

JOURNAL DES ANALYSES STRATÉGIQUES

Relations avec les contractants

Novembre 2020

OÙ EN EST-ON ?

Le séminaire international se tiendra du 28 au 30 octobre dans un format semi-présentiel, compte-tenu des contraintes imposées par la pandémie de Covid-19. Une plateforme virtuelle sera mise en place afin de faciliter l'échange entre les participants et enrichir les contributions des experts internationaux.



LES MESSAGES CLÉS DE CE NUMÉRO

01

L'importance croissante des **critères ESG** dans les choix stratégiques des grands groupes industriels conduit à ce que les pratiques de gestion des risques environnementaux et sociaux de leurs partenaires, fournisseurs et l'ensemble de la chaîne logistique, soient examinées avec attention.

02

Les relations entre entreprise focale et ses partenaires limitent ses capacités à imposer des règles de travail. La tendance, en particulier pour les activités à forte valeur ajoutée, est à la coopération et l'**incitation**, plutôt qu'à l'imposition de règles et de procédures.

03

Ce travail d'influence nécessite de **nouvelles compétences**, plus proches de la gouvernance de réseaux relationnels que du management directif classique. Elle implique le recours à de **nouveaux outils de gouvernance** comme les chartes, certifications, et les systèmes para-réglementaires privés, que nous allons explorer dans ce numéro.

Vous avez dit « analyse stratégique » ?

Une analyse stratégique est un outil utilisé par la FonCSI pour étudier en profondeur une question sur une durée de 18 mois, en installant un continuum de l'innovation entre recherche et industrie. Elle est conduite par un groupe composé de représentants des mécènes qui accompagnent l'analyse stratégique, d'experts académiques et de représentants de la FonCSI.

Cette analyse concerne les questions vives de la relation donneur d'ordres/contractants dans les activités à risques. Elle fait suite à un groupe de travail animé par la FonCSI sur ce thème en 2018-2019, et vise à confronter l'état des réflexions académiques avec les préoccupations actuelles des groupes industriels et des entités participant au contrôle des activités à risque d'accident majeur.



L'état des réflexions

L'analyse stratégique poursuit plusieurs axes de réflexion pour éclairer les problématiques de sécurité dans la relation avec les contractants et autres partenaires :

- Une identification du “**big picture**” dans lequel s'inscrit l'évolution progressive vers l'externalisation de certaines activités industrielles et le développement de formes de partenariat en réseau. Ce travail a consisté à analyser plusieurs mégatendances qui ont impacté la stratégie des entreprises, et en particulier la financiarisation de l'économie et la montée de la mondialisation, qui ont provoqué des phénomènes de désagrégation des entités industrielles (cf. le numéro de mai 2020 de ce journal). Dans le présent numéro, nous analysons le rôle croissant de l'investissement dit « socialement responsable » et des attentes des consommateurs en matière environnementale et éthique sur les décisions stratégiques des entreprises, et en particulier sur leur gestion de la chaîne logistique et de leur réseau de partenaires. Cette tendance, associée à celle de la désagrégation, conduit à l'utilisation de nouvelles formes de gouvernance des relations entre entreprises.
- Un travail plus “**bottom up**” consistant à décrire les situations de sous-traitance et de partenariat rencontrées par les membres du groupe, les dispositions organisationnelles mises en place pour organiser le travail, faciliter l'échange d'informations entre acteurs et gérer les aléas et conflits qui se produisent en cours de projet.
- L'identification d'un certain nombre de **thèmes transverses** pour animer des ateliers lors du séminaire international, comme la fragmentation du travail, le rôle des interfaces, le travail de coordination, l'euphémisation des aléas et la lucidité organisationnelle, et les difficultés que pose le contrôle d'activités disséminées au sein de multiples pays et entités.

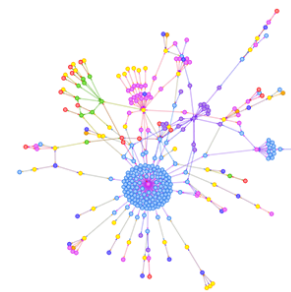


Les nouveaux outils de gouvernance des relations partenariales

Comme nous l'avons vu dans le dernier numéro de ce journal, les critères environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance des entreprises (ESG) prennent une importance croissante dans les décisions stratégiques prises par les firmes. Cette évolution, associée à la tendance des entreprises à désagréger leurs organisations (notre numéro de mai 2020), conduisent les grands groupes industriels à porter une attention accrue aux pratiques de gestion des risques environnementaux et sociaux de leurs partenaires, fournisseurs et l'ensemble de la chaîne logistique.

La nature des relations commerciales avec ces partenaires implique des limites importantes à la capacité des entreprises focales et grands donneurs d'ordres à agir sur et contrôler les pratiques de leurs fournisseurs et partenaires. Les relations établies relèvent davantage de la gouvernance de réseaux relationnels que de la sous-traitance classique, avec ses modes de management relativement directifs. Elles s'appuient davantage sur le développement de relations de confiance que sur l'édiction d'obligations et la

vérification de *checklists*. Cette évolution implique le recours à de **nouveaux outils** et institutions permettant la **gouvernance des chaînes logistiques** et des réseaux relationnels, comme les chartes, les labels et autres mécanismes de certification, et les systèmes para-réglementaires privés, que nous allons explorer ci-après.



Obligations contractuelles et normes sectorielles

Les entreprises focales font depuis longtemps figurer des éléments dans les contrats passés avec les fournisseurs et prestataires concernant le respect d'exigences liées à la sécurité au travail et la sécurité industrielle. Ainsi, les contrats prévoient la présence de personnels chargés de la surveillance des questions de sécurité, le volume de réunions de coordination et de visites sécurité des chantiers, les responsabilités des personnes en charge du contrat, parmi bien d'autres éléments.

Certains corps de métiers mettent en place des **codes de bonnes pratiques** pour prévenir les risques spécifiques liés à leur activité : règles et recommandations spécifiques pour les plongeurs industriels, pour le levage, la mise en place de grues et d'escalators, les échafaudages, le travail dans des espaces confinés, par exemple.

Ces exigences et obligations ont des limites importantes concernant les dimensions organisationnelles du travail en sécurité, car l'état d'esprit général dans lequel les parties s'engagent à travailler, avec toutes les conséquences induites, n'est pas contractualisable.

Programmes de certification des fournisseurs

Dans des secteurs comme la maintenance industrielle et la construction, les grands donneurs d'ordres industriels mettent également en place, en partenariat avec les entreprises intervenantes, des programmes de certification des fournisseurs et prestataires, basés sur une analyse de la manière dont est organisée la sécurité dans leur entité. Ces programmes consistent à aider les entreprises intervenantes à mettre en place des outils de gestion comme les systèmes de management, à vérifier que ces systèmes respectent un référentiel spécifique, et à développer des modules de formation concernant la sécurité. On peut citer :

- le référentiel **MASE**, qui vise à aider les entreprises à améliorer leur management des problématiques sécurité, santé et impact environnemental, avec presque 4000 entreprises certifiées et engagées dans une démarche de progrès en France et dans certains pays principalement francophones;
- le dispositif **VCA** de certification d'un système de management de la sécurité, géré par **SSVV** aux Pays-Bas et le **BeSaCC** en Belgique (à noter, la signature récente d'un partenariat avec le MASE visant à créer des reconnaissances mutuelles entre ces deux systèmes);
- le système de "safety passport" (habilitations pour les salariés des entreprises intervenantes) animé par le **Client Contractor National Safety Group** au Royaume Uni, qui concerne en particulier les secteurs de la construction et les grands projets;



- le système *Sicherheits Zertifikat Kontraktoren* géré par le TÜV en Allemagne, qui propose un dispositif de qualification des compétences des employés et des managers, ainsi qu'une évaluation et certification du système de management HSE de l'entreprise;
- enfin, on peut citer les normes OHSAS 18001 et ISO 45001:2018 ainsi que le référentiel *International Safety Rating System (ISRS™)* développé par DNV GL.

Les grands donneurs d'ordres cherchent aussi, dans le cadre de leur devoir de vigilance, à s'assurer que leurs fournisseurs, franchisés et prestataires (directs et indirects via la chaîne logistique) respectent des critères éthiques concernant la gestion de la santé-sécurité au travail, la limitation des impacts environnementaux, la lutte contre le travail des enfants et contre la corruption. Ils s'appuient pour cela sur des organismes comme *Sedex* (Supplier Ethical Data Exchange), qui gère une base de données d'audits effectués chez des prestataires au niveau mondial, ainsi que sur un réseau d'auditeurs spécialisés.

Ces certifications sont intégrées au processus d'achat des grands donneurs d'ordres, en particulier dans le processus de pré-qualification des entreprises pouvant répondre aux appels d'offres.

Certification de produits

Les mécanismes volontaires de certification de produits, et en particulier les **labels**, sont largement utilisés par les fabricants qui veulent mettre en avant des caractéristiques indiquant certaines qualités (sanitaires, environnementales...) de leurs produits. Les labels sont également utilisés par les entreprises pour attester du respect de certaines normes et de critères minimaux dans la chaîne logistique :

- les labels MSC pour la pêche durable et FSC pour la gestion durable des forêts, Fairtrade concernant le commerce équitable;
- l'écolabel (suivant les principes de la norme ISO 14024:2018) EU, *Der Blauer Engel* en Allemagne, le *Nordic Swan*;
- dans le secteur très concerné des textiles, le label bio pour le coton, les initiatives *Better Cotton Initiative* et *Zero Discharge of Hazardous Chemicals*.

Ces programmes sont parfois critiqués pour leur **efficacité limitée**. En effet, ils sont soumis à des conflits d'intérêt structurels, puisque les organismes de certification qui délivrent les labels sont payés par les bénéficiaires. Les labels sont exposés au problème du passager clandestin (phénomène de "freeriding" bien connu en économie), dans lequel des entreprises peuvent chercher à participer au programme et bénéficier des avantages réputationnels, sans toutefois modifier leurs activités et les atteintes visées par le label. D'autre part, lorsque plusieurs initiatives de certification coexistent, les stratégies de "label shopping" peuvent amener les fournisseurs à adhérer en priorité aux labels les moins exigeants, générant une incitation à limiter le niveau d'exigence demandé. Lorsque le label est jugé trop facile à obtenir, il fait

due diligence audits
supply chain assurance



l'objet de critiques par les associations militantes, qui dénoncent les effets de "moralwashing", affaiblissant le principe général de la certification. Enfin, des études suggèrent que le fait de fournir une information aux consommateurs sur l'impact environnemental des produits a peu d'impact sur leurs choix de consommation [O'Rourke et Ringer 2016] (c'est moins le cas s'agissant de labels concernant les effets sur la santé des consommateurs).

Lire à ce propos le rapport *The false promise of certification*, Changing Markets Foundation, 2018

Systèmes privés para-réglementaires

Les grands donneurs d'ordres et entreprises focales ont parfois développé des mécanismes de régulation privés afin de fournir un complément aux réglementations nationales et internationales, parfois peu contraignantes. D'un certain point de vue, le développement de l'externalisation dans le monde industriel est progressivement accompagné par l'« externalisation » partielle de l'activité de réglementation et de contrôle. Ce développement des systèmes para-réglementaires privés est également poussé par le développement de la **corégulation** (le fait de faire participer les organismes concernés par des mesures réglementaires à l'élaboration et au contrôle de leur mise en place). Faire participer les organismes concernés par les mesures à l'élaboration et au contrôle de leur mise en place est supposé permettre une meilleure appropriation par les acteurs privés et donc un contrôle plus efficace que ne le serait une réglementation prescriptive classique, suggère un *Livre blanc sur la gouvernance* de la Commission européenne datant de 2001.

regulatory capitalism



L'un des premiers exemples de ce phénomène est le dispositif de contrôle mis en place par l'entreprise Nike suite aux scandales sur le travail des enfants dans des ateliers de fabrication en Asie pendant les années 1990. Ce dispositif est basé sur des contrôles internes effectués par Nike ainsi que sur des audits par des tiers. Comme d'autres mécanismes mis en place par la suite, il associe et bénéficie du soutien de certaines ONG. De nombreux mécanismes para-réglementaires de ce type existent aujourd'hui concernant les conditions de travail, et certains dispositifs visent l'amélioration de la sécurité industrielle. Nous en décrivons quelques exemples ci-dessous.

À la suite de plusieurs catastrophes environnementales produites par des accidents de navires transportant des produits pétroliers, et face aux faiblesses du droit maritime international et du mécanisme d'inspection assuré par les sociétés de classification des navires, les "majors" du **secteur pétrolier** se sont regroupés pour développer un système para-réglementaire qui s'applique à leurs prestataires dans le domaine du transport des produits pétroliers.

Ces grandes entreprises ont créé le *Oil Carriers International Marine Forum* (OCIMF), qui a mis en place plusieurs initiatives pour améliorer le niveau de sécurité des activités de transport :

- Le *Ship Inspection Report Programme* (SIRE), qui maintient à jour une importante base de données sur les résultats d'inspections conduites sur les tankers et barges;
- Le *Offshore Vessel Inspection Database* (OVID), semblable à SIRE, comprenant des informations sur les vaisseaux offshore;

- Le programme *Tanker Management and Self-Assessment* (TMSA) d'auto-évaluation et de partage de bonnes pratiques concernant les systèmes de management.

De leur côté, les exploitants de tankers se sont regroupés au sein de l'association professionnelle [Intertanko](#), qui vise à développer et promouvoir des bonnes pratiques en matière de sécurité.

Dans le **secteur de la chimie**, on peut citer quelques initiatives de même type :

- Le programme volontaire *Responsible Care* développe différentes initiatives en faveur de la gestion responsable des produits chimiques dans les chaînes logistiques ("product stewardship"), et pour améliorer la formation des salariés. Il coordonne également un système de *reporting* commun destiné à l'ensemble des entreprises du secteur, couvrant les problématiques de sécurité des procédés, sécurité au travail, et émissions dans l'environnement. Ce système combine auto-déclarations et audits obligatoires effectués aux sièges des entreprises participantes ainsi que sur leurs sites de production.
- En Europe, le dispositif *Safety & Quality Assessment for Sustainability* (SQAS) fournit un cadre uniforme pour des évaluations par des tiers de la performance des logisticiens (entrepôts, distribution) dans le secteur de la chimie.
- Le *Chemical Distribution Institute* œuvre pour améliorer la sécurité industrielle, la sûreté et la performance qualité du transport maritime et stockage pour l'industrie chimique, par des programmes d'inspections et d'audits au plan mondial des équipements et installations concernées.
- Le forum *Strategic Approach to International Chemicals Management* (SAICM) anime des échanges entre organismes impliqués dans la gestion des produits chimiques.



Dans le **secteur de l'énergie nucléaire**, l'association WANO regroupe les exploitants de centrales nucléaires au plan mondial. Elle conduit des revues par les pairs, anime un retour d'expérience au bénéfice de ses membres, développe des recommandations et propose un support technique et des formations.



Les exemples cités dans cette section varient considérablement selon le degré d'asymétrie de pouvoir exercé par les différents acteurs impliqués, et par le niveau de coercition que les membres d'un réseau peuvent exercer sur l'un d'entre eux. Ils partagent un objectif commun d'amélioration de la sécurité et l'absence de rôle des états.



Accords avec les organisations syndicales internationales

Les grandes fédérations qui rassemblent les organisations syndicales de différents pays (on peut citer par exemple [industriALL](#) et la [International Transport Workers' Federation](#)) négocient des accords cadres (“global framework agreements”) avec les entreprises multinationales. Ces accords prévoient le respect, dans tous les pays, des droits des organisations syndicales représentatives des travailleurs, le respect de standards HSE et concernant la qualité de vie au travail, même lorsque de tels éléments ne sont pas couverts par une législation nationale dans un pays particulier. Ils reflètent ainsi certaines préoccupations dans les pays les plus industrialisés concernant le “dumping” social et environnemental.



Lire à ce propos le livre *Global Unions. Global Business : Global Union Federations and International Business*, Croucher et Cotton, 2009

À titre d'illustration des clauses qui figurent dans de tels accords cadre, une compagnie internationale s'engage à :

- reconnaître que la santé et la sécurité des salariés chez les prestataires et fournisseurs est de même importance que la santé-sécurité de ses propres salariés ;
- promouvoir l'accord cadre auprès des entreprises prestataires et fournisseurs, y compris dans sa chaîne logistique, et de terminer les contrats des entreprises qui ne respecteraient pas ces engagements.

Conclusion

Des questions se posent concernant la capacité de ces mécanismes et institutions de gouvernance à construire les conditions permettant la sécurité des environnements de travail, des produits et des installations (par exemple, le sociologue Charles Perrow, à qui l'on doit le concept d'« accident normal », émet d'importantes réserves sur ce recul du rôle des états [Perrow 2015]). Par leur nature essentiellement volontaire, les mécanismes que nous avons évoqués sont relativement faibles, avec un pouvoir coercitif très limité en comparaison d'outils classiques comme le droit du travail. Les études conduites concernant les mécanismes volontaires visant à réduire les atteintes à l'environnement, indiquent que leur impact concret est très limité [Aragon-Correa et al. 2020]. On peut craindre pour le pérennité des dispositifs, en particulier ceux qui sont moins ancrés institutionnellement. On peut s'interroger sur leur capacité à intégrer les attentes des parties prenantes, sur leur transparence et sur leur légitimité démocratique. Toutefois, dans un contexte de fragmentation et dissémination de l'activité industrielle sur de multiples pays avec des contextes législatifs variables, au sein d'entreprises de tailles et de cultures disparates, ces mécanismes « mous » sont assurément plus performants que l'absence totale d'outils de coordination et de contrôle.

À suivre

Quelques thèmes qui pourraient être explorés dans les prochains numéros de ce journal des analyses stratégiques :

- Une description plus précise de certains des dispositifs de gouvernance évoqués (MASE, WANO...), en se focalisant sur les impacts sur la sécurité, chez l'entreprise focale, chez les partenaires et prestataires, chez les utilisateurs de produits.
- Une analyse de facteurs plus informels qui influencent le fonctionnement des relations partenariales et échanges au sein d'une chaîne logistique, comme les réseaux de relations sociales et les normes associées, les modalités de communication et de partage d'information, la confiance entre les partenaires.

Littérature citée

Aragon-Correa, J. A., Marcus, A. et Vogel, D. (2020). *The effects of mandatory and voluntary regulatory pressures on firms' environmental strategies: A review and recommendations for future research*. *The Academy of Management Annals*, 20(1). DOI : [10.5465/annals.2018.0014](https://doi.org/10.5465/annals.2018.0014).

O'Rourke, D. et Ringer, A. (2016). *The impact of sustainability information on consumer decision making*. *Journal of Industrial Ecology*, 20(4):882-892. DOI : [10.1111/jiec.12310](https://doi.org/10.1111/jiec.12310).

Perrow, C. (2015). *Cracks in the "regulatory state"*. *Social currents*, 2(3):203-212. DOI : [10.1177/2329496515589855](https://doi.org/10.1177/2329496515589855).



Une question ou réaction? N'hésitez pas à contacter Eric Marsden, qui anime cette analyse stratégique de la Foncsi.

Courriel : <eric.marsden@foncsi.org>

Ce *Journal des analyses stratégiques* est publié par la Foncsi et diffusé à l'ensemble de ses partenaires et financeurs du programme scientifique « Foncsi 3 ».

- Airbus
- CNRS
- DGAC
- EDF
- Irsn
- EPSF
- GRTgaz
- Région Occitanie
- SNCF
- Total
- Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées
- Vinci

