de la sensibilisation, l'animation des formations et l'affichage notamment sur des dispositifs sélectionnées et adaptées aux urgences liées à la nature des activités notamment sécuritaire et hygiénique. A titre d'exemple, le secteur touristique construit une modélisation de la démarche dans l'action sociale comme enjeu de positionnement sur le marché en valorisant une image de marque axée sur les ressources humaines. Ici, la performance environnementale est parcellaire ; elle ne définit pas encore une logique organisationnelle globale en termes des trois composantes du développement durable. L'intégration des enjeux du développement durable dans les projets et processus organisationnels, si elle est le plus souvent réalisée et conçue, elle ne se traduit pas souvent en termes communicationnels.

Les démarches volontaires de communication ne sont destinées qu'à satisfaire les consommateurs car les critères du développement durable ont également un impact sur les performances financières. Il importe de contenter des actionnaires qui deviennent attentifs à ce sujet : pour la

moitié des répondants, les actions menées en entreprise sont motivées par les exigences des actionnaires et bailleurs de fonds.

Plus généralement, le poids de l'opinion des investisseurs et des consommateurs dans les prises de décision de l'entreprise est le signe que la menace d'une « sanction » par le marché en cas de manquements à ses responsabilités environnementales et sociales est crédible, et que les ressorts de la RSE fonctionnent donc correctement.

5- L'exposition médiatique :

Comme facteur déterminant de la communication environnementale car elle constitue une partie prenante et un moyen de pression. Dans le contexte entrepreneurial marocain, il existe des relations entre le degré de l'exposition aux médias et la communication environnementale notamment pour les entreprises agissant de manière proactive en matière de gestion environnementale. Ce déterminant s'explique par la médiatisation des menaces écologiques.

Dans ce cadre, ce sont les plus grandes entreprises qui sont le plus souvent exposées car elles se situent par rapport à une visibilité sociale et politique. Mais, la majorité des PME qui constitue la majeure partie du tissu économique marocain échappe à cette règle même si elles contribuent aussi à différentes dégradations environnementales. L'effet iceberg qu'elles donnent à voir les met dans une non-légitimité qui limite largement leurs obligations communicationnelles. Il y a lieu d'observer l'existence d'une corrélation (déjà observé par BROWN et DEEGAN (1998)¹) entre l'exposition médiatique de certaines firmes et les effets de communication et d'informations environnementales. Le niveau d'information environnementale est corrélé au degré d'attention des médias. La communication environnementale est influencée par le niveau de médiatisation de l'organisation qui est assujettie, dans le contexte marocain, aux phénomènes d'autonomie des médias dans la divulgation médiatique et publique de l'information. La légitimité organisationnelle est liée à la légitimité des médias qui se situent par rapport à leurs parties prenantes : le public. Nous constatons que la réaction communicationnelle des entreprises aux informations médiatiques est tributaire aux expositions de certaines parties prenantes, notamment les pouvoirs publics et les consommateurs.

¹ Brown, N et C. Deegan (1998), «The Public Disclosure of Environmental Performance Information--A Dual Test of Media Agenda Setting Theory and Legitimacy Theory», *Accounting and Business Research* 29(1), hiver, pp. 21-41.

Ce déterminant est en corrélation aussi avec le secteur d'activité dans lequel se situe l'entreprise. L'étude met en relation le secteur d'activité et la pratique de diffusion d'information sociétale.

6- L'impact du mode de communication sur les stratégies de divulgation en matière de performance environnementale :

Une communication doit s'appuyer sur du concret, du factuel observable : la transparence et la clarté dans la forme et le contenu du message. Le caractère asymétrique de l'information environnementale. Les modes de communication à l'adresse des investisseurs : Edition d'un rapport développement durable, Autres publications (brochures...), Publicité presse, Internet, TV, Courriers/ mailing, Publicité sur les lieux de vente, le site Internet corporate. La majorité des responsables en lien avec le développement durable mettent en avant une stratégie de communication externe. Le rapport de développement durable, ou le volet développement durable du rapport annuel, est vraisemblablement le media le plus commun pour faire savoir et promouvoir la stratégie environnementale de l'entreprise. Il constitue un support privilégié pour s'adresser aux actionnaires et bailleurs de fonds. Par ailleurs, du fait que la réduction des émissions de gaz à effet de serre est un des critères pris en compte par les investisseurs, les agences de notations extra-financières sont très sensibles à la problématique du changement climatique, et mettent en place des outils spécifiques de collecte des données et des pratiques des entreprises sur ces questions.

Le Web est aujourd'hui considéré comme l'espace où se déploient la plupart des communications environnementales des entreprises qui s'engagent différemment dans la construction d'une image de la performance sociétale. Les caractéristiques de ce mode de communication en termes d'asynchronie informationnelle, des forces des liens hypertextes et d'interactivité (capacité vidéo; communiqués de presse; graphiques; téléchargement de données), offrent des possibilités de relations directes avec les différentes parties prenantes. Il permet en outre de définir une stratégie de communication sans intermédiations classiques : l'information transmise par une entreprise à travers son site Web instaure une relation plus directe et moins formelle.

7- Le mode de gouvernance des entreprises :

La gouvernance définit l'ensemble des règles de fonctionnement dans les organisations pour assurer l'équilibre des pouvoirs entre les organes de la direction, de la gestion et du contrôle. Les paramètres de la

gouvernance d'une organisation abordent les différents mécanismes par lesquels les parties prenantes ont un pouvoir sur les dirigeants en contrôlant l'alignement de leurs décisions par rapport aux intérêts des investisseurs. Cormier et al. (2006)¹ définit trois acteurs majeurs du gouvernement des entreprises : les propriétaires, les dirigeants et les auditeurs. La prise en compte de ces principes de gouvernance peut influencer la communication des organisations. Ainsi, la structuration des pouvoirs peut avoir un impact sur le niveau de communication environnementale.

Le contexte des entreprises marocaines amène à une caractérisation différentielle selon que la structure est familiale ou non. En effet, les dirigeants des entreprises familiales ou contrôlées en majorité par un seul actionnaire sont moins enclins à communiquer à l'égard des performances de leurs entreprises. La prédominance de la culture du secret ne favorise pas la divulgation d'informations sur les questions sociales et environnementales de l'activité de l'entreprise. Les entreprises qui ont une bonne qualité de gouvernance publient généralement les informations sur les réalisations environnementales dont elles tirent des bénéfices institutionnels. Ici, la concentration de capital (la présence d'un actionnaire principal) et l'actionnariat diffus constitue un indicateur influent respectivement sur les formes de communication de la firme. Plus l'actionnariat est multiple, plus la tendance est de s'intéresser aux actionnaires et de prendre en compte leurs droits de vote. Aussi, l'indépendance du conseil d'administration est-elle positivement corrélée avec la communication environnementale.

Conclusion

Les résultats de ces différents déterminants : Menaces de réglementation, le secteur d'activité, la pratique du Reporting sociétal, influence des forces du marché sur les forces sociales, l'exposition médiatique, mode de communication choisi, le mode de gouvernance des entreprises, mettent en évidence les facteurs explicatifs de la diffusion d'informations environnementales permettant d'évaluer l'incidence communicationnelle.

La détermination de la communication d'informations environnementales d'une organisation entreprise n'est pas pour autant systématique. Elle est fondée sur des facteurs clés qui permettent de

¹ CORMIER D., MAGNAN M. et AERTS W. (2006), "The association between governance, media, economic factors and web-based disclosure : some Canadian evidence ", *Working Paper, June*. Université du Québec. p : 11.

saisir les différentes stratégies en matière de performance environnementale. Elle se structure autour des déterminants dont les axes résultent d'approches volontaires : la construction d'une image valorisante et conforme au projet d'entreprise, la définition du périmètre d'activités, l'envoi aux actionnaires et aux financiers des signes forts sur l'ambition et la détermination de l'entreprise, l'affirmation d'une volonté claire de se conformer à la législation et de satisfaire les exigences de consumérisme et de l'écologie, la valorisation, la motivation et l'entretien de l'assurance pour l'interne. Les enjeux et les motifs d'influence sont souvent remis en question par la société eue égard aux influences des parties prenantes des marchés. La force de pression pour les entreprises, à la tête de laquelle les grandes structures, est largement relayée par les contraintes actionnariales. La communication environnementale s'impose désormais comme une fonction majeure qui relie l'entreprise à la société pour l'aider à se penser au delà de ses produits, de ses investissements.

Un point commun capital à ces déterminants est la consultation des parties prenantes, tant internes qu'externes, c'est à dire la faculté de l'entreprise à écouter et dialoguer, à répondre à de nouveaux schémas de communication qui remplacent la communication d'émission, partielle, verticale et directrice. Les entreprises qui seront demain des références dans l'environnement, et par extension dans le développement durable, ont fait cette révolution dans leur communication. Elles en font une valeur durable de leur comportement responsable. La marque de l'entreprise se mesurera demain à sa valeur partenariale, établie en fonction de sa capacité à établir des accords avec tous ses publics. Par ailleurs, la diversité des sujets à traiter en environnement et la diversité des publics font que la communication ne saurait se résumer au rapport environnement. Cette diversité justifie amplement la mise en œuvre de plans de communication faisant appel à des techniques variées et spécifiques par public.

Bibliographie

- AGGERI, F et A ACQUIER (2005), La théorie des stakholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprises en matière de développement durable? AMS, Angers
- BROWN, N. et DEEGAN C (1998), «The Public Disclosure of Environmental Performance Information--A Dual Test of Media Agenda Setting Theory and Legitimacy Theory», *Accounting and Business Research* 29, pp: 21-41.

- BERNARD, Françoise, Apports des recherches consacrées à la communication environnementale engageante pour penser les questions des « parties prenantes » et des « frontières organisationnelles » IRSIC-CREPCOM (EA 4262), Université de Provence ; in clerse.univ-lille1.fr/bernard.pdf
- CHAUVEAU A., ROSÉ J., (2003), L'entreprise responsable, Paris, Éditions d'Organisation.
- CARROLL A. B., BUCHHOLTZ A. K., (2000), Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, South-Western Publishing, 4ème édition, Cincinnati, p: 66.
- CORMIER D. et MAGNAN M. (2003) «La communication d'information environnementale un enjeu stratégique pour les entreprises », Revue des Sciences de Gestion (Economie et Sociétés) vol 33 (1) printemps.
- CORMIER D., MAGNAN M. et AERTS W. (2006), "The association between governance, media, economic factors and web-based disclosure : some Canadian evidence ", Working Paper, June. Université du Québec. p : 11.
- CORMIER, Denis et BEN RHOUMA, Amel, Déterminants de la communication sociale et environnementale des entreprises françaises, Manuscrit auteur, publié dans «COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT », France (2007).
- CORMIER, Denis et MAGNAN, Michel, (Mars 2003) Les modes de divulgation d'informations environnementales : une analyse intersectorielle, halshs-00582749, version 1-4 Avril 2011.
- DE BACKER P., (1992), Le management vert, Paris, Ed. Dunod.
- GOND, J-P., MERCIER, S. (2006) "La théorie des parties prenantes", avec Jean-Pascal Gond, in Allouche J. (coord.), Encyclopédie des Ressources Humaines, 2e édition, Vuibert, p. 917-925.
- IGALENS J., POINT S. (2009), Vers une nouvelle gouvernance d'entreprise? L'entreprise face à ses parties prenantes, Paris, Éditions Dunod.
- JANICKE M. (2008), Ecological modernisation : new perspectives, Journal of cleaner production, Elsevier Ltd, 16.
- KOCHAN T. A., RUBINSTEIN, S. A., (2000) « Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership », Organization Science, vol. 11, n° 4, July-August, p: 380.
- LIBAERT T., (1992), La communication verte. Paris, Ed. Liaisons.

- MARTINET A. C., REYNAUD? E., «Entre Shareholders et Stakeholders, la stratégie. Une illustration par le management environnemental d'Evian- Danone », Actes des XVe Journées nationales des IAE, Bayonne- Biarritz, 6-8 septembre, 2000.
- MARTY, Emmanuel, BURGUET, Annette et MARCHAND; Pascal, La communication environnementale: des discours de sensibilisation ? in liris.cnrs.fr/~cnriut08/actes/articles/144.pdf.
- MERCIER, S. (2006), «La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in *Décider avec les parties prenantes*, M. Bonnafous-Boucher et Y. Pesqueux (coord.), Editions La Découverte, p. 157-172.
- MITCHELL et al, (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4, p. 853-886.
- OGRIZEK M., (1994), *Communication et environnement*, Paris, Ed. Dunod.
- OXIBAR , B. (2003), *La diffusion d'informations sociétales dans les rapports annuels et les sites Internet par les entreprises françaises*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Paris 9 Dauphine, Paris.
- PASCUAL ESPUNY C, (2008) «Comment les organisations se saisissent-elles de l'image verte' ? », *Communication et organisation* n°34, pp : 39-52.
- ROBERTS R. W. (1992), "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory of Stakeholder Theory", *Accounting Organisations and Society* 17 (6), 595-612.
- VIGNERON J, FRANCISCO L, (1996), *La communication environnementale*, Economica, Poche environnement.
- SPAARGAREN G., MOL A., (1992), *Sociology, environment, and modernity: Ecological modernization as a theory of social change*, *Society Nat. Resources* 5, pp: 323-344.
- ZACCAI, E, BAULER, T, (2004), *Les indicateurs de développement durable*, Le dictionnaire du développement durable. Institut pour un Développement Durable – Ottignie, Projet de la Politique scientifique fédérale belge.