

DISPOSITIF PEDAGOGIQUE

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISES

« La responsabilité sociale n'est pas seulement devenue acceptable dans les cercles de dirigeants, elle est aussi devenue à la mode. »

H.R. Bowen, Social responsibility of the businessman, Harper Row New York 1953.

« Par ma foi ! il y a plus de quarante ans que je dis de la prose sans que j'en susse rien, et je vous suis le plus obligé du monde de m'avoir appris cela. »

Le Bourgeois gentilhomme, Molière.

« [Toute société] doit être gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental. »

Extrait d'une proposition de la loi Macron 2, discrètement effacée du projet fin 2014.

PLAN

Introduction :

- 1) Place dans les programmes scolaires**
- 2) Pourquoi et comment enseigner la RSE et l'ESS ?**
- 3) Plan de la séquence pédagogique proposée (2 heures)**

I. Revisiter les contenus et les représentations.

- 1) Définitions et théories**
- 2) Un peu d'histoire**

II. Dispositif pédagogique commenté.

- 1) Enseigner la RSE comme un construit social**
- 2) Juxtaposer l'étude d'une firme multinationale et celle d'organisations de l'ESS**
- 3) Déroulement et temps forts**
- 4) Plan du cours**

III. Documents de travail.

IV. Bibliographie

1) Place dans les programmes

Les situations proposées dans ce dispositif peuvent être adaptées à différents niveaux en raccourcissant des textes par exemple. On peut aussi transposer les questions posées dans les jeux de rôle (phase 5) ou dans l'exploitation finale (phase 6) pour l'adapter plus finement aux objectifs d'une séquence du programme.

Classe de secondes SES

- Qui produit des richesses ?
- Comment produire et combien produire ?
- La pollution : comment remédier aux limites du marché ?

Classe de seconde PFEG

- Qu'est-ce qu'une entreprise ?
- Comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur ?
- Développement durable : contrainte ou opportunité pour l'entreprise ?

Première et terminale STMG

- Sciences de gestion
 - Une association, une organisation publique, une entreprise peuvent-elles être gérées de façon identique ?
 - Qu'est-ce qu'une organisation performante ?
 - Les décisions de gestion rendent-elles toujours une organisation plus performante ?
 - La recherche de l'amélioration de la performance comporte-t-elle des risques ?
- Économie
 - L'État doit-il intervenir sur les marchés ?
 - L'économie sociale et solidaire
- Management
 - Qu'apporte le management à la gestion des organisations ? Fonctions du management, management stratégique, management opérationnel, décisions stratégiques, décisions opérationnelles, facteurs de contingence
 - Quel rôle pour les associations ? La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?
 - Quels objectifs stratégiques ?
 - Sur quoi portent les décisions et comment sont-elles prises ?
 - Le management peut-il tenir compte de l'intérêt de tous les acteurs de l'organisation ?
 - Peut-on parler de stratégies pour les associations ?

BTS tertiaires

- Économie
 - Les firmes multinationales dans l'économie mondiale
 - La notion de bien public mondial
- Management
 - La finalité de l'entreprise
 - La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)
 - Le management stratégique et le management opérationnel

2) Pourquoi et comment enseigner la RSE

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est l'application du développement durable par les entreprises. Ce concept suppose qu'elles intègrent dans leurs activités des préoccupations sociales, environnementales, et économiques. La RSE s'applique aux multinationales cotées, comme aux petites et moyennes entreprises¹. Le réchauffement climatique, la difficulté des pays émergents de se développer sans trop polluer, mais aussi l'ampleur des inégalités (puisque le patrimoine des 1% les plus riches du monde dépasse celui du reste de la planète) attire de plus en plus l'attention des citoyens sur ce sujet. De nombreuses questions se posent.

- Comment stimuler les « bonnes pratiques » ?
- Quelle est l'efficacité du volontariat (soft law) et celui de la contrainte réglementaire (hard law)?
- Y-a-t' il d'un côté les « entreprises vertueuses » et de l'autre les « mauvaises » ?
- Peut-on concilier la recherche du profit et celle de l'éthique ?

A l'évidence, un mode d'entreprendre apporte une expérience particulièrement riche dans ce domaine. Celui de l'économie sociale et solidaire.

« Alors que l'économie dominante se préoccupe avant tout de faire des profits au mépris des conséquences sociales et écologiques de son activité, l'économie sociale et se veut au service de ses adhérents, sociétaires ou coopérateurs... (...). A ses yeux, les rapports humains ne sont pas dictés par le seul calcul égoïste, mais intègrent également le don, l'altruisme, la compassion, l'entraide mutuelle et la coopération. Bref, l'économie sociale et croit dans la solidarité². »

« C'est une économie qui montre le chemin pour demain, vers une économie durable et responsable, positionnée autour de nos territoires et de leurs habitants³. »

Pour autant, dans le contexte actuel d'économie de marché, l'ESS assume-t-elle pleinement sa vocation à la RSE ? Comment se joue l'articulation entre la place d'une organisation de l'ESS et la RSE sur des marchés concurrentiels ?

L'enseignement de la RSE peut s'appuyer sur le fonctionnement d'organisations de l'ESS pour prendre conscience de l'intérêt et des difficultés de sa mise en place. Il doit évidemment aussi questionner l'engagement des firmes multinationales : sinistre plaisanterie avec le *green washing* ou levier de transformation des rapports au sein de l'entreprise et dans la société ?

Dans ces deux cas, comment s'opère le compromis entre efficacité et éthique au cœur d'une économie de marché ?

Deux études de cas sont proposées ici : celle d'Artisanat Solidaire, mouvement de l'ESS et de Nestlé, firme multinationale. Nestlé est une entreprise réelle. Le mouvement Artisanat Solidaire est un cas librement construit à partir d'une situation existante.

¹ D'après Novethic <http://www.novethic.fr/isr-et-rse/comprendre-la-rse.html>

² *La nouvelle alternative, enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Philippe Frémeaux, Ed. Alternatives économiques, Les petits matins 2011.

³ Carole Delga est présidente de la région Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées et ancienne secrétaire d'État chargée du Commerce, de l'Artisanat Solidaire Solidaire, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire .

3) Plan de la séquence pédagogique proposée (2 heures)

Durée 2 heures

1. Présentation.

10 min

Présentation du thème de travail. Définition de la RSE. La RSE n'est pas une mécanique à appliquer mais un construit social. Introduction brève sur les deux cas traités : Artisanat Solidaire et Nestlé.

2. Travail individuel.

20 min

Distribution de documents avec questions sur le mouvement Artisanat Solidaire à une partie de la classe et sur Nestlé à l'autre. Il s'agit de comprendre les définitions de la RSE, de l'ESS (pour un groupe) et de les appliquer à des situations d'entreprises.

3. Travail en 5 groupes.

10 min

3 groupes sur Artisanat Solidaire et 2 groupes Nestlé. Mise en commun des réponses précédentes et première phase d'élaboration de questions.

4. Travail en 5 groupes (suite).

20 min

Selon le cas attribué.

Préparation d'un jeu de rôles présentant la réunion dont il est question dans le texte.

5. Classe entière.

10 mn

Deux jeux de rôles.

6 Classe entière, affiches

10 mn

« Quels sont les éléments favorables et défavorables à la mise en place de la RSE ? Quels problèmes se posent pour la faire vivre ? » Chaque groupe réalise une affiche avec 2 colonnes. Il la commente à la classe s'il y a assez de temps.

7 Classe entière, discussion

10 mn

Quelles questions se posent ? Que pensez-vous de la RSE ?

8. Présentation du cours.

20 mn

Le chapitre du manuel est commenté et complété.

Nestlé est une entreprise réelle. Le mouvement Artisanat Solidaire est un cas librement construit à partir d'une situation existante.

I. Revisiter les contenus et les représentations

1) Définitions et théories

La définition de la Commission européenne met donc l'accent sur deux points (voir encadré 1):

- la mise en place de la RSE est une démarche volontaire ;
- ces engagements vont au-delà des obligations juridiques de l'entreprise.

Encadré 1 Le livre vert de la Commission européenne 2001

Dans son livre vert de 2001, la Commission européenne définit la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme «un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. (...) Même si, à ce jour, la responsabilité sociale des entreprises est principalement promue par de grandes sociétés ou des multinationales, elle revêt une importance dans tous les types d'entreprises et tous les secteurs d'activité, de la PME à la multinationale.».

a. Approche libérale

S'inspirant d'une approche libérale, les textes de loi actuels proposent une RSE où tout est facultatif. La RSE repose alors sur l'intérêt bien compris des firmes. L'hypothèse est qu'elles progresseront en l'appliquant. D'abord en obtenant la confiance de toutes les parties prenantes mais aussi en cherchant à conquérir de nouveaux marchés et des financements responsables. La RSE est pourtant difficile à mettre en œuvre volontairement. Il y a des contradictions entre la recherche du profit et la protection de l'environnement, des salariés et de la société en général.

b. Théories proches de l'école de la régulation

Pour les théories proches de l'école de la régulation, la RSE devrait être la raison d'être de l'entreprise : développer des potentiels, « faire le bien » au lieu de s'enliser dans la recherche du profit. Dans le Code civil actuel, l'entreprise n'existe que pour cela. Un complément légiférant sur ses responsabilités dans la société, prévu dans la loi Macron 2, en a été supprimé discrètement (voir encadré 2). L'ajout d'une telle obligation aurait permis d'officialiser enfin la responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'ensemble de la société. Il aurait fourni un nouvel outil juridique à la disposition des parties prenantes telles que les investisseurs, les salariés, les clients, les consommateurs ou les populations pour dénoncer d'éventuels manquements. Il aurait aussi rendu caduques les pratiques répréhensibles destinées à maximiser les intérêts des actionnaires.

Encadré 2 Le statut de la société dans le Code civil

Article 1832 : « La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ».

Article 1833 : « toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés ».

Extrait d'une proposition de la loi Macron 2, discrètement effacée du projet fin 2014 : « [Toute société] doit être gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental. »

2) Un peu d'histoire

a. La RSE et l'Union européenne

Les manuels scolaires attribuent la paternité de la RSE à l'Union européenne. Effectivement, en 2000, la « stratégie de Lisbonne » du Conseil européen fixe des objectifs pour une croissance économique durable et une plus grande cohésion sociale. Elle est suivie en 2001 par la publication par la Commission européenne d'un livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociales des entreprises*. La même année, en France, la loi dite NRE (nouvelles régulations économiques) introduit l'obligation de publier dans le rapport annuel de gestion des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. En 2010, l'ISO⁴ publie la norme ISO 26000 qui donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable.

On pense donc souvent que la notion de RSE a été introduite par la Commission européenne. Or, jusqu'aux années 2000, la faible utilisation de la notion de RSE ne signifie pas qu'elle n'existait pas mais qu'elle était implicite. Béatrice Touchelay⁵ distingue trois grandes périodes :

- la prise de conscience de la RSE par l'entreprise (1841-1898) ;
- l'intervention de l'Etat et la régulation fordiste (1899 - 1945)
- la période actuelle (depuis 1945).

b. La RSE avant l'Union européenne

Les pratiques de RSE ont émergé à la fin du XVIII^{ème} siècle avec la prise de conscience par les patrons d'une rareté relative de la main d'œuvre qualifiée, qu'il faut donc protéger. La loi de 1841 innove en reconnaissant au législateur et aux employeurs une responsabilité à l'égard des individus les plus vulnérables. Ces pratiques s'inscrivent d'abord dans une tradition de paternalisme. Entre 1899 et la Seconde Guerre mondiale, la responsabilité sociale impartie à l'entreprise augmente sous la pression de l'Etat. Au niveau international une concertation coordonnée par les Etats se met en place avec la création du BIT⁶. Dans l'après-guerre et jusqu'aux années 90, l'Etat social assure une régulation entre partenaires sociaux au niveau macroéconomique pendant que le taylorisme domine dans l'entreprise.

Actuellement, les nouveaux acteurs de la RSE cherchent à combiner les objectifs de profit avec la résolution de problèmes sociaux et environnementaux. La RSE ouvre la possibilité d'introduire une discussion éthico-politique là même où régnait seul, jusqu'alors, le dogme de l'efficacité.

⁴ l'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, regroupant des experts de 162 pays.

⁵ In « Histoire de la RSE » *Dictionnaire critique de la RSE* Postel, Sobel, Chavy et alii, Ed. Septentrion 2015.

⁶ Le BIT est Le Bureau international du travail (BIT) est un organisme rattaché à l'ONU et chargé des questions générales liées au travail dans le monde, il réside à Genève.

II. Dispositif pédagogique commenté

1) Enseigner la RSE comme un construit social

Décrire les dispositifs de la RSE ne suffit pas pour en cerner les enjeux. Qu'elle devienne explicite dans les organisations, qu'elle entre dans les programmes scolaires, permet de l'interroger sous l'angle de son efficacité, mais aussi de son sens. En effet, en tant que telle, la RSE n'est pas une solution mécanique. Elle peut être dévoyée. On sait que certaines firmes la limitent à du *green washing* c'est-à-dire à des seules actions de communication sans engagement réel.

Pour l'enseigner, il faut sensibiliser aux choix permanents que font les organisations dans une économie de marché : éthique ou efficacité. par ailleurs, la RSE apporte de réelles potentialités, elle invite donc à questionner pour quoi et pour qui l'entreprise produit. Il faut éviter le prêt à penser, réfléchir sur le phénomène, mettre à distance, interroger. Ce qui compte dans l'enseignement de la RSE et qui est souvent oublié dans les manuels ; c'est une réflexion au carrefour de l'histoire, de la sociologie, du management, prenant en compte les tensions sociales. Au final, la RSE doit être enseignée comme un « *construit social*⁷ ». C'est l'objectif du dispositif proposé ici.

2) Juxtaposer l'étude d'une firme multinationale et celle d'organisations de l'ESS

L'exigence sociale de RSE augmente. En conséquence, les trophées pour valoriser les bonnes pratiques pullulent : Capitalcom, Vigeo, Essec, Novethic valorisent les entreprises les plus convaincantes. Inversement le prix « Pinocchio » montre du doigt celles qui mentent le plus sur leur fonctionnement civique. Devant cet engouement, les entreprises n'hésitent plus à investir les thématiques autrefois réservées au secteur associatif même si, en même temps, on reproche aux ONG de ne pas se préoccuper suffisamment de leur impact écologique⁸. Présumer qu'il y a d'un côté les « entreprises vertueuses, pleines de bonne volonté » et de l'autre « celles qui ne pensent qu'au profit » est une caricature qui empêche de penser la complexité du réel. Même si les grandes orientations et les engagements à long terme sont essentiels, au quotidien, la RSE résulte de décisions, de construction de compromis souvent liés à des rapports de force et à des tensions.

Enseigner la RSE de façon critique passe par le questionnement de pratiques, par l'examen de micro décisions.

Juxtaposer le cas d'une firme multinationale comme Nestlé et celui d'organisations engagées dans le commerce équitable permet de prendre conscience que dans tous les cas, les réponses possibles sont multiples et que le choix entre rentabilité et éthique dans le cadre de l'économie de marché est toujours problématique.

Pourquoi proposer un cadre horaire ?

Le cadre horaire des dispositifs pédagogiques est généralement implicite. Pourquoi l'explicitier ici ? En général, les journées sont découpées heure par heure. Les enseignants disposent de séquences de cours d'à peine 50 mn. Ceci empêche de réfléchir au découpage temporel et donne un prétexte

⁷ « [Il faut] définir la RSE comme un construit, une convention, et non comme une donnée », Béatrice Touchelay in *Dictionnaire critique de la RSE* Ed. Septentrion 2015.

⁸ Voir *La RSE dans les associations : une question de cohérence de d'efficacité*, Thibault Laconde, 25 mars 2015, <http://www.youphil.com/fr>.

pour garder les mêmes routines. « En une heure, on n'a pas le temps de faire grand-chose, je suis donc obligé de mettre en place du magistral dialogué. ». Chacun se débrouille en plus pour y organiser cours et exercices. Personnellement, chaque année, travailler par des phases de 2 heures est mon premier vœu à l'administration du lycée, avant- même de demander d'être libre le vendredi après-midi ou le lundi matin. Découvrir et problématiser la RSE peut demander des dizaines d'heures voire des centaines. Tout dépend du niveau d'approfondissement choisi. La durée de 2 heures proposée ici s'inscrit dans un cadre horaire scolaire fréquent où le professeur choisit de répartir son temps également entre les thèmes du programme. Rien n'empêche de retravailler le sujet par la suite à travers des débats, des devoirs, des révisions, des sujets d'exercices, des exposés.

Proposer un cadre horaire peut sembler relever d'une approche tayloriste où on enchaînerait les tâches le plus rapidement possible. C'est tout le contraire. Penser le temps et le communiquer aux élèves est un levier pour créer une dynamique d'apprentissage ; cela permet de passer de travaux individuels à des travaux de groupes, de diversifier entre réflexion écrite et orale, entre lecture et écriture, en sachant que le temps consacré au cours sera préservé. Enfin, expliciter le temps oblige à penser les objectifs de chaque phase de la séquence préparée. L'objectif est de centrer l'activité sur des « nœuds de savoir » c'est-à-dire sur les concepts essentiels.

Le temps prévu pour chaque consigne est justifié dans ses commentaires.

Gérer le temps

- Plus le temps accordé à une tâche est élevé plus le travail attendu est approfondi. Quand il est court, c'est parce qu'on attend des remarques de sens commun, ou une simple imprégnation du thème traité.
- Un temps trop court décourage les jeunes les plus lents, un temps trop long crée de l'ennui et du désinvestissement.
- Travailler à plusieurs nécessite plus de temps que travailler seul. C'est le moment préféré des élèves. Cependant, s'il est trop long, ils se désinvestissent de la tâche, s'il est trop court, ils ne la terminent pas.
- Un « magistral dialogué » ne doit pas dépasser 20 mn. Au-delà, les élèves se déconcentrent.

3) Déroulement et temps forts

a. Présentation. 10 min

Le professeur présente le thème de travail. Il définit la RSE. Il fait une introduction brève sur les deux cas traités : Artisanat Solidaire et Nestlé.

Objectifs

Donner aux élèves le temps de s'installer, de découvrir le thème de travail.

Commentaires :

En explicitant les différentes phases de travail et leur durée prévue, le professeur implique les élèves dans le déroulement. Il justifie les temps alloués. Du coup, les élèves comprennent mieux ce qu'on attend d'eux.

b. Travail individuel. 20 min

La classe est partagée en deux grands groupes. Une partie reçoit un document (*document 1*) avec questions sur le mouvement Artisanat Solidaire , l'autre sur Nestlé (*document 2*). Il s'agit de découvrir une organisation, de comprendre les définitions (la RSE et l'ESS pour un groupe, la RSE et le « greenwashing » pour l'autre) et de commencer à les appliquer.

Encadré 3

Le mouvement Artisanat Solidaire

Il a pour objectif de tisser des liens d'entraide avec le tiers monde. L'idée originale consiste à aider les artisans locaux en achetant au juste prix leurs. Pour cela, des bénévoles créent des boutiques un peu partout en France. Au départ indépendantes les unes des autres, elles vont se fédérer en 1982. Un peu plus tard, une centrale d'achats Equit-Achats SA est créée pour faciliter les achats. Les lycéens doivent comprendre la structure de ce mouvement : environ 150 associations qui gèrent les boutiques locales, une association qui les fédère (la fédération) et une société anonyme Equit-Achats SA créée par ces associations pour s'occuper des achats.

Nestlé, firme multinationale de l'agro-alimentaire

Nestlé est une entreprise suisse, et l'un des principaux acteurs de l'agroalimentaire dans le monde. Elle produit et commercialise un large éventail de produits et de boissons pour l'alimentation humaine et pour l'alimentation animale. Quelques marques du groupe parmi des centaines : Nescafé, Nespresso, Perrier, Vittel, Contrex, San Pellegrino, Nestea, Nesquik, Chambourcy.



Consigne de travail n°1

Artisanat Solidaire :

Faites un schéma représentant l'organisation du mouvement Artisanat Solidaire ; la RSE est-elle une préoccupation de ces organisations ? Le mouvement Artisanat Solidaire fait-il partie de l'ESS ?

Nestlé :

Quelles sont les raisons d'être de la firme multinationale Nestlé ? En quoi vous paraît-elle impliquée dans la RSE ? Quelles limites imaginez-vous à cet engagement ?



Objectifs :

Découvrir la réalité d'une organisation. Amorcer une réflexion sur la RSE, et pour le premier groupe, sur l'ESS.



Commentaires :

Cette phase est incontournable pour tous. C'est le moment où chacun s'implique dans le sujet. Tant qu'un élève n'a pas répondu par écrit à la question posée, il ne rejoint pas son groupe de travail.

c. Travail en 5 groupes. 10 min

Les élèves travaillant sur Artisanat Solidaire sont répartis en trois groupes. Ceux qui réfléchissent sur Nestlé forment deux groupes.



Consigne de travail n°2

Artisanat Solidaire :

Mettez vos schémas en commun. Avez-vous compris la même chose sur le fonctionnement du mouvement Artisanat Solidaire ? En faites-vous la même interprétation ? Quelles questions vous posez-vous ? Faites-en une liste écrite.

Nestlé :

Mettez vos schémas en commun. Quelles questions vous posez-vous sur Nestlé et sa mise en œuvre de la RSE ? Faites-en une liste écrite.



Objectifs :

Rassurer chaque élève sur sa production. Amorcer une réflexion commune avant d'aborder les situations de crise qu'il faudra résoudre.



Commentaires :

Cette phase peut être rapide. Chacun doit avoir le temps de proposer sa vision du problème posé.

d.

e. **Travail en 5 groupes (suite) 15 min**

Cette phase va permettre de problématiser la RSE. Dans les deux études de cas, on doit traiter une situation de crise. Il faudra inventer des solutions en accord avec la RSE. On distribue une photocopie à chaque groupe : les documents 3, 4 et 5 aux « Artisanat Solidaire » et 6 et 7 aux « Nestlé ».

Chez Artisanat Solidaire, la filiale Equit-Achats SA est très endettée. On propose de choisir parmi trois solutions, chacune comportant un risque spécifique : prêter de l'argent au risque de surendetter le groupe entier, demander une procédure judiciaire de sauvegarde au risque de perdre la direction de la filiale, introduire ses produits en grandes surfaces au risque de renoncer aux principes fondateurs. Le choix réalisé doit être justifié en référence à la RSE. Les trois groupes correspondent respectivement aux bénévoles des boutiques, à ceux de la fédération et aux dirigeants de la centrale d'achats Equit-Achats SA. On leur donne quelques informations sur leurs motivations personnelles pour que le problème posé soit incarné. (*Documents 3, 4, 5.*)

Chez Nestlé, une ancienne cadre de la firme est devenue une lanceuse d'alerte contre ses pratiques anti-sociales. Cette personne et les dirigeants vont participer à une table ronde sur le sujet. Les deux groupes seront constitués de ces deux composantes. Pour éviter un affrontement stérile, chaque groupe dispose d'éléments théoriques économiques et scientifiques. (*Documents 6 et 7*)



Consignes de travail n°3

Artisanat Solidaire :

Préparez une réunion de concertation entre les bénévoles des boutiques, de la fédération et les dirigeants d'Equit-Achats SA. Vous y développerez les arguments liés à votre place dans ce mouvement. Vous y défendrez la décision qui vous semble la plus proche de la RSE. L'essentiel de votre argumentaire doit être préparé par écrit.

Nestlé :

Préparez votre intervention à une table ronde sur le thème : « La firme multinationale Nestlé est-elle réellement engagée dans la RSE ? »
La table ronde réunira des dirigeants de Nestlé et leur ancienne collègue, Yasmine Motarjemi lanceuse d'alerte et ancienne cadre scientifique de l'entreprise. Celle-ci est en procès contre Nestlé pour son licenciement abusif en 2010. Vous y développerez les arguments théoriques et pratiques, scientifiques et économiques, liés à votre engagement chez Nestlé. Préparez-les par écrit.



Objectifs :

La discussion préparatoire va permettre d'explorer les tensions liées à la nécessité de faire du profit et d'avoir un comportement éthique. Elle permettra de prendre conscience de l'importance du cadre économique et social qu'est l'économie de marché.



Commentaires :

La discussion est souvent passionnante et elle déborde fréquemment de la question posée. La contrainte horaire permet de recadrer le travail pour être suffisamment prêts pour le jeu de rôles.

f. Travail en classe entière 10 min

Les deux jeux de rôles vont se succéder sans commentaires ni discussion. Ils apportent de la joie et de l'émotion.

 **Commentaires :**

La durée du jeu est très limitée pour éviter que les « acteurs » se laissent aller à répéter toujours les mêmes arguments et que les « spectateurs » s'ennuient ou chahutent. Le jeu doit aller à l'essentiel. La durée n'apporterait rien.

g. En petits groupes, affiche 10 mn



Consignes de travail n°4

« Quels sont les éléments favorables et défavorables à la mise en place de la RSE ? Quels problèmes se posent pour la faire vivre ? » Chaque groupe répond sur une affiche avec 2 colonnes.

 **Objectifs :**

On est dans une phase de théorisation. Les questions évoquées dans chaque groupe vont être partagées et approfondies. Des réponses commencent à être construites.

 **Commentaires :**

Si on dispose de plus de 2 heures, cette phase peut être prolongée. Les réponses seront plus approfondies et plus intéressantes. Les affiches peuvent être présentées à l'ensemble de la classe pour introduire la discussion suivante.

h. Classe entière, discussion 10 mn

Qu'est-ce que l'ESS pour vous ? Quelles sont les difficultés de sa mise en place ? Quels sont les conflits soulevés ? Le professeur écrit les éléments de la discussion au tableau.

 **Objectifs :**

Terminer collectivement la séance de recherche. Faire un lien avec le cours qui va suivre.

 **Commentaires :**

Comme dans le temps précédent, on peut prolonger un peu le débat mais pas trop car certains risquent de s'ennuyer et d'être déconcentrés au moment du cours.

i. Présentation du cours. 20 mn

Le chapitre du manuel est commenté et complété.

 **Commentaires :**

Au-delà de 20 minutes, la plupart des élèves se déconcentrent.

Plan du cours

III. Définition de la RSE

IV. Histoire

V. Théories

VI. Limites, perspectives

VII. Documents de travail

1) Artisanat Solidaire

Travail individuel 20 min

D'après les documents ci-dessous :

- faites un schéma représentant l'organisation du mouvement Artisanat Solidaire ;
- la RSE est-elle une préoccupation de ces organisations ?
- le mouvement Artisanat Solidaire fait-il partie de l'ESS ?

Doc 1 Définition de la RSE (d'après la norme ISO26000, afnor 2010)

La responsabilité sociale et environnementale est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent.

Doc 2 Définition de l'économie sociale et (ESS)

L'économie sociale et (ESS) rassemble les entreprises qui cherchent à concilier solidarité, performances économiques et utilité sociale. Acteur économique de poids, l'ESS représente 6 % du PIB et près de 10,5 % des emplois privés en France. Donnant la primauté aux personnes sur la recherche de profits, elles sont organisées autour d'une solidarité collective, d'un partage du pouvoir dans l'entreprise, et réinvestissent leur résultat dans les projets et au service des personnes.

Doc.3 Artisanat Solidaire , un mouvement pour un monde plus juste

Le mouvement Artisanat Solidaire est né dans les années 70. Son objectif est de tisser des liens d'entraide avec le tiers monde. L'idée originale consiste à aider les artisans locaux d'Afrique, d'Asie ou d'Amérique du sud en achetant au juste prix leurs produits au lieu de leur faire la charité. Pour cela, des bénévoles créent des boutiques un peu partout en France. Au départ indépendantes les unes des autres, elles vont se fédérer en 1982. Un peu plus tard, une centrale d'achats Equit-Achats SA est créée pour faciliter les achats.

Actuellement, le mouvement est donc composé de 3 organisations différentes :

- **des associations locales indépendantes Artisanat Solidaire** (environ 150) disséminées sur toute la France, vendent au détail les produits d'Equit-Achats SA dans des boutiques. Au total, elles sont gérées par 6000 bénévoles et une centaine de salariés. Elles sont adhérentes à la fédération.
- **une fédération au statut associatif, Artisanat Solidaire** pilote le mouvement et lui donne ses orientations politiques. Son CA réunit 12 bénévoles élus par les associations locales. Son secrétariat regroupe une dizaine de salariés. Elle perçoit des cotisations des boutiques.
- **une entreprise commerciale Equit-Achats SA** (société anonyme) achète des produits de commerce équitable aux petits producteurs, au prix le plus rémunérateur possible. Elle les vend essentiellement aux boutiques Artisanat Solidaire en essayant d'assurer des prix bas. Sa logique est donc d'acheter cher et de vendre bon marché. La fédération est son principal actionnaire. Elle emploie une trentaine de salariés. Son chiffre d'affaires est environ de 8 millions €.

2) Nestlé

Travail individuel 20 min

D'après les trois documents ci-dessous,

1. quelles sont les raisons d'être de la firme multinationale Nestlé ?
2. vous paraît-elle impliquée dans la RSE ?
3. Quelles limites imaginez-vous à cet engagement ?

Doc 1 Définition de la RSE (d'après la norme ISO 26000, afnor 2010)

La responsabilité sociale et environnementale est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent.

Doc 2 Les raisons d'être de l'entreprise dans la loi (Code civil)

Dans la loi française, le but exclusif de l'entreprise est de faire du profit.

Article 1832 : « La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ».

Article 1833 : « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés ».

Doc.3 Nestlé, firme multinationale de l'agro-alimentaire

Nestlé est une entreprise suisse, et l'un des principaux acteurs de l'agroalimentaire dans le monde. Elle produit et commercialise un large éventail de produits et de boissons pour l'alimentation humaine et pour l'alimentation animale.

Quelques marques du groupe parmi des centaines :

Nescafé, Nespresso, Perrier,
Vittel, Contrex, San
Pellegrino, Nestea, Nesquik,
Chambourcy,

La Roche aux Fées, Motta,
Guigoz, Maggi, Buitoni,
Chocapic, After Eight,

Chocapic, Fitness,
Lion, Nesquik,
Crunch, Golden Grahams.

Extraits du rapport annuel de Nestlé 2014

1 CHF (franc suisse) vaut presque 1 €.

- Chiffre d'affaires : 91,6 milliards CHF
 - Résultat opérationnel courant : 14 milliards CHF (+4,5% d'augmentation en 2014)
 - Collaborateurs : 339 000 personnes
 - Pays : 197
-
- 98% des produits pour enfants remplissent tous les critères recommandés par l'OMS (organisation mondiale de la santé)
 - Parmi 8700 fournisseurs, 73% respectent le code de bonne conduite préconisé par

Nestlé.

Évalué n°1 en 2014 par l'organisation caritative Oxfam pour les efforts d'amélioration de la sûreté alimentaire déployés par dix géants de l'agroalimentaire.

- A réduit de 52% les rejets d'eau par tonne de produit et de 26% la consommation

énergétique par tonne de produit depuis 2005.

- En 2014, 12 458 producteurs sensibilisés aux problèmes du travail des enfants.

Doc 4 Qu'est-ce que le greenwashing ?

L'**écoblanchiment**, (en anglais, *greenwashing*), désigne un procédé de marketing ou de relations publiques utilisé par une entreprise dans le but de se donner une image écologique responsable. La plupart du temps, l'argent est davantage investi en publicité que pour de réelles actions en faveur de l'environnement. (D'après *Wikipedia*)

3) Artisanat Solidaire

Phase 4 en groupes

30 min

Groupe 1 : Vous êtes bénévole dans un commerce local d'Artisanat Solidaire .

Préparez une réunion de concertation. Vous y développerez les arguments liés à votre place dans ce mouvement. Vous y défendrez la décision qui vous semble la plus proche de la RSE. *L'essentiel de votre argumentaire doit être préparé par écrit.*

Qui êtes-vous ?

Votre association locale s'est créée d'abord pour ouvrir un magasin de commerce équitable dans une ville ou un quartier. Ce magasin est géré directement par vous, les bénévoles.

Quelles sont vos préoccupations ?

Vous êtes motivés par des valeurs de solidarité, de partage, de désir de justice sociale. Cependant, vous privilégiez les objectifs économiques du commerce équitable.

Quelle est la situation ?

Equit-Achats SA a des pbs financiers : environ 400 000€ de pertes en 2014 et 800 000€ en 2015. Les raisons du déficit sont multiples :

- la concurrence est vive sur le marché des produits ;
- elle est dirigée par la fédération. Or celle-ci vit au rythme lent des associations. Elle n'a pas la réactivité nécessaire d'une entreprise privée pour prendre les décisions;
- les difficultés commerciales, les retards de livraison, les conflits internes s'y multiplient.

Quelle est la décision à prendre ?

Faut-il aider Equit-Achats SA et comment ? Trois solutions sont envisagées... mais il y en a peut-être d'autres :

1. Equit-Achats SA peut demander un prêt de 250 000€ à une banque mais pour qu'il soit accordé, il devra être cautionné par la fédération... au risque qu'elle-même fasse faillite puisqu'elle s'est endettée en créant Equit-Achats SA.
2. Equit-Achats SA peut demander une procédure de sauvegarde judiciaire... mais la fédération risquerait de perdre le pouvoir sur les principales orientations de sa filiale.
3. Equit-Achats SA peut décider de vendre ses produits dans les hyper marchés... au risque que l'ensemble du mouvement perde son âme puisqu'il a été créé en résistance aux pratiques de la grande distribution.

Définitions :

Prêt cautionné : si l'emprunteur cesse de rembourser le prêt, le cautionnaire prendra le relais pour payer à sa place les sommes dues, les intérêts mais aussi les éventuelles pénalités de retard.

Procédure de sauvegarde est une procédure judiciaire qui protège les entreprises en difficulté en suspendant le paiement de leurs dettes.

4) Artisanat Solidaire

Phase 4 en groupes

30 min

Groupe 2 : Vous êtes bénévole au sein du CA de la fédération d'Artisanat Solidaire .

Préparez une réunion de concertation. Vous y développerez les arguments liés à votre place dans ce mouvement. Vous y défendrez la décision qui vous semble la plus proche de la RSE.
L'essentiel de votre argumentaire doit être préparé par écrit.

Qui êtes-vous ?

Vous faites partie d'un groupe de 12 militants élus au CA, issus des sphères altermondialistes, très convaincus que le commerce équitable est un combat politique.

Malheureusement, les relations sont tendues entre la fédération Artisanat Solidaire et l'entreprise Equit-Achats SA. Maintenant, les difficultés financières et la faible efficacité d'Equit-Achats SA vous font peur.

Quelles sont vos préoccupations ?

Pour vous, il s'agit de transformer l'acte d'achat en un acte politique qui vise à changer le commerce mondial et transformer les institutions.

Nous devons, dit le Directeur de la fédération « *faire attention à ne pas faire du commerce équitable une niche de marché qui permette de consommer de meilleurs produits en se donnant bonne conscience et sans poser les enjeux politiques* ».

Quelle est la situation ?

Equit-Achats SA a des problèmes financiers : environ 400 000€ de pertes en 2014 et 800 000€ en 2015. Les raisons du déficit sont multiples :

- la concurrence est vive sur le marché des produits ;
- elle est dirigée par la fédération. Or celle-ci vit au rythme lent des associations. Elle n'a pas la réactivité nécessaire d'une entreprise privée pour prendre les décisions;
- les difficultés commerciales, les retards de livraison, les conflits internes s'y multiplient.

Quelle est la décision à prendre ?

Faut-il aider Equit-Achats SA et comment ? Trois solutions sont envisagées... mais il y en a peut-être d'autres :

1. Equit-Achats SA peut demander un prêt de 250 000€ à une banque mais pour qu'il soit accordé, il devra être cautionné par la fédération... au risque qu'elle-même fasse faillite puisqu'elle s'est endettée en créant Equit-Achats SA.
2. Equit-Achats SA peut demander une procédure de sauvegarde judiciaire... mais la fédération risquerait de perdre le pouvoir sur les principales orientations de sa filiale.
3. Equit-Achats SA peut décider de vendre ses produits dans les hyper marchés... au risque que l'ensemble du mouvement perde son âme puisqu'il a été créé en résistance aux pratiques de la grande distribution.

Définitions :

Prêt cautionné : si l'emprunteur cesse de rembourser le prêt, le cautionnaire prendra le relais pour payer à sa place les sommes dues, les intérêts mais aussi les éventuelles pénalités de retard.

Procédure de sauvegarde est une procédure judiciaire qui protège les entreprises en difficulté en suspendant le paiement de leurs dettes.

5) Artisanat Solidaire

Phase 4 en groupes 30 min

Groupe 3 : Vous êtes dirigeants d'Equit-Achats SA.

Préparez une réunion de concertation. Vous y développerez les arguments liés à votre place dans ce mouvement. Vous y défendrez la décision qui vous semble la plus proche de la RSE. *L'essentiel de votre argumentaire doit être préparé par écrit.*

Qui êtes-vous ?

Votre équipe de direction (CA) est composée par un directeur général et une présidente en place depuis 3 ans, deux bénévoles des associations locales ainsi que deux personnes du CA de la fédération. il y a environ 30 salariés.

Quelles sont vos préoccupations ?

Le fonctionnement d'Equit-Achats SA est perturbé par des objectifs contradictoires. Par exemple, habituellement, la logique d'une entreprise commerciale est de vendre des biens, de satisfaire des clients, de résister aux pressions des fournisseurs... Or ici, vos clients sont principalement les associations locales Artisanat Solidaire, qui sont aussi, via la fédération, vos propriétaires.

Quelle est la situation ?

Equit-Achats SA a des pbs financiers : environ 400 000€ de pertes en 2014 et 800 000€ en 2015. Les raisons du déficit sont multiples :

- la concurrence est vive sur le marché des produits ;
- elle est dirigée par la fédération. Or celle-ci vit au rythme lent des associations. Elle n'a pas la réactivité nécessaire d'une entreprise privée pour prendre les décisions;
- les difficultés commerciales, les retards de livraison, les conflits internes s'y multiplient.

Quelle est la décision à prendre ?

Faut-il aider Equit-Achats SA et comment ? Trois solutions sont envisagées... mais il y en a peut-être d'autres :

1. Equit-Achats SA peut demander un prêt de 250 000€ à une banque mais pour qu'il soit accordé, il devra être cautionné par la fédération... au risque qu'elle-même fasse faillite puisqu'elle s'est endettée en créant Equit-Achats SA.
2. Equit-Achats SA peut demander une procédure de sauvegarde judiciaire... mais la fédération risquerait de perdre le pouvoir sur les principales orientations de sa filiale.
3. Equit-Achats SA peut décider de vendre ses produits dans les hyper marchés... au risque que l'ensemble du mouvement perde son âme puisqu'il a été créé en résistance aux pratiques de la grande distribution.

Définitions :

Prêt cautionné : si l'emprunteur cesse de rembourser le prêt, le cautionnaire prendra le relais pour payer à sa place les sommes dues, les intérêts mais aussi les éventuelles pénalités de retard.

Procédure de sauvegarde est une procédure judiciaire qui protège les entreprises en difficulté en suspendant le paiement de leurs dettes.

6) Nestlé

Phase 4 en groupes 30 min

Groupe 1 : Vous êtes dirigeants de Nestlé.

Préparez votre intervention à une table ronde sur le thème :

« La firme multinationale Nestlé est-elle réellement engagée dans la RSE ? »

La table ronde réunira des dirigeants de Nestlé et leur ancienne collègue, Yasmine Motarjemi lanceuse d'alerte et ancienne cadre scientifique de l'entreprise. Celle-ci est en procès contre Nestlé pour son licenciement abusif en 2010.

Vous y développerez les arguments théoriques et pratiques, scientifiques et économiques, liés à votre engagement chez Nestlé. Préparez-les par écrit.

Qui êtes-vous ?

Vous êtes des cadres très haut placés chez Nestlé. Vous êtes détendus, souriants et tous unanimes. Vous affirmez que "La sécurité alimentaire est bien trop importante pour que l'on tolère des défaillances." (D'après *Le Monde*, 16 mai 2015) Vous dites aussi que vous êtes réellement engagés dans la RSE.

Votre approche scientifique de la sécurité alimentaire

Votre approche de la sécurité alimentaire s'oppose à celle d'Yasmine Motarjemi. (D'après <http://lacite.website/2012/12/21>)

1. Vous êtes **sensible aux exigences de la production industrielle et du marché** et peu scrupuleux dans l'application de ces mêmes normes. Vous considérez que ces normes «ont été mises au point par des universitaires, n'ont pas d'expérience dans les usines.
2. Y. Motarjemi est à la fois **scientifique, méticuleuse**, et soucieuse des normes internationales et de leur application stricte afin de garantir une protection sans faille des consommateurs.

Votre approche théorique économique : l'approche libérale

Vous approuvez la doctrine de l'Union européenne : actuellement, l'entreprise n'a de responsabilité que par rapport à ses actionnaires mais d'après cette théorie, elle a tout intérêt à **s'engager volontairement dans la RSE**. Pour 3 raisons :

1. la réalisation d'objectifs sociétaux doit lui procurer un avantage compétitif. Donc toute décision d'action devra donc être soumise à un **calcul de coûts / avantages**.
2. elle doit soigner sa réputation pour conserver ou **gagner une légitimité**.
3. c'est un moyen de **faire front à la concurrence** agressive des pays émergents à faibles coûts de main d'œuvre.

D'après *Dictionnaire critique de la RSE* Ed Septentrion 2015, P68

Quelques exemples de controverses

- Dans les pays les plus pauvres (le Pakistan par exemple) où l'eau est souvent polluée, vous vendez du lait en poudre pour bébés (film *Tigers*). Mais pour vous, c'est la faute des gouvernements locaux si l'eau disponible est contaminée et si au final, le produit est toxique. Pas la vôtre. D'après sept.info 19 juin 2015



- Les nouilles Maggi, ont été retirées du marché indien parce qu'elles avaient une teneur en plomb supérieure à la norme. De plus, L'étiquetage était trompeur sur l'absence de glutamate monosodique. Pourtant, testées dans vos laboratoires les résultats montrent qu'elles sont sans danger et qu'elles respectent les normes. D'après sept.info 19 juin 2015
- En mars 2010, Greenpeace démontre que l'utilisation de l'huile de palme dans vos produits Kit Kat contribuerait à la destruction des forêts tropicales indonésiennes et accélérerait la disparitions de plusieurs espèces animales dont les orangs outans. Vous annoncez votre volonté de revoir l'utilisation de l'huile de palme, à l'horizon 2015 (soit cinq ans plus tard).
- En 2005 aussi, des produits Nestlé-Purina à base de maïs contaminé à l'aflatoxine ont entraîné la mort de centaines de chiens et chats au Venezuela.

(Voir de nombreuses autres controverses sur www.multinationales.org)

7) Nestlé

Phase 4 en groupes 30 min

Groupe 2 : Vous êtes Yasmine Motarjemi, lanceuse d'alerte.

Préparez votre intervention à une table ronde sur le thème :

« La firme multinationale Nestlé est-elle réellement engagée dans la RSE ? »

La table ronde réunira des dirigeants de Nestlé et leur ancienne collègue, Yasmine Motarjemi lanceuse d'alerte et ancienne cadre scientifique de l'entreprise. Celle-ci est en procès contre Nestlé pour son licenciement abusif en 2010.

Vous y développerez les arguments théoriques et pratiques, scientifiques et économiques, liés à votre engagement chez Nestlé. Préparez-les par écrit.

Qui êtes-vous ?

Vous avez été élevée dans une famille de médecins de santé publique. D'abord cadre scientifique de très haut niveau à l'OMS, vous avez été responsable de la sécurité alimentaire chez Nestlé avant d'être licenciée. Vous avez alerté à maintes reprises en interne tous vos supérieurs sans être entendue. Vous êtes une femme blessée et même en détresse. Vous demandez 2 millions de CHF d'indemnités. (D'après le journal *l'essor*.)

Votre approche de la sécurité alimentaire

Votre approche de la sécurité alimentaire s'oppose à celle de vos adversaires. (D'après *lacite.website*)

1. Vous êtes à la **fois scientifique, méticuleuse**, et soucieuse des normes internationales et de leur application stricte afin de garantir une protection sans faille des consommateurs.
2. **Les dirigeants de Nestlé sont très sensibles aux exigences de la production industrielle et du marché** et peu scrupuleux dans l'application de ces mêmes normes. Ils considèrent que ces normes «ont été mises au point par des universitaires, mais n'ont pas d'expérience dans les usines.

Votre approche théorique économique : le courant institutionnaliste

Les défis auxquels la planète est confrontée impliquent un engagement fort des entreprises dans la RSE. Les objectifs sociaux et environnementaux **devraient obligatoirement être intégrés** au même titre que les objectifs économiques **dans le cœur de métier de l'entreprise**. En effet, l'entreprise ne pourrait être prospère et se développer sans un environnement sain et fertile. Il faut donc que la RSE soit une obligation légale et pas seulement un engagement volontaire.

Qu'avez-vous dénoncé chez Nestlé ?

- Un seul exemple, en 2005, des produits Nestlé-Purina à base de maïs contaminé à l'aflatoxine ont entraîné la mort de centaines de chiens et chats au Venezuela.
- En mars 2010, Greenpeace démontre que l'utilisation de l'huile de palme dans les produits Kit Kat contribuerait à la destruction des forêts tropicales indonésiennes et accélérerait la disparitions de plusieurs espèces animales dont les orangs outans.

Greenpeace a alerté Nestlé à plusieurs reprises sur les atteintes irréversibles à l'environnement. (D'après green peace.org).

- Les nouilles Maggi, ont été retirées du marché indien parce qu'elles avaient une teneur en plomb supérieure à la norme. De plus, L'étiquetage était trompeur sur l'absence de glutamate monosodique. Une variété était commercialisée sans autorisation de mise sur le marché. D'après sept.info 19 juin 2015
- Dans les pays les plus pauvres (le Pakistan par exemple) où l'eau est souvent polluée, Nestlé vend du lait en poudre pour bébés (film Tigers). Les dirigeants considèrent que c'est la faute des gouvernements locaux si l'eau disponible est contaminée et si au final, le produit est toxique. Or la définition même de la sécurité alimentaire oblige à prendre en considération les conditions dans lesquelles un produit est préparé et consommé. Ils violent leur responsabilité sociale. D'après sept.info 19 juin 2015.

(Voir de nombreuses autres controverses sur www.multinationales.org)

IV. Bibliographie

- Dictionnaire critique de la RSE Postel, Sobel, Chavy et alii, Ed. Septentrion 2015.
- Petit bréviaire des idées reçues en management, CRIM, La Découverte.
- La responsabilité sociale de l'entreprise, JP Gond et J. Igalens, Que sais-je PUF 2014
- Enseigner le management par des situations – problèmes Sylvie Cordesse Marot Ed. Chroniques sociales 2015.
- Management des entreprises BTS tertiaires, D. Le moine et L. Michaux-Aumont, coll A tout'épreuve Ed. Foucher.
- L'entreprise comme dispositif de création collective, vers un nouveau type de contrat collectif, Blanche SEGRESTIN, Armand HATCHUEL.
- Refonder l'entreprise, Blanche Segrestin Armand Hatchuel, la république des idées, Seuil 2012.
- La nouvelle alternative, enquête sur l'économie sociale et , Philippe Frémeaux, Ed. Alternatives économiques, Les petits matins 2011.