



Les arbitrages stratégiques de la communication environnementale entre greenwashing et greenhushing : une approche conceptuelle

Strategic trade-offs in environmental communication between greenwashing and greenhushing: A conceptual framework

TALBI Sara¹, MAHIL Aziza², ABKARY Badra³

1. Docteur en sciences de gestion

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Ain Sebâa
Université Hassan II, Casablanca - Maroc

2 et 3. Enseignante-Chercheuse

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Ain Sebâa
Université Hassan II, Casablanca - Maroc

Résumé : Face au renforcement des enjeux liés au développement durable, de responsabilité sociétale et de transparence environnementale, les organisations sont confrontées à des arbitrages de plus en plus complexes dans la définition de leurs stratégies de communication environnementale. Alors que la littérature analyse le greenwashing et le greenhushing comme deux phénomènes distincts, cette approche demeure insuffisante pour expliquer les mécanismes qui orientent les choix communicationnels des organisations face à des exigences parfois contradictoires de légitimité, de crédibilité et de transparence. En se basant sur une analyse critique et intégrative de la littérature, cette recherche développe un modèle conceptuel fondé sur la théorie des parties prenantes, la théorie de la légitimité et la théorie du signal afin d'expliquer les arbitrages stratégiques qui sous-tendent les stratégies de communication environnementale. Le modèle proposé montre que le positionnement des organisations résulte d'un arbitrage entre les pressions institutionnelles, les attentes des parties prenantes, la crédibilité des signaux environnementaux et les risques réputationnels perçus. Il conduit à considérer le greenwashing et le greenhushing non comme deux stratégies indépendantes, mais comme les deux extrémités d'un continuum des stratégies de communication environnementale, au sein duquel les organisations ajustent leur niveau de transparence en fonction de leur environnement. Cinq propositions de recherche sont formulées afin de favoriser la validation empirique du modèle. Cette recherche contribue à la littérature en communication organisationnelle en proposant une nouvelle grille de lecture des stratégies de communication environnementale fondée sur les arbitrages stratégiques des organisations.

Mots-clés : Greenwashing, greenhushing, communication environnementale, arbitrage stratégique, communication organisationnelle.

Abstract: In response to increasing demands for sustainable development, corporate social responsibility (CSR), and environmental transparency, organizations face increasingly complex trade-offs when defining their environmental communication strategies. Although literature has traditionally examined greenwashing and greenhushing as two distinct phenomena, this perspective remains insufficient to explain the mechanisms underlying organizations' communication choices when confronted with often competing demands for legitimacy, credibility, and transparency. Drawing on a critical and integrative literature review, this study develops a conceptual model grounded in stakeholder theory, legitimacy theory, and signaling theory to elucidate the strategic trade-offs that shape environmental communication strategies. The proposed model conceptualizes organizations' positioning as the outcome of strategic trade-off among institutional pressures, stakeholder expectations, the credibility of environmental signals, and perceived reputational risks. It further argues that greenwashing and greenhushing represent opposite ends of a continuum of environmental communication strategies, along which organizations adjust their level of transparency in response to organizational and institutional context. Five research propositions are developed to facilitate the empirical validation of the proposed model. This paper contributes to the organizational communication literature through a conceptual framework for understanding environmental communication strategies from the perspective of organizations strategic trade-offs.

Keywords: Greenwashing, greenhushing environmental communication, strategic trade-off, Organizational communication.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.21909302>

1. Introduction

Sous l'effet du changement climatique, des objectifs internationaux de développement durable, du renforcement des exigences en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de la généralisation des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), les organisations sont désormais appelées à rendre compte de leurs engagements environnementaux avec un niveau de transparence sans précédent (Setyaningsih et al., 2024; United Nations, 2015). A cet effet, la communication environnementale s'est progressivement imposée comme une composante stratégique de la gouvernance des organisations, répondant à des attentes croissantes de transparence, de responsabilité et de redevabilité envers les parties prenantes.

Cette évolution s'accompagne d'une intensification du contrôle exercé sur les communications environnementales des organisations. Les parties prenantes, qu'elles soient économiques, institutionnelles ou sociétales, évaluent désormais avec une vigilance accrue la cohérence entre les engagements affichés et les pratiques effectivement mises en œuvre. Toute discordance est susceptible d'être interprétée comme du greenwashing, c'est-à-dire une communication environnementale trompeuse, exagérée ou insuffisamment fondée, exposant les organisations à une perte de crédibilité, à une détérioration de leur réputation et à une remise en cause de leur légitimité (Forliano et al., 2025; Free et al., 2025; Galletta et al., 2024; Torelli et al., 2020).

Face à ce risque, un phénomène plus récent émerge dans la littérature, qui est le greenhushing. Contrairement au greenwashing, cette stratégie consiste à limiter volontairement, voire à éviter, toute communication relative aux initiatives environnementales afin de réduire les risques de controverses ou d'accusations de communication trompeuse (Dias et al., 2025; Rasche, 2025; South Pole, 2024; Yakın et al., 2026). Les organisations se trouvent ainsi confrontées à un paradoxe communicationnel : communiquer davantage peut susciter la suspicion et alimenter les accusations de greenwashing, tandis qu'une communication trop discrète peut être perçue comme un manque de transparence ou d'engagement.

Ce paradoxe est plus particulièrement marqué dans les économies émergentes, où les organisations doivent simultanément répondre aux attentes des marchés internationaux, à l'évolution des cadres réglementaires et aux exigences croissantes des investisseurs en matière de durabilité (Jamali & Karam, 2018; Shakil et al., 2025). Au Maroc, la montée en puissance des démarches RSE et ESG renforce cette tension entre l'impératif de communiquer sur les engagements environnementaux et la nécessité d'en préserver la crédibilité (CGEM, 2023; CESE, 2024).

Malgré l'intérêt croissant porté au greenwashing et au greenhushing, ces deux phénomènes demeurent principalement étudiés de manière indépendante. Les recherches se concentrent soit sur les déterminants et les conséquences du greenwashing (Forliano et al., 2025; Free et al., 2025; Santos et al., 2024; Sneideriene & Legenzova, 2025), soit sur les motivations conduisant les organisations à adopter une stratégie de greenhushing (Dias et al., 2025; Rasche, 2025; South Pole, 2024; Yakın et al., 2026). Cette approche fragmentée ne permet pas d'expliquer les arbitrages stratégiques réalisés par les organisations lorsqu'elles cherchent à concilier des exigences parfois contradictoires de transparence, de crédibilité et de légitimité. Dès lors, une question de recherche se pose

: comment les organisations arbitrent-elles leurs stratégies de communication environnementale afin de répondre aux attentes de leurs parties prenantes tout en limitant les risques réputationnels associés à leurs prises de parole ? Pour répondre à cette question, cette recherche propose un continuum des stratégies de communication environnementale, dans lequel le greenwashing et le greenhushing sont envisagés non comme deux phénomènes indépendants, mais comme les deux extrémités d'un même spectre stratégique. À partir d'une revue critique et intégrative de la littérature, l'étude développe un cadre conceptuel permettant d'expliquer les arbitrages communicationnels opérés par les organisations face aux exigences concurrentes de transparence, de crédibilité et de légitimité. Ce faisant, elle contribue à enrichir la littérature sur la communication environnementale en proposant une lecture intégrée de stratégies jusqu'alors analysées de manière distincte et ouvre de nouvelles perspectives de recherche sur la communication environnementale responsable.

2. Fondements théoriques des stratégies de communication environnementale

2.1 La théorie de la légitimité et la quête d'acceptabilité sociale

Au-delà de la simple diffusion d'informations relatives aux performances environnementales, la communication environnementale constitue un processus stratégique permettant aux organisations d'interagir avec leurs parties prenantes, de rendre compte de leurs engagements et de construire leur crédibilité dans un contexte marqué par des attentes croissantes en matière de développement durable (Allen, 2016; Cornelissen, 2023; Galletta et al., 2024). Cette évolution traduit le passage d'une logique unidirectionnelle de transmission d'informations vers une communication davantage fondée sur le dialogue, la transparence et la responsabilité (Cooren, 2020; Morsing & Schultz, 2006).

Cette évolution s'explique notamment par la théorie de la légitimité (Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995), selon laquelle les organisations recherchent en permanence l'adhésion de leur environnement institutionnel afin d'assurer leur pérennité. Dans cette perspective, la communication environnementale constitue un mécanisme de légitimation permettant aux organisations de démontrer que leurs activités sont conformes aux normes, aux valeurs et aux attentes de la société. Toutefois, cette quête de légitimité place également les organisations face à un risque majeur, quand les messages diffusés apparaissent déconnectés des pratiques réellement mises en œuvre, la communication peut produire l'effet inverse et fragiliser la confiance accordée par les parties prenantes (Allen, 2016; Cho & Patten, 2007; Torelli et al., 2020).

La théorie de la légitimité explique ainsi pourquoi les organisations ressentent la nécessité de communiquer sur leurs engagements environnementaux. En revanche, elle n'explique pas comment elles arbitrent leurs choix communicationnels face à la diversité des attentes auxquelles elles sont confrontées.

2.2 La théorie des parties prenantes et les attentes des acteurs

La théorie des parties prenantes apporte un éclairage complémentaire en considérant que les organisations ne communiquent pas uniquement pour satisfaire leurs actionnaires, mais pour répondre aux attentes d'un ensemble d'acteurs dont les intérêts, les niveaux d'influence et les exigences sont susceptibles de diverger (Donaldson & Preston, 1995; Free et al., 2025; Mitchell et al., 1997). Les investisseurs recherchent des informations fiables sur les performances ESG, les consommateurs attendent des engagements crédibles, les autorités publiques veillent au respect des exigences réglementaires, tandis que les organisations de la société civile exercent une vigilance croissante à l'égard des pratiques environnementales (Peng & Kong, 2024).

Dans ce contexte, la communication environnementale devient un exercice d'équilibre. Les organisations doivent simultanément satisfaire des attentes parfois contradictoires tout en préservant leur réputation et leur légitimité. Elles sont ainsi amenées à effectuer des arbitrages permanents concernant le contenu, l'intensité et le niveau de transparence de leur communication environnementale. Si cette théorie permet de comprendre à qui les organisations s'adressent lorsqu'elles communiquent, elle n'explique pas assez les mécanismes qui orientent leurs choix entre différentes stratégies de communication.

2.3 La théorie du signal et la crédibilité des communications environnementales

La théorie du signal (Spence, 1973) apporte un troisième niveau d'analyse en expliquant comment les organisations cherchent à réduire les asymétries d'information qui les séparent de leurs parties prenantes. Les rapports de durabilité, les certifications environnementales, les labels, les objectifs climatiques ou encore les notations ESG constituent autant de signaux destinés à rendre visibles les engagements environnementaux de l'organisation

(Connelly et al., 2025; Peng & Kong, 2024; Wang et al., 2023). Par ailleurs, l'efficacité de ces signaux dépend moins de leur quantité que de leur crédibilité.

Pour produire les effets attendus, les informations communiquées doivent être cohérentes avec les pratiques organisationnelles, suffisamment précises et vérifiables. À défaut, elles risquent d'être interprétées comme opportunistes, ce qui remet en cause leur capacité à renforcer la confiance des parties prenantes (Free et al., 2025; Galletta et al., 2024; Sneideriene & Legenzova, 2025). La théorie du signal complète ainsi les deux perspectives précédentes. Alors que la théorie de la légitimité explique pourquoi les organisations communiquent et que la théorie des parties prenantes précise envers quels acteurs cette communication est orientée, la théorie du signal démontre les conditions permettant à cette communication d'être perçue comme crédible.

2.4 Les arbitrages stratégiques de la communication environnementale

L'articulation de ces trois théories montre que la communication environnementale ne résulte pas d'une simple volonté d'informer, mais d'un arbitrage stratégique. Les organisations doivent continuellement trouver un équilibre entre plusieurs objectifs, en renforçant leur légitimité, répondant aux attentes de parties prenantes aux intérêts parfois divergents et préservant la crédibilité des informations qu'elles diffusent (Allen, 2016; Connelly et al., 2025; Cornelissen, 2023; Freeman, 2010). Cet arbitrage est d'autant plus complexe que les bénéfices attendus d'une communication plus visible s'accompagnent également de risques réputationnels. Une communication jugée excessive ou insuffisamment étayée peut susciter des accusations de manipulation, tandis qu'une communication trop limitée peut être interprétée comme un manque de transparence ou d'engagement (Free et al., 2025; Galletta et al., 2024; Sneideriene & Legenzova, 2025; Torelli et al., 2020).

Les stratégies de communication environnementale apparaissent ainsi comme le résultat d'une évaluation permanente des bénéfices attendus et des risques associés aux prises de parole de l'organisation (Rasche, 2025). Cette perspective conduit à dépasser une lecture purement normative de la communication environnementale. Les organisations ne choisissent pas uniquement entre communiquer ou ne pas communiquer, elles déterminent également dans quelle mesure, selon quelles modalités et avec quel niveau de transparence elles rendent visibles leurs engagements environnementaux.

2.5 Les limites des approches actuelles

Les recherches consacrées au greenwashing ont largement contribué à expliquer les conséquences d'une communication environnementale exagérée ou trompeuse (Forliano et al., 2025; Santos et al., 2024; Torelli et al., 2020). Récemment, la littérature sur le greenhushing a mis en évidence l'émergence d'une stratégie inverse consistant à limiter d'une manière volontaire la communication environnementale afin de réduire les risques de controverses (Rasche, 2025; South Pole, 2024; Yakın et al., 2026). Ces deux courants ont considérablement enrichi la compréhension des pratiques de communication environnementale. Néanmoins, ils demeurent développés de manière parallèle.

Le greenwashing est généralement analysé comme une stratégie de sur-communication, tandis que le greenhushing est présenté comme une stratégie de sous-communication. Cette opposition binaire ne permet pas d'expliquer les nombreuses situations intermédiaires observées dans les pratiques organisationnelles, où les organisations adaptent perpétuellement leur niveau de transparence en fonction des pressions institutionnelles, des attentes des parties prenantes et de leur perception du risque réputationnel. Donc, si les travaux existants permettent de comprendre les facteurs qui incitent les organisations à communiquer, les acteurs auxquels elles s'adressent et les conditions de crédibilité de leurs messages, ils n'expliquent pas suffisamment les arbitrages stratégiques qui déterminent leur positionnement entre différentes modalités de communication environnementale.

3. Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative de nature conceptuelle visant à développer un cadre théorique permettant de mieux comprendre les stratégies de communication environnementale des organisations. L'objectif n'est pas de tester empiriquement des hypothèses, mais de produire une contribution théorique fondée sur l'intégration critique de connaissances existantes afin de proposer une nouvelle interprétation d'un phénomène encore émergent (Jaakkola, 2020; Snyder, 2019). Et pour atteindre cet objectif, l'étude mobilise une revue critique et intégrative de la littérature visant à rapprocher des courants théoriques issus de littératures parfois distinctes afin de construire de nouveaux cadres conceptuels et de générer des perspectives théoriques originales (Jaakkola, 2020;

Snyder, 2019). Cette approche est adaptée à l'étude conjointe du greenwashing et du greenhushing, deux concepts dont les développements demeurent largement cloisonnés dans la littérature.

Le processus d'élaboration du cadre conceptuel s'est déroulé en trois étapes successives. La première a consisté à analyser les principaux fondements théoriques de la communication environnementale, en mobilisant notamment la théorie de la légitimité, la théorie des parties prenantes et la théorie du signal. La deuxième étape a porté sur une analyse comparative des travaux consacrés au greenwashing et au greenhushing, afin d'identifier leurs convergences, leurs spécificités et les limites des approches existantes. Enfin, la troisième étape a consisté à intégrer ces différents apports dans une logique de theory building (Jaakkola, 2020), conduisant à la construction d'un cadre conceptuel permettant d'expliquer les arbitrages stratégiques qui orientent les choix de communication environnementale des organisations. Cette démarche repose sur le principe selon lequel les contributions conceptuelles ne se limitent pas à synthétiser les connaissances existantes, mais visent à produire de nouvelles explications théoriques par l'articulation de perspectives complémentaires (Jaakkola, 2020; MacInnis, 2011).

4. Développement du modèle conceptuel

L'analyse intégrée des fondements théoriques démontre que les stratégies de communication environnementale ne peuvent être appréhendées comme un simple choix entre communiquer ou ne pas communiquer. Elles résultent d'un processus d'arbitrage stratégique au cours duquel les organisations cherchent à concilier des objectifs complémentaires, mais parfois contradictoires : répondre aux exigences de transparence, renforcer leur légitimité, satisfaire les attentes de leurs parties prenantes et préserver la crédibilité de leurs engagements environnementaux (Connelly et al., 2025; Cornelissen, 2023; Freeman, 2010; Torelli et al., 2020).

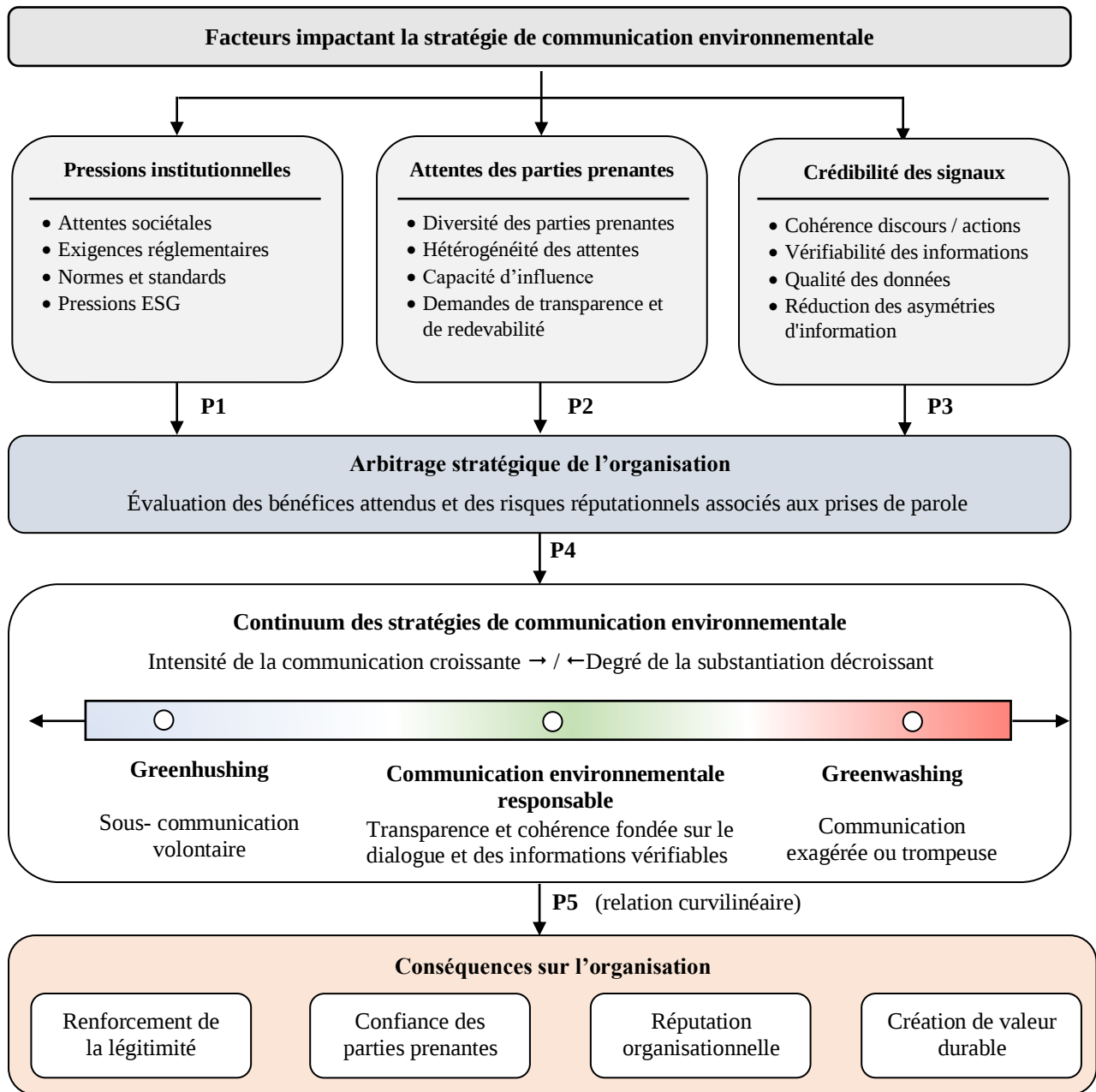
Dans cette perspective, les organisations évaluent simultanément les bénéfices attendus d'une communication environnementale, notamment en termes de réputation, de confiance et de légitimité, ainsi que les risques susceptibles d'être générés par leurs prises de parole. Ces risques concernent principalement les accusations de greenwashing, lorsque les engagements communiqués apparaissent insuffisamment étayés (Galletta et al., 2024; Torelli et al., 2020), mais également les critiques liées à une communication jugée insuffisante ou trop prudente, susceptibles d'être assimilées à une forme de greenhushing (Free et al., 2025; Rasche, 2025; Sneideriene & Legenzova, 2025).

Le positionnement adopté par une organisation dépend ainsi de l'équilibre qu'elle établit entre ces bénéfices et ces risques. Plus les bénéfices attendus d'une communication visible sont perçus comme supérieurs aux risques réputationnels, plus l'organisation sera susceptible d'adopter une communication proactive (Rasche, 2025). À l'inverse, lorsque les risques liés à l'exposition médiatique ou aux controverses sont perçus comme prédominants, elle privilégiera une communication plus prudente (Rasche, 2025; Sneideriene & Legenzova, 2025). Les stratégies de communication environnementale apparaissent ainsi comme des réponses graduelles aux pressions exercées par l'environnement institutionnel et par les parties prenantes, plutôt que comme des catégories mutuellement exclusives.

Sur cette base, cette recherche propose un continuum stratégique des stratégies de communication environnementale, représenté dans la Figure 1. Ce continuum considère le greenwashing et le greenhushing comme les deux extrémités d'un même spectre stratégique. Entre ces deux pôles se situent différentes modalités de communication caractérisées par des degrés variables de transparence, de crédibilité, de dialogue avec les parties prenantes et de cohérence entre les engagements annoncés et les pratiques effectivement mises en œuvre.

Le modèle repose sur quatre composantes complémentaires. La première correspond aux pressions institutionnelles, qui incitent les organisations à démontrer leur conformité aux exigences réglementaires, normatives et sociétales (Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995). La deuxième concerne les attentes des parties prenantes, dont la diversité et l'influence orientent le contenu et le niveau de transparence de la communication environnementale (Freeman, 2010; Mitchell et al., 1997). La troisième renvoie à la crédibilité des signaux diffusés par les organisations, laquelle dépend de la cohérence entre les discours, les actions et les informations rendues publiques (Connelly et al., 2025; Spence, 1973). Enfin, l'arbitrage stratégique réalisé par l'organisation traduit la manière dont ces différentes influences sont combinées afin de déterminer le niveau de communication jugé le plus approprié. L'interaction de ces composantes conduit les organisations à se positionner sur le continuum stratégique proposé. Ce positionnement influence directement les conséquences de la communication environnementale en matière de légitimité organisationnelle, de confiance des parties prenantes, de réputation et, plus largement, de création de valeur durable (Free et al., 2025; Michelon et al., 2015; Cornelissen, 2023).

Figure N°1 : Modèle conceptuel du continuum stratégique des stratégies de communication environnementale



Source : Élaborée par les auteures.

Afin de rendre le modèle susceptible d'être testé empiriquement, cinq propositions de recherche sont formulées :

P1. Plus les pressions institutionnelles perçues, qu'il s'agisse des exigences réglementaires, des normes sectorielles ou des pressions ESG, sont élevées, plus l'arbitrage stratégique de l'organisation s'oriente vers une communication environnementale visible et formalisée, au détriment des stratégies de retrait communicationnel.

P2. Plus les attentes des parties prenantes sont hétérogènes et plus leur capacité d'influence est élevée, plus l'arbitrage stratégique s'oriente vers une communication sélective et différenciée selon les audiences, plutôt que vers un discours environnemental unifié.

P3. Plus la crédibilité des signaux dont dispose l'organisation est élevée, en termes de vérifiabilité des données, de cohérence entre discours et actions et d'assurance externe, plus son arbitrage la rapproche du pôle de la

communication environnementale responsable. À l'inverse, lorsque la crédibilité disponible est faible et le risque réputationnel perçu élevé, l'arbitrage la rapproche du pôle du greenhushing.

P4. L'arbitrage stratégique de l'organisation détermine son positionnement observable sur le continuum des stratégies de communication environnementale, ce positionnement pouvant être appréhendé par la combinaison du volume de communication environnementale diffusée et du degré de vérifiabilité des informations qui l'accompagnent.

P5. La relation entre le positionnement sur le continuum et les conséquences organisationnelles, en matière de légitimité, de confiance des parties prenantes, de réputation et de création de valeur durable, n'est pas linéaire mais curvilinéaire : les positionnements intermédiaires, proches du pôle de la communication environnementale responsable, sont associés à des effets plus favorables que les positionnements extrêmes, qu'il s'agisse du greenwashing ou du greenhushing.

Le modèle conceptuel proposé formalise les principales relations théoriques identifiées dans cette recherche et offre un cadre analytique destiné à orienter de futures validations empiriques ainsi que de nouveaux développements théoriques.

4.1 Conditions de validation empirique du modèle

Le cadre conceptuel proposé appelle une validation empirique dont les conditions méritent d'être explicitées, tant sur le plan de l'unité d'analyse que sur celui de l'opérationnalisation des construits et des dispositifs méthodologiques mobilisables. Le modèle porte sur l'organisation considérée dans son ensemble, appréhendée sur une période donnée. L'arbitrage stratégique constitue un construit de niveau organisationnel dont la mesure suppose d'accéder soit aux représentations des acteurs qui en sont porteurs, à savoir les directions de la communication, de la RSE ou du développement durable, soit à ses traces observables dans les dispositifs de communication déployés. Cette distinction structure les choix méthodologiques présentés ci-après.

S'agissant de l'opérationnalisation des construits, les pressions institutionnelles peuvent être appréhendées par des indicateurs perceptuels, à partir d'échelles de pression réglementaire et normative, ou par des indicateurs objectifs tels que l'appartenance à un secteur soumis à autorisation environnementale, le statut de société cotée ou l'exposition à des marchés d'exportation régis par des exigences de reporting extra-financier. Les attentes des parties prenantes peuvent être mesurées au moyen des dimensions de saillance identifiées par Mitchell et al. (1997), soit le pouvoir, la légitimité et l'urgence, appliquées aux catégories d'acteurs pertinentes pour l'organisation étudiée. La crédibilité des signaux peut être approchée par la présence d'une assurance externe du reporting de durabilité, la détention de certifications environnementales, la granularité et la vérifiabilité des données publiées, ainsi que par la cohérence observable entre les engagements annoncés et les réalisations documentées. Le positionnement sur le continuum peut être construit comme un indice combinant le volume de communication environnementale diffusée et le degré de substantiation des allégations, dans la lignée des travaux consacrés à la qualité de la divulgation (Michelon et al., 2015). Les conséquences organisationnelles peuvent enfin être saisies par des mesures perceptuelles de légitimité, de confiance et de réputation, ou par des indicateurs externes tels que les notations ESG.

Trois dispositifs méthodologiques complémentaires apparaissent envisageables. Le premier consiste en une étude qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs auprès de responsables de la communication et du développement durable, visant à reconstituer les logiques d'arbitrage effectivement mises en œuvre et à éprouver la pertinence des quatre composantes du modèle. Le deuxième repose sur une analyse de contenu longitudinale des rapports de durabilité et des communications environnementales d'un échantillon d'organisations, permettant de construire l'indice de positionnement et d'en observer les déplacements dans le temps. Le troisième mobilise une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon élargi d'organisations, traitée par modélisation en équations structurelles, afin de tester simultanément les relations postulées par les propositions P1 à P5. La combinaison de ces approches dans un design séquentiel permettrait de faire porter la validation à la fois sur les processus décisionnels et sur leurs manifestations observables.

Le contexte marocain constitue enfin un terrain d'application pertinent, dans la mesure où la diffusion des démarches RSE et ESG y coexiste avec des exigences croissantes en provenance des marchés d'exportation. Les organisations engagées dans une démarche de labellisation RSE ainsi que les sociétés cotées offrent un cadre d'échantillonnage identifiable. La validation devrait par ailleurs intégrer plusieurs variables susceptibles de

modérer les relations postulées, notamment la taille de l'organisation, son secteur d'activité, son degré d'exposition internationale, la maturité de ses démarches ESG et la structure de sa gouvernance.

5. Discussion

Cet article propose une nouvelle lecture des stratégies de communication environnementale en proposant un cadre conceptuel qui dépasse l'opposition traditionnelle entre greenwashing et greenhushing. Alors que ces deux concepts sont généralement étudiés comme des phénomènes distincts, le modèle développé suggère qu'ils constituent les manifestations extrêmes d'un même processus d'arbitrage stratégique. Cette perspective permet de déplacer le centre d'analyse de la littérature, car l'enjeu n'est plus uniquement d'identifier les caractéristiques du greenwashing ou du greenhushing, mais de comprendre les mécanismes qui conduisent les organisations à adopter une stratégie de communication donnée dans un contexte marqué par des exigences graduelles de transparence et de responsabilité.

Cette approche apporte également une contribution théorique en proposant une articulation entre plusieurs perspectives habituellement mobilisées de manière indépendante. La théorie de la légitimité explique pourquoi les organisations ressentent la nécessité de communiquer sur leurs engagements environnementaux (Suchman, 1995; Torelli et al., 2020), la théorie des parties prenantes explique la diversité des attentes auxquelles elles doivent répondre (Freeman, 2010), tandis que la théorie du signal souligne l'importance de la crédibilité des informations diffusées (Connelly et al., 2025). Le modèle proposé ne juxtapose pas ces approches, mais il montre qu'elles interviennent conjointement dans un même processus décisionnel. Cette intégration contribue à enrichir la littérature en communication organisationnelle en offrant une explication plus complète des déterminants des stratégies de communication environnementale.

Au-delà de son apport théorique, cette recherche invite à repenser la manière dont les stratégies de communication environnementale sont généralement évaluées. Les travaux existants tendent à considérer le greenwashing comme une pratique opportuniste et le greenhushing comme une stratégie de prudence. Le modèle proposé suggère qu'il convient plutôt d'analyser ces comportements comme des réponses organisationnelles à des contraintes multiples et parfois contradictoires. Cette lecture permet de dépasser une approche normative fondée sur le jugement des pratiques pour privilégier une approche contingente, dans laquelle le niveau de communication adopté dépend de l'environnement institutionnel, des attentes des parties prenantes, de la disponibilité d'informations crédibles et de l'évaluation des risques réputationnels. En ce sens, le modèle ouvre la voie à une compréhension plus dynamique des stratégies de communication environnementale.

Les implications managériales de cette recherche sont également importantes. Dans un contexte où les exigences en matière de reporting de durabilité se renforcent et où les parties prenantes disposent de moyens croissants pour vérifier les engagements des organisations, la communication environnementale ne peut plus être envisagée comme un simple exercice de valorisation. Elle constitue désormais un levier de gouvernance qui nécessite un équilibre entre transparence, crédibilité et cohérence. Les organisations sont ainsi invitées à développer des dispositifs de communication reposant sur des informations vérifiables, une cohérence entre les engagements annoncés et les pratiques effectivement mises en œuvre, ainsi qu'un dialogue continu avec leurs parties prenantes. Cette recommandation apparaît importante dans les économies émergentes, où les transformations réglementaires et la diffusion progressive des pratiques ESG renforcent les attentes en matière de responsabilité environnementale.

Sur le plan opérationnel, le modèle conduit à formuler plusieurs orientations. La première consiste à aligner l'intensité de la communication environnementale sur le niveau de preuve effectivement disponible. Le risque réputationnel ne provient pas du volume de communication en tant que tel, mais de l'écart entre ce volume et la substantiation qui l'accompagne. Il en découle un principe de gestion simple : l'ambition communicationnelle ne devrait pas excéder la capacité de l'organisation à documenter ses engagements. La deuxième orientation en découle directement, l'investissement dans les systèmes de mesure et de traçabilité de la performance environnementale constituant un préalable à toute intensification de la communication, et non son accompagnement.

La troisième orientation porte sur la différenciation des dispositifs selon les parties prenantes. La diversité des attentes implique que la réponse appropriée ne réside pas dans un discours unique, mais dans un ensemble de dispositifs ajustés à la saillance et aux exigences informationnelles de chaque catégorie d'acteurs, sans que cette différenciation ne produise d'incohérence entre les messages diffusés. La quatrième concerne le recours à des mécanismes de crédibilisation externe, tels que l'assurance du reporting de durabilité, les certifications

environnementales ou l'adhésion à des référentiels reconnus, qui permettent de déplacer le positionnement de l'organisation vers le pôle de la communication responsable sans exposition accrue au risque de contestation.

Le modèle invite enfin à considérer le greenhushing comme une position instable plutôt que comme une stratégie de prudence durable. Le retrait communicationnel protège à court terme des controverses, mais il prive l'organisation des bénéfices réputationnels de son action environnementale et peut, à mesure que les exigences de reporting se renforcent, être lui-même interprété comme un signal défavorable. Les données publiées par South Pole (2024) illustrent précisément cette configuration. Alors que 93 % des entreprises interrogées considèrent la communication de leur stratégie de neutralité carbone comme déterminante pour leur réussite commerciale, 44 % jugent cette communication plus difficile qu'un an auparavant et, parmi elles, 58 % ont effectivement réduit leur communication externe. Au total, 70 % des sociétés cotées de l'échantillon reconnaissent une pratique de greenhushing. Ce retrait est d'autant plus marqué que l'engagement environnemental est fort : 70 % des entreprises dont l'objectif de neutralité carbone est fixé à 2030 ou avant réduisent leur communication, et le secteur des services environnementaux affiche le taux le plus élevé de l'échantillon (88 %), devant celui du pétrole et du gaz (72 %). Les motifs invoqués recourent directement les composantes du modèle : l'évolution des exigences réglementaires est citée en premier (57 %), devant la vigilance accrue des clients (45 %) et l'insuffisance des données disponibles pour étayer les allégations (43 %). Ce dernier constat conduit à distinguer, au sein des pressions institutionnelles, celles qui imposent une divulgation normalisée, lesquelles accroissent la visibilité, et celles qui, en élevant le niveau de preuve exigé, peuvent au contraire dissuader la communication volontaire lorsque l'organisation ne dispose pas des données nécessaires. Une illustration comparable peut être observée dans le secteur bancaire, où l'intensification des exigences de transparence s'accompagne d'une vigilance accrue à l'égard des allégations environnementales (Galletta et al., 2024).

Dans le contexte marocain, ces arbitrages prennent une acuité particulière. La diffusion du Label RSE de la CGEM et le renforcement des cadres de reporting extra-financier (CGEM, 2024; CESE, 2024) accroissent les pressions institutionnelles pesant sur les organisations, tandis que les entreprises exportatrices se trouvent simultanément exposées aux exigences des marchés européens en matière de durabilité. Ces organisations illustrent ainsi de manière concrète la tension centrale du modèle, entre l'impératif de rendre visibles leurs engagements environnementaux et la nécessité d'en préserver la crédibilité.

Donc, cette recherche ouvre plusieurs perspectives d'investigation. Une première consiste à soumettre empiriquement le modèle proposé à l'épreuve de différents contextes organisationnels afin d'évaluer la validité des relations théoriques formulées. Une deuxième perspective concerne l'identification de variables contingentes susceptibles de modérer les arbitrages stratégiques, telles que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la maturité des démarches ESG, la culture organisationnelle ou encore le niveau de pression institutionnelle. Enfin, les évolutions récentes liées aux réglementations internationales sur le reporting de durabilité, à l'intelligence artificielle générative et à la montée en puissance des médias sociaux offrent des opportunités de recherche particulièrement prometteuses pour approfondir la compréhension des stratégies de communication environnementale dans un environnement en mutation.

6. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de proposer une nouvelle lecture des stratégies de communication environnementale en dépassant l'opposition traditionnelle entre le greenwashing et le greenhushing. À partir d'une revue critique et intégrative de la littérature, elle montre que ces deux phénomènes ne constituent pas des stratégies indépendantes, mais les deux extrémités d'un continuum de communication environnementale au sein duquel les organisations ajustent leur niveau de transparence en fonction des pressions institutionnelles, des attentes de leurs parties prenantes, de la crédibilité des informations disponibles et des risques réputationnels perçus. Cette approche permet de replacer les choix communicationnels dans une logique d'arbitrage stratégique, permettant une compréhension plus nuancée des mécanismes qui orientent les décisions des organisations dans un contexte marqué par l'intensification des exigences en matière de durabilité.

L'un des principaux apports de cette recherche réside dans l'intégration de la théorie de la légitimité, de la théorie des parties prenantes et de la théorie du signal au sein d'un cadre conceptuel unifié. Cette articulation théorique montre que la communication environnementale ne relève ni d'une simple obligation de transparence ni d'une démarche purement réputationnelle, mais d'un processus décisionnel complexe visant à concilier des objectifs parfois contradictoires. Le modèle proposé contribue à enrichir la littérature en communication organisationnelle en offrant une grille de lecture permettant d'expliquer non seulement pourquoi les organisations communiquent

sur leurs engagements environnementaux, mais également comment elles arbitrent entre différentes modalités de communication en fonction de leur environnement organisationnel et institutionnel.

Cette recherche souligne que les organisations ne peuvent plus considérer la communication environnementale comme un simple instrument de valorisation de leur image. Dans un contexte caractérisé par le renforcement des réglementations relatives au reporting de durabilité, par l'accroissement des capacités de vérification des parties prenantes et par la rapidité de diffusion des informations sur les plateformes numériques, la crédibilité devient une condition essentielle de l'efficacité communicationnelle. Les organisations sont donc appelées à développer des dispositifs de communication fondés sur la cohérence entre les engagements annoncés et les actions effectivement mises en œuvre, sur la production d'informations vérifiables ainsi que sur un dialogue continu avec leurs parties prenantes. L'enjeu n'est donc plus de communiquer davantage ou de communiquer moins, mais de communiquer avec justesse, transparence et responsabilité.

Le modèle proposé comporte néanmoins plusieurs limites qu'il convient d'explicitier. La première tient à sa nature conceptuelle : l'intégration théorique développée demeure, à ce stade, non validée empiriquement, et les relations formulées sous forme de propositions devront être éprouvées dans différents contextes organisationnels, sectoriels et institutionnels avant que leur pouvoir explicatif puisse être apprécié. La deuxième limite concerne le statut du construit central. L'arbitrage stratégique constitue un processus décisionnel largement non observable de manière directe, dont la reconstitution repose soit sur les déclarations des acteurs, exposées à des phénomènes de rationalisation a posteriori, soit sur l'inférence à partir de ses résultats communicationnels. Cette difficulté de mesure représente un obstacle méthodologique dont les recherches futures devront tenir compte.

La troisième limite porte sur l'hypothèse d'intentionnalité qui sous-tend le modèle. Celui-ci suppose des organisations agissant comme des acteurs unifiés et délibérants, alors que certains positionnements observés peuvent résulter de processus incrémentaux, de contraintes internes ou de l'insuffisance des systèmes de mesure de la performance environnementale, sans qu'un arbitrage explicite ait été formulé. La distinction entre un écart intentionnel et un écart non intentionnel entre discours et pratiques mériterait à cet égard d'être approfondie. La quatrième limite renvoie aux frontières du modèle. Celui-ci se concentre sur la dimension environnementale de la communication organisationnelle et ne traite ni de ses volets sociaux et de gouvernance, ni du rôle joué par les intermédiaires, tels que les agences de notation, les organismes de certification, les médias ou les organisations de la société civile, dans la construction de la crédibilité des signaux. Par ailleurs, la littérature mobilisée demeure majoritairement issue de contextes économiques développés, ce qui invite à la prudence quant à la transposabilité du modèle aux économies émergentes, où les configurations institutionnelles et les attentes des parties prenantes présentent des spécificités marquées.

Le modèle décrit enfin un arbitrage à un instant donné et n'intègre pas explicitement les boucles de rétroaction par lesquelles les conséquences d'un positionnement antérieur, en matière de réputation ou de légitimité, reconfigurent les arbitrages ultérieurs. Une modélisation dynamique de ces effets d'apprentissage constituerait un développement théorique prometteur. De futures recherches pourraient également intégrer des variables contingentes, telles que la maturité des démarches ESG, la gouvernance, la taille de l'entreprise ou encore les spécificités des économies émergentes, susceptibles d'influencer les arbitrages stratégiques de la communication environnementale.

Enfin, les évolutions récentes des cadres réglementaires internationaux, l'essor de l'intelligence artificielle générative et la transformation des écosystèmes numériques ouvrent de nouvelles perspectives de recherche particulièrement prometteuses. Ces mutations interrogent la manière dont les organisations produisent, diffusent et contrôlent leurs discours environnementaux, tout en modifiant les attentes des parties prenantes en matière de transparence, de traçabilité et de responsabilité. Dans ce contexte, la communication environnementale apparaît moins comme un exercice de conformité que comme une véritable capacité stratégique, au cœur de la création de confiance, de la légitimité organisationnelle et de la performance durable. En proposant un cadre conceptuel fondé sur les arbitrages stratégiques, cette recherche ambitionne de constituer un point d'appui pour de futurs travaux empiriques et théoriques visant à mieux comprendre les transformations contemporaines de la communication organisationnelle face aux défis de la transition écologique.

7. BIBLIOGRAPHIE

- [1] Allen, M. (2016). *Legitimacy, Stakeholders, and Strategic Communication Efforts* (pp. 61–104). https://doi.org/10.1007/978-3-319-18005-2_3

- [2] Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 639–647. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.009>
- [3] Confédération Générale des Entreprises au Maroc [CGEM]. (2023). Rapport moral 2023. cgem.ma/wpcontent/uploads/2024/05/RAPPORT-MORAL-CGEM-20231.pdf
- [4] Confédération Générale des Entreprises au Maroc [CGEM]. (2024). Règles d’attribution du Label RSE de la CGEM. [Regles-dattribution.pdf \(cgem.ma\)](https://cgem.ma/Regles-dattribution.pdf)
- [5] Connelly, B. L., Certo, S. T., Reutzel, C. R., DesJardine, M. R., & Zhou, Y. S. (2025). Signaling Theory: State of the Theory and Its Future. *Journal of Management*, 51(1), 24–61. <https://doi.org/10.1177/01492063241268459>
- [6] Conseil économique, social et environnemental [CESE]. (2024). Rapport annuel. <https://www.cese.ma/docs/rapport-annuel-2024/>
- [7] Cooren, F. (2020). Beyond Entanglement: (Socio-) Materiality and Organization Studies. *Organization Theory*, 1(3). <https://doi.org/10.1177/2631787720954444>
- [8] Cornelissen, JP (2023). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd.
- [9] Dias, L. P. C., Bagatini, F. Z., & Perin, M. G. (2025). Green “Under-Communication:” A Systematic Literature Review on Greenhushing. *ReMark - Revista Brasileira de Marketing*, 24(1), 387–414. <https://doi.org/10.5585/2025.26718>
- [10] Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- [11] Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136. <https://doi.org/10.2307/1388226>
- [12] Forliano, C., Battisti, E., de Bernardi, P., & Klietk, T. (2025). Mapping the greenwashing research landscape: a theoretical and field analysis. *Review of Managerial Science*, 19(11), 3407–3456. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00856-3>
- [13] Free, C., Jones, S., & Tremblay, M.-S. (2025). Greenwashing and sustainability assurance: a review and call for future research. *Journal of Accounting Literature*, 47(4), 739–764. <https://doi.org/10.1108/JAL-11-2023-0201>
- [14] Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- [15] Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., & Paltrinieri, A. (2024). A PRISMA systematic review of greenwashing in the banking industry: A call for action. *Research in International Business and Finance*, 69, 102262. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102262>
- [16] Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: four approaches. *AMS Review*, 10(1–2), 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- [17] Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32–61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>
- [18] MacInnis, D. J. (2011). A Framework for Conceptual Contributions in Marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 136–154. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.136>
- [19] Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 59–78. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.10.003>
- [20] Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- [21] Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- [22] Peng, D., & Kong, Q. (2024). Corporate green innovation under environmental regulation: The role of ESG ratings and greenwashing. *Energy Economics*, 140, 107971. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.107971>

- [23] Rasche, A. (2025). The concepts of greenwashing and greenhushing. In *Expert Essentials*. Oxford University PressOxford. <https://doi.org/10.1093/9780198972877.003.0011>
- [24] Santos, C., Coelho, A., & Marques, A. (2024). A systematic literature review on greenwashing and its relationship to stakeholders: state of art and future research agenda. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1397–1421. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00337-5>
- [25] Setyaningsih, S., Widjojo, R., & Kelle, P. (2024). Challenges and opportunities in sustainability reporting: a focus on small and medium enterprises (SMEs). *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2298215>
- [26] Shakil, A. K. M. A. Z., Hossain, M. M., Hossen Khan, M. M., Noyon, S. I., & Ripon, Md. B. B. (2025). A Systematic Review of Corporate Social Responsibility Practices in Emerging Markets. *Business & Social Sciences*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.25163/business.3110211>
- [27] Sneideriene, A., & Legenzova, R. (2025). Greenwashing prevention in environmental, social, and governance (ESG) disclosures: A bibliometric analysis. *Research in International Business and Finance*, 74, 102720. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102720>
- [28] Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- [29] South Pole. (2024). *Destination Zero: A deep dive into the global state of corporate climate action (Net Zero Report 2024)*. <https://www.southpole.com/publications/destination-net-zero-report>
- [30] Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- [31] Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571. <https://doi.org/10.2307/258788>
- [32] Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407–421. <https://doi.org/10.1002/bse.2373>
- [33] United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.
- [34] Wang, J., Ma, M., Dong, T., & Zhang, Z. (2023). Do ESG ratings promote corporate green innovation? A quasi-natural experiment based on SynTao Green Finance's ESG ratings. *International Review of Financial Analysis*, 87, 102623. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102623>
- [35] Yakın, V., Çelik, S., & Gülay, G. (2026). Communicating or Not Communicating? A Consumer-Based Indicator for Sustainability Communication: Developing a Greenhushing Attitude Scale. *Systems*, 14(5), 463. <https://doi.org/10.3390/systems14050463>