



**La contribution de la communication sociétale et de la
responsabilité sociale à la performance des entreprises :
Cas de la société « International Paper »**

EL BETTIOUI Rachid

Docteur et chercheur en économie, gestion et communication des organisations

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Mohammedia

Laboratoire de Performance Economique et Logistique

Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Président-Fondateur du Centre de Recherches, d'Etudes, de Formation et de Développement,
Maroc

rbettioui98@gmail.com

Résumé

Le présent article a pour objectif de mettre en lumière le rôle de la RSE et la communication sociétale dans la performance économique et environnementale. Ainsi, nous allons présenter la stratégie de recyclage et de la communication responsable qui s'inscrivent dans la RSE, puis nous illustrons leur contribution à la performance des entreprises industrielles en analysant leurs indicateurs environnementaux et leurs supports de communication en utilisant une méthodologie qualitative et de l'analyse du contenu du cas de la société « International Paper-IP ». La méthode de l'analyse du contenu porte sur le traitement de deux corpus : les 5 derniers rapports annuels de la société et son site internet.

Les résultats de la recherche ont révélé quela mise en place des principes de la RSE notamment le recyclage et d'une stratégie de communication responsable, ont permis à l'entreprise de convaincre et de gagner la confiance des parties prenantes en consolidant sa bonne réputation par son engagement environnemental. Cette réputation est justifiée et approuvée par les institutions internationales et nationales. La société a été décernée par plusieurs organismes de certification des entreprises. En conséquence ces stratégies ont permis à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité.

Mots clefs : responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), communication sociétale, indicateurs environnementaux, recyclage, performance, analyse du contenu, supports de communication.

Abstract

This article aims to highlight the role of CSR and societal communication in economic and environmental performance. Thus, we will present the strategy of recycling and responsible communication, which are part of the CSR, then we illustrate their contribution to the performance of industrial companies by analyzing their environmental indicators and their communication supports using a qualitative methodology and analysis of the content of the case of the company "International papier-IP". The content analysis method deals with the treatment of two corpora: the last 5 annual reports of the company and its website.

The research results revealed that the implementation of CSR principles, in particular recycling and a responsible communication strategy, enabled the company to convince and gain the confidence of stakeholders by consolidating its good reputation. by its environmental commitment. This reputation is justified and approved by international and national institutions. The company has been awarded by several corporate certification bodies. As a result, these strategies have enabled the company to improve its profitability.

Introduction

Pour une entreprise, communiquer c'est être à l'écoute active aux attentes des parties prenantes et gérer leurs besoins. Ces dernières décennies, la communication des entreprises est devenue étroitement contrôlée par ses cibles en l'occurrence les consommateurs, les agences de notation, les ONG, les associations et journalistes. Ces parties prenantes sont aujourd'hui plus en plus préoccupés à l'égard des pratiques éthiques des entreprises ce qui a

obligé ces dernières à intégrer au sein de leur communication des arguments en faveur de leur engagement dans des démarches socialement responsables (Herault, 2012)¹. Tout écart entre le message transmis sur la RSE par l'entreprise et ses pratiques réelles est constaté par les parties prenantes et risque de dégrader leur confiance à l'entreprise. Cette confiance constitue le moyen d'évaluation de l'efficacité de la communication (publicité) éco-responsable. Le manque de confiance pourrait détériorer l'image de l'organisation et par conséquent réduire ses ventes et sa rentabilité. Ainsi, la communication sociétale constitue un moyen de positionnement et de renforcement de la confiance des parties prenantes à condition qu'elle soit accompagnée parallèlement avec une activité responsable, sociétale et environnementale chez l'entreprise.

En effet, un grand nombre d'entreprises exploite des promesses écologiques afin d'améliorer leur image en offrant des produits équitables facilement achetés par des consommateurs convaincus par une communication commerciale qui peut être soit sociétale et responsable ou une communication mensongère. La question de la RSE et le développement durable constituent ces derniers temps le contenu du premier plan de toute communication sociétale notamment après l'émergence des lois qui imposent les entreprises à être écoresponsable et aussi après l'apparition de plusieurs nouveaux mouvements qui luttent pour la protection de l'environnement. Outre, le système économique actuel qui s'appuie sur une exploitation, voire une surexploitation, des ressources naturelles pourtant limitées, sans toujours penser au recyclage des déchets, est remis en cause. Car, avec un tel système, qualifié de « linéaire », il est plus en plus très difficile d'envisager une croissance économique sans menacer la survie de l'humanité. Ainsi, une approche davantage « circulaire et bouclée » de l'activité industrielle des entreprises semble à privilégier².

La RSE et les nouveaux paradigmes du recyclage et de la consommation responsable suscitent, actuellement, des vifs débats dans le domaine académique et politique notamment après le renforcement de l'arsenal juridique et les normes relatifs à la RSE, la multiplication des rencontres et des conférences traitant les problématiques du développement durable et du changement climatique. Plusieurs études montrent que le modèle économique actuel n'est plus soutenable aux plans écologique et social du fait de notre mode de production et de

¹HERAULT S., « *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Publicité* », RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme n°1 – NE, Ethique et Organisation, 2012.

²Fulconis F., et al (2017), *Vers une nouvelle forme de croissance économique : les apports des recherches en logistique et supplychain management*, France, revue française de gestion, volume 42, numéro 261.

consommation³. Outre, les consommateurs actuels sont devenus plus exigeants dans le choix des marques et leur consommation dépend de plus en plus des nouveaux critères en l'occurrence la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. L'apparition de la notion du commerce équitable a aussi obligé les entreprises de changer leurs stratégies industrielles, commerciales et communicationnelles. Ces dernières doivent être plus durables et plus responsable pour accompagner ce changement du comportement des clients.

En effet, l'environnement est en crise en raison non seulement des prélèvements massifs dont elle fait l'objet mais aussi de l'accumulation de déchets qu'elle en saurait absorber sans dommages⁴. Ceci suscite la recherche urgente d'un nouveau système de production capable de satisfaire les besoins des consommateurs en respectant l'environnement. Il s'agit d'une conversion du business linéaire basé sur le triangle « extraire, fabriquer-communicer, consommer et jeter » à un business qui vise à rationaliser l'utilisation des ressources et à protéger l'environnement tout en développant le bien-être des individus. Donc, nous essayons à répondre à la question de recherche : ***Quelles opportunités l'engagement environnemental et la communication sociétale peuvent-ils apporter aux entreprises industrielles ?***

La présente communication a pour objectif de mettre en lumière les nouveaux paradigmes du recyclage et de la communication sociétale qui s'inscrivent dans le cadre de la stratégie du développement durable et de la RSE. Nous analysons les principales réflexions académiques et théoriques de la communication sociétale, la RSE et le recyclage. Ensuite, nous allons présenter le rôle de la communication sociétale et le recyclage dans la performance environnementale et économique des entreprises.

1. Revue de littérature

La communication sociétale est l'ensemble des actions de communication d'une organisation quel qu'en soit le support utilisé et qui consiste à transmettre un discours illustrant la responsabilité sociale de l'entreprise c'est-à-dire son engagement effectif dans le processus du développement durable en respectant le volet environnemental, social et sociétal (Beatrice, 2010)⁵. Les pratiques de la communication sociétale se diffèrent d'une organisation à une autre et selon les destinataires concernés par ses messages, le support utilisé et la

³Geissdoerfer, M., et al., (2016), *The Circular Economy e A new sustainability paradigm?*, Journal of Cleaner Production

⁴AUREZ, V., LEVY, J-C., *Économie circulaire, écologie et reconstruction industrielle ?*, Paris, éd. CNCD, 2013

⁵Beatrice P., « *La communication sociétale vs communication responsable* », HAL, n° 655622, 2012.

stratégie adoptée. En ce qui concerne les destinataires qui sont les parties prenantes, la plupart des organisations ciblent les collaborateurs en premier lieu, puis les clients, et en troisième position prioritaire les journalistes et les pouvoirs public, aussi les fournisseurs sont destinés par cette communication et enfin les ONG et les mouvements écologiques. Pour la stratégie de communication adoptée par l'entreprise, il y a des entreprises dont leur communication sociale est proactive et affichent leur éco-responsabilité dans des spots publicitaires. Cependant, autres entreprises préfèrent d'être discrète dans la publicité de leurs engagements sociaux en adoptant une stratégie de communication institutionnelle (site Internet ou rapport développement durable). En dernier lieu, certaines entreprises ont un degré de communication sociale plus avancée en faisant de leur inscription dans le développement durable le cœur de leur capital marque.

Ces pratiques dépendent aussi des canaux mis en œuvre, Il y a des entreprises qui mobilisent la publicité media classique ou les outils du hors-média– marketing direct (boîtes à lettres, magazines...), autres privilégient les techniques de la promotion des ventes sous la forme de produits partage, mécénat, relations publiques, organisation d'événements (semaine du commerce équitable), sites Internet dédiés ou produits écologiques et produits bios. Outre, les canaux formels comme les rapports d'audits sociaux et les codes de bonne conduite sont encore mobilisés par quelques entreprises. Dans toutes ces pratiques, l'introduction des arguments sociaux est obligatoire notamment l'affichage des labels reconnus selon des standards internationaux ou nationaux et l'utilisation des sons et des couleurs évoquant la nature (le vert et le bleu).

Dans son ouvrage « *Communication et environnement. Le pacte impossible* », Thierry Libaert présente les liens historiques entre l'apparition de la notion de développement durable et les dispositifs communicationnels mis en œuvre à son égard par les entreprises ayant contribué à sa diffusion. Il expose cinq situations de mise en relation entre le développement durable et la communication, puis il détaille les principes de transparence et de participation liés à l'émergence historique de la notion de RSE. L'auteur interroge alors les liens entre développement durable, publics et espace public, se penchant sur la théorie des parties prenantes. Il montre ensuite l'aspect « tactique » que revêt le développement durable pour les professionnels de la communication : mobiliser des publics autour d'un thème consensuel et les rapports humains au sein des entreprises. En conséquence, cela produit une forme d'instrumentalisation de la notion au bénéfice de l'entreprise, en particulier à travers la notion de la responsabilité sociale des entreprises. Mais, selon l'auteur,

la RSE serait davantage qu'un outil au service des relations publiques des entreprises, la frontière entre objectifs et moyens s'effaçant au profit d'un positionnement central de la fonction communication.

Thierry Libaerta illustre aussi les difficultés rencontrées par les entreprises pour intégrer la RSE au sein des dispositifs de communication. Selon l'auteur, le principal facteur de ces difficultés est que l'aspect relatif à la réputation substitue la dimension relationnelle dans la mise en œuvre de cette communication.

La RSE a été fondée par l'économiste Howard R. Bowen qui est considéré le père fondateur de cette idée, suite à l'apparition de son livre « Social Responsibilities of the Businessman (SRB) » en 1953⁶. Selon G. Piskalski⁷ (2013), la RSE ne se réfère pas uniquement aux aspects sociaux dans l'entreprise, mais correspond à la notion du développement durable préconisant l'équilibre entre trois composantes, l'économique, le social et l'environnemental. Ainsi, la RSE s'inscrit dans la recherche d'un développement durable et soutenable et dans la nouvelle relation qui s'instaure entre l'entreprise, la société et l'environnement. Cette responsabilité est évaluée en termes de performance sociétale en utilisant des indicateurs permettant de la mesurer.

Le recyclage est un indicateur majeur de cette responsabilité environnementale. Elle a fait l'objet de plusieurs études théoriques et empiriques. Il constitue une réponse à l'épuisement des ressources au niveau organisationnel et une considération des flux des matières au sein d'un système économique. Son but principal est de réduire la pression énorme sur la biodiversité qui résulte de la surexploitation des ressources naturelles suite à l'industrialisation et la consommation hyper-croissantes. Selon les travaux de Georgescu-Roegen (1971), les flux de matières est une partie intégrante de l'activité socio-économique. Elle relie l'économie à la biologie et le développement économique aux lois thermodynamiques des systèmes fermés de Carnot. Il a mis en lumière l'ensemble de ces liens ainsi que les limites entropiques à la réussite globale d'une politique du recyclage.

En 1987, Stahel, a développé sa théorie « l'économie circulaire », qui postule que l'allongement de la durée de vie du produit permet de réduire l'épuisement des ressources naturelles et, par conséquent, réduire les déchets, ce qui crée et accroît de la richesse. Un usage plus long contribue donc à la transition vers une société durable (réemploi, recyclage,

⁶ACQUIER A., (2005), Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen, Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, juin 2007, p. 5 – 35.

⁷Grzegorz Piskalski, expert en relations internationales et président de la fondation Centrum CSR.

réparation, remise en état...). En revanche, le raccourci de la durée de vie des produits augmente la demande des biens de remplacement⁸.

Selon Lambert (2014), le recyclage vise la préservation des ressources car il met fin aux principes de la production traditionnelle linéaire qui va directement de l'utilisation d'un produit à sa destruction. Un grand nombre d'auteurs considère le recyclage comme le champ fondamental de la protection de l'environnement⁹. Selon l'ADEM¹⁰, par exemple, le recyclage est un pilier du développement durable car il permet de réutiliser les matières premières issues des déchets.

2. Méthodologie de la recherche et collecte des données

Nous adoptons dans cet article, la méthodologie qualitative en utilisant la méthode de l'étude de cas. Le choix de cette démarche est justifiée par la possibilité de faire un ancrage de proximité avec les interviewés, une richesse de données et une meilleure capacité de découverte et d'exploitation. La collecte de données relatives à la RSE a nécessité la définition des indicateurs de mesure. Il existe plusieurs outils de mesure de l'engagement environnemental d'une entreprise¹¹, mais nous retenons l'indicateur du recyclage des déchets en se référant aux quatre standards internationaux à savoir, la *Global Reporting Initiative (GRI)*¹², la *Norme ISO 14031* et l'*IRIS (Impact Reporting and Investment Standards)*.

A partir de ces référentiels nous choisissons (selon la disponibilité des données) l'indicateur de la part des déchets recyclés et consommés, la quantité des eaux usées recyclées et réemployées et la part d'énergie renouvelable et l'énergie consommée.

Pour les données relatives à la communication sociétale de l'engagement de l'International Paper dans le développement durable et surtout le recyclage, nous utilisons la méthode de l'analyse du contenu de deux corpus : les 5 derniers rapports annuels et le site internet de la société. Cette analyse sera mixte « quali-quantitative » en commençant par la recherche, dans les corpus choisis, des thèmes, des mots ou des concepts référents au développement durable. Ensuite, nous allons dénombrer, et établir des fréquences d'apparition des éléments retenus comme unités d'information ou de signification. Ces éléments peuvent

⁸ Aurez V., et Georgeault L., *économie circulaire : Système économique et finitude des ressources*, Belgique, Debook, (2016)

⁹ ADEME (2012), l'économie circulaire dans votre région.

¹⁰ L'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie, est un établissement public en France.

¹¹ Renaud A., & Berland N., (2007), « *Mesure de la performance globale des entreprises. "Comptabilité et environnement"* », France. pp.CD-Rom,2007.

¹² Fernandez D-B et al. (2014), « *L'économie circulaire : quelles mesures de la performance économique, environnementale et sociale* »,

être des mots, des éléments de phrases ou des phrases entières. L'unité syntaxique qui apparaît souvent est considérée la plus significative (Andreani et Conchon, 2012).

3. Etude de cas du Groupe Américain International Paper.

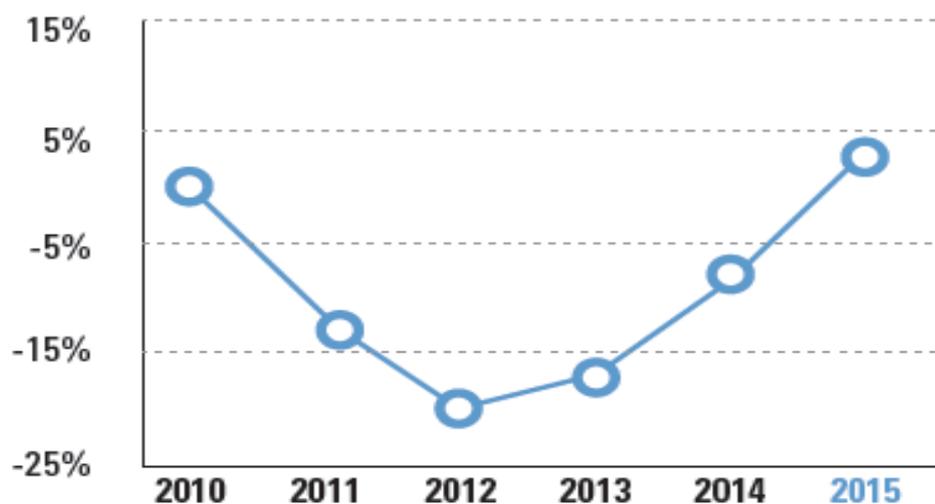
Ce groupe est le plus grand fournisseur de papier et de boîtes en carton ondulé des emballages dans le monde. La société transforme le bois en fibre et papier puis en emballage en carton. La société emploie plus de 55 000 employés et elle a plusieurs filiales implantées dans plusieurs pays du monde comme par exemple la CMCP qui est leader de son secteur avec une part de 65% du marché national constitue un des piliers de l'industrie marocaine.

3.1. Le recyclage et la performance environnementale de l'entreprise

La société IP est le plus grand utilisateur des fibres du bois dans le monde. La firme compte sur une offre de nouvelles fibres gérée de manière responsable grâce aux pratiques de management de ses fournisseurs de bois ainsi que la fibre récupérée. Globalement, le groupe récupère, traite, réutilise et facilite la vente de plus de 7 millions de tons de fibre recyclé chaque année. Sa relation avec les forêts des travaux d'exploitation et leurs managers responsables aide le groupe d'assurer un approvisionnement durable et soutenable en fibre. Le groupe lutte contre l'exploitation illégale du bois, encourage l'économat des forêts et supporte les écosystèmes des forêts¹³. La société utilise une grande partie des déchets du gisement international, soit des collecteurs externes ou des chutes de transformation interne. Vu son engagement environnemental plus en plus important, l'entreprise a augmenté significativement le taux de recyclage du carton et du papier par l'expansion de sa capacité de recyclage interne, collaborer avec les fournisseurs et en utilisant des nouvelles machines de recyclage. Cette tendance du recyclage est un fruit de la stratégie globale du groupe qui a permis d'élargir le pourcentage de réutilisation des cartons ondulés et de recréer des types additionnels de papiers d'emballage à partir des décharges de déchets (graphique 1).

Graphique 1 : taux d'évolution du processus de recyclage par IP (en % d'évolution)

¹³ Rapport annuel de l'IP (2015)



Source : rapport global IP, 2015

Les conséquences de cette vision stratégique du groupe apparues clairement dans la composition de la consommation, à partir de l'analyse des matières consommées dans le processus de production nous constatons que la matière première issue des papiers recyclés accapare la part la plus importante. Par exemple la part de matière première, issue des vieux papiers recyclés, consommée dans l'usine de l'IP à Agadir représente 93% alors que la pâte à papier neuve n'est plus très consommée (EL BETTIOUI, 2017)¹⁴. Le tableau ci-dessous, illustre les principaux indicateurs environnementaux que nous avons pu mesurer au sein de l'entreprise selon la disponibilité des données.

Tableau 1 : Les pratiques de la RSE de l'IP

Indicateurs	Procédés et statistiques	Limites
Recyclage des eaux usées	-Presque toutes les eaux utilisées dans la production sont retraitées et recyclées. -Les eaux recyclées ne sont pas réemployées dans le processus de production.	Les eaux usées recyclées dans quelques sites ne sont pas réutilisées dans la fabrication (par exemple le site d'Agadir)
Recyclage de papier et carton	-La société recycle toutes les chutes de fabrication -Elle recycle la plus grande partie du gisement des déchets internationaux	
Energie consommée	- Electricité et Fuel -Gaz méthane (une partie achetée et une autre produite à partir du recyclage)	L'utilisation de l'énergie renouvelable est encore très faible au sein de l'entreprise.

Source : l'auteur à partir des rapports et des entretiens avec les employés de l'entreprise.

3.2. Les pratiques de la communication sociétale du groupe I.P

¹⁴EL BETTIOUI R., « L'économie circulaire et problèmes écologiques », actes de colloque : commerce équitable et développement durable, EST d'Agadir, Université Ibn Zohr (2017).

Pour l'étude de la communication sociétale de l'entreprise, la combinaison de l'analyse qualitative et quantitative s'avère nécessaire. Ainsi, il est judicieux de parcourir quelques étapes notamment, la pré-analyse qui nous a permis de choisir le document à soumettre à l'analyse permettrait d'avoir des impressions, et orientations. Par la suite, nous allons faire la catégorisation et le codage qui permettent à transformer les données brutes du texte (par découpage, agrégation et dénombrement) et d'aboutir à une représentation du contenu. Dans une dernière étape, nous procédons à l'interprétation (inférence).

Nous avons choisi dans notre méthode de l'analyse du contenu, deux types de corpus : un corpus des 5 derniers rapports annuels globaux (2012 à 2016), et le deuxième corpus est le site web de la société. Notre objectif est la recherche du degré de la présence de la thématique du développement durable, la RSE et surtout le recyclage qui est le principal facteur de la protection des forêts. Ainsi, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 2 : analyse du contenu des rapports annuels globaux

Fréquence D'apparitions sur le corpus (Rapport annuel)					
Unités d'analyse	2016	2015	2014	2013	2012
Recyclage	26	25	32	37	34
Sociétal	15	1	1	7	1
Environnemental	58	51	58	72	65
Soutenable	41	6	10	16	13
Economique	26	33	34	36	35
Bénéfice	14	71	74	94	81
Performance	42	57	42	35	41

Source : l'auteur à partir des rapports annuels de l'IP, 2018

A partir des données de ce tableau, nous constatons la forte fréquence de deux composantes de la RSE et développement durable : environnement/recyclage et économique/performance. En revanche, nous constatons la faible fréquence de la composante sociale.

Le site web de l'International Paper reflète clairement l'importance allouée par le top management de la société à la communication sociétale. L'analyse du contenu du site montre que ce dernier constitue un centre de documentation et d'information analogue aux services traditionnels de documentation, d'information et de communication (Stockinger, 2004). Au niveau physique, le site comprend 5 répertoires principaux : La société, les produits, le personnel, la planète et la performance¹⁵. Outre, la majorité des URL de la page d'accueil

¹⁵Site internet de la société International Paper « www.internationalpaper.com », page d'accueil, visité le 29 Juin 2017.

amènent vers la thématique du développement durable notamment la protection des forêts, de la terre et le recyclage. Au niveau sémiotique, le site est un porteur d'informations relatives principalement aux 3 volets du développement durable : le social (le bien-être du personnel de la société), l'environnement (des forêts soutenables « sustainingforests » et la préservation de la planète) et la performance économique (la rentabilité et le retour sur investissement).

Figure 1 : page d'accueil du site web de l'IP



Source : International Paper, 2018

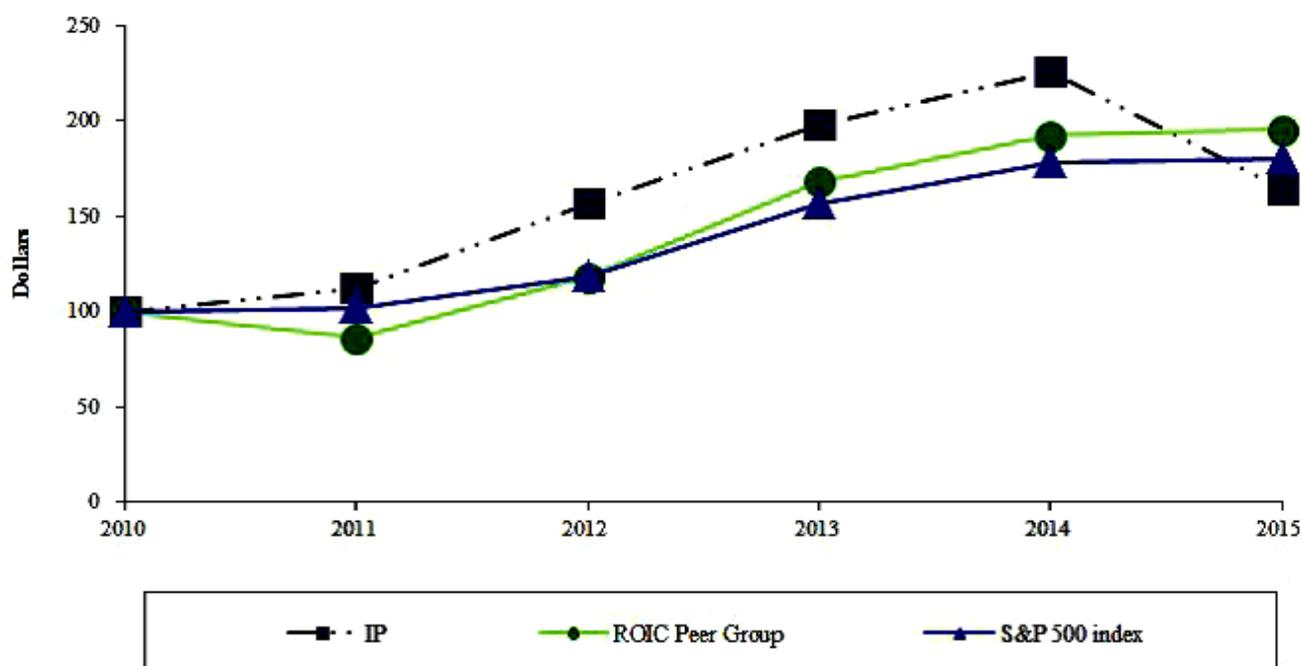
En plus du site web, l'entreprise utilise dans sa politique de communication sociétale, au niveau externe, des enquêtes auprès des consommateurs et des forums fonctionnels, et au niveau interne, les réunions, les stages et les formations des salariés, les boîtes à lettres et les discussions face à face entre l'employé et son superviseur.

Selon le président de la société John Faraci, l'efficacité des stratégies environnementales et communicationnelles ont permis à l'entreprise la réalisation d'un retour sur investissement de 11% en 2015 en enregistrant une évolution de 2% entre 2013 et 2015. En plus, pendant les 6 dernières années, l'entreprise a optimisé ses coûts des investissements ce qui lui a donné plus de confiance à générer des retours sur investissement soutenables et à poursuivre sa croissance et à améliorer sa performance. La société a généré des cashflow de 1,8 billion USD en 2015 et 3,65 USD bénéfice par action¹⁶.

Graphique 2 : retour sur un investissement de 100 USD en 2010

¹⁶ International Paper « Rapport annuel », 2013.

Return on \$100 Investment at YE 2010



Source : International Paper, Rapport annuel de performance de 2015

Conclusion

A partir de l'étude du cas de la société IP, nous avons analysé la contribution de la RSE et la communication sociétale à la performance environnementale et économique des entreprises industrielles. Notre analyse s'est focalisée plus particulièrement sur les enjeux du développement durable notamment la politique de recyclage des déchets de papier et des eaux usées. Ainsi, cette politique offre des opportunités à la société en préservant l'environnement. En effet, l'utilisation du papier recyclé à partir des déchets représente plusieurs avantages tels que le coût des papiers recyclés est inférieur à celui de pâtes nobles achetées, la diversification des produits et les ventes avec des prix compétitifs. Outre, le recyclage des eaux usées offre l'avantage de la diminution de l'impact sur l'environnement et des coûts de production. Tous ces avantages ont joué un rôle très important en contribuant à l'évolution haussière des retours sur les investissements et par conséquent à l'amélioration de la performance économique.

Pour la deuxième stratégie (stratégie de communication) adoptée par l'entreprise I.P, elle est caractérisée par une forte présence d'un contenu éco-responsable en utilisant principalement la diffusion sur le web de l'entreprise et les rapports annuels globaux. La mise en place des principes de la RSE et du développement durable notamment le recyclage et

d'une stratégie de communication, a permis à l'entreprise de convaincre et de gagner la confiance des parties prenantes en consolidant sa bonne réputation par son engagement environnemental. Cette réputation est justifiée et approuvée par les institutions internationales et nationales. La société a été décernée par plusieurs organismes de certification des entreprises. En effet, l'IP est la première et la seule entreprise qui a réussi à décrocher le label RSE en 2011 et en 2015 au Maroc dans le secteur des emballages en papier et carton. Elle a gagné le premier prix de meilleur investisseur américain par la Chambre Américaine de Commerce. Elle est aussi la première entreprise ayant décroché le label du Forest Stewardship Council (FSC).

A partir de l'analyse de tous des résultats de notre étude, nous concluons que le recyclage permet aux entreprises industrielles, premièrement, de réduire les coûts de production et par conséquent augmenter leur rentabilité financière. Deuxièmement, de minimiser les effets négatifs des activités industrielles sur l'environnement. Ces conclusions nous ont permis de formuler les préconisations suivantes : Il est crucial de réconcilier la rentabilité économique des entreprises et la protection de l'environnement. Cette réconciliation doit être accompagnée d'une communication sociétale fiable.

Comme tout travail scientifique notre recherche pourrait comporter des limites parfois inhérentes soit aux variables choisies et types de données collectées suite aux difficultés d'obtention de certaines données relatives aux autres variables étudiées. Pourtant, notre recherche peut constituer un socle de plusieurs autres pistes de recherche dans le domaine de la RSE, la communication sociétale, développement durable et la performance des entreprises.

Références :

ACQUIER A., « *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen* », Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, juin 2007, p. 5 – 35.(2005).

AUREZ, V., LEVY, J-C., *Économie circulaire, écologie et reconstruction industrielle ?*, Paris, éd. CNCD, (2013).

Boutaud A., « *Développement durable, économie verte, résilience : Quelles continuités, quelles ruptures, quelles conséquences pour les villes ?* », France, Grandlyon, pp 2-20. (2013).

Beatrice P., « *La communication sociétale vs communication responsable* », HAL, n° 655622, (2012).

Conseil National de l'Emballage, « *Emballages & Economie Circulaire, un cas d'étude emblématique de l'Economie Circulaire* », France, rapport final de 2014, p.3-4.(2014).

Conseil National du Commerce Extérieur « CNCE », étude sectorielle : *emballage en papier, Royaume du Maroc*, Rabat, 2014, p.15.

Delphine G., et Blandine L., « *Economie circulaire et développement durable, écologie industrielle et circuits courts* », édition ISTE, entrepreneuriat et gestion, pp 1-10.(2016).

Fernandez D-B et al., « *L'économie circulaire : quelles mesures de la performance économique, environnementale et sociale* », (2014).

Fulconis F., et al, « *Vers une nouvelle forme de croissance économique : les apports des recherches en logistique et supplychain management* », France, revue française de gestion, volume 42, numéro 261.(2017).

Geissdoerfer, M., et al., “*The Circular Economy e A new sustainability paradigm?*”, Journal of Cleaner Production, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.(2016).

HERAULT S., « *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Publicité* », RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme n°1 – NE, Ethique et Organisation, 2012.

International Paper « *Rapport annuel* », 2013.

Lihong W., et Hui Z., “*Development of circular economy and optimization of industrial structure for Shandong Province*”, ScienceDirect, ELSEVIER, EnergyProcedia, pp 1-8.(2011).

Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement, développement du secteur derecyclage des déchets solides au Maroc, Rapport final, p. 9.

Renaud A., & Berland N., (2007), « *Mesure de la performance globale des entreprises. "Comptabilité et environnement "* », France. pp. CD-Rom, 2007.

Rapport final, (2015), Stratégie nationale du développement durable 2015-2020, Maroc, pp. 5-8.

Shulin L., “*The Research on Quantitative Evaluation of Circular Economy Based on Waste Input-Output Analysis*”, ScienceDirect, ELSEVIER,Procedia Environmental Sciences 12, pp 1-12.(2011).

Site internet de la société International Paper « www.internationalpaper.com », page d'accueil, visité le 29 Juin 2017.

Tertre C., « *Economie de fonctionnalité, performance et développement durable* », Edith Heurgon, Colloque de Cerisy juin 2006, Economie des services et développement durable, Paris.(2007).