

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.

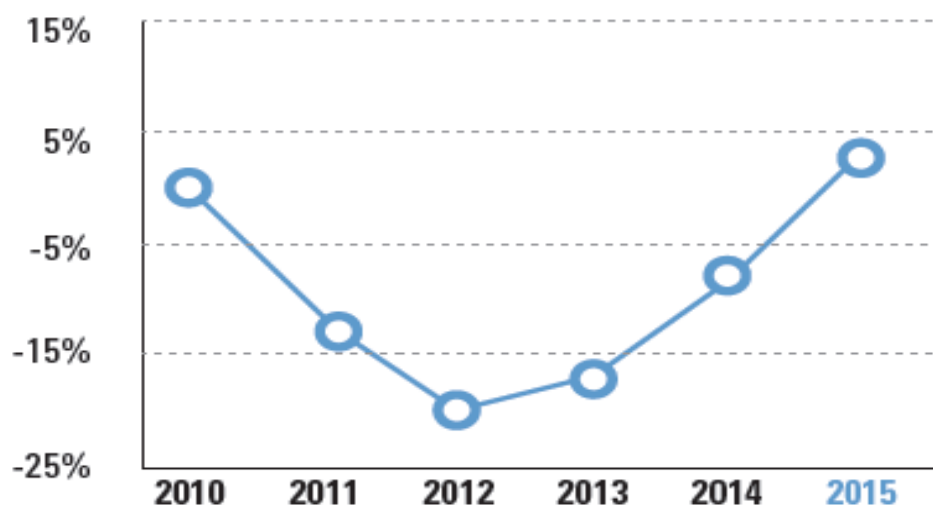
Ce groupe est le plus grand fournisseur de papier et de boîtes en carton ondulé des emballages dans le monde. La société transforme le bois en fibre et papier puis en emballage en carton. La société emploie plus de 55 000 employés et elle a plusieurs filiales implantées dans plusieurs pays du monde comme 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

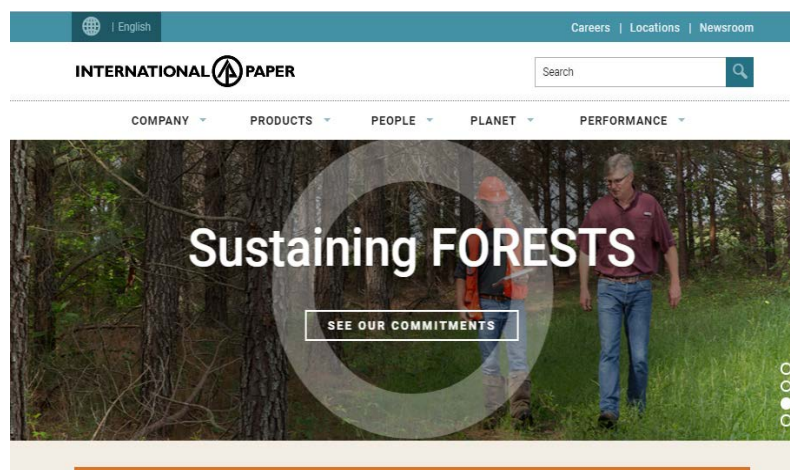
A partir des données de ce tableau, nous constatons la forte fréquence de deux composantes de la RSE et développement durable : environnement/recyclage et économique/performance. En revanche, nous constatons la faible fréquence de la composante sociale.

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

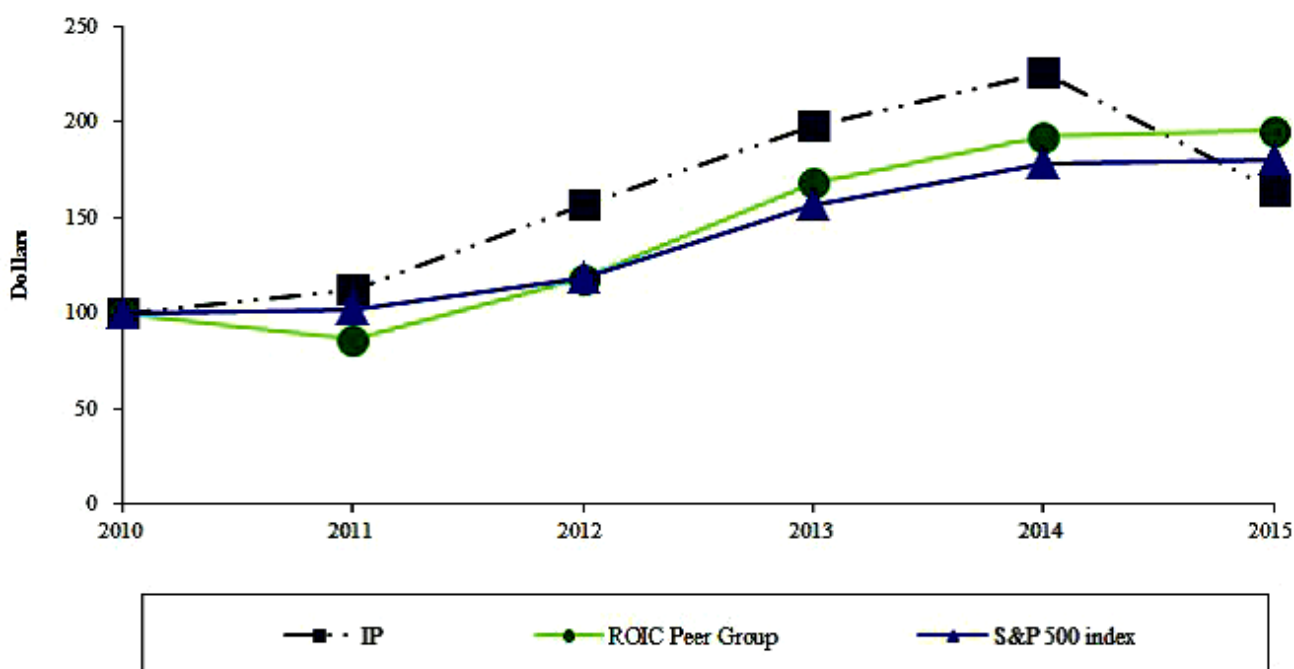
En plus du site web, l'entreprise utilise dans sa politique de communication sociétale, au niveau externe, des enquêtes auprès des consommateurs et des forums fonctionnels, et au niveau interne, les réunions, les stages et les formations des salariés, les boîtes à lettres et les discussions face à face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