



EFFETS DE LEVIER DU MARCHE POUR FAVORISER DES LIEUX DE TRAVAIL SURS ET SAINS: ADAPTER LES PRATIQUES AU SECTEUR INDUSTRIEL

Les relations de marché entre les acheteurs et les fournisseurs peuvent influencer la manière dont ces derniers gèrent la sécurité et la santé au travail (SST), ainsi que la sécurité et la santé de leurs travailleurs. Cette note d'orientation fournit des recommandations à l'intention des dirigeants de grandes entreprises sur la manière dont ils peuvent inciter leurs fournisseurs à améliorer la SST; un objectif dont la poursuite se justifie par de multiples raisons commerciales. Premièrement, les clients exigent de plus en plus un comportement éthique de la part de l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement et tiendront les entreprises acheteuses pour responsables des mauvais résultats de leurs fournisseurs en matière de SST. Deuxièmement, les entreprises acheteuses sont tributaires de leurs fournisseurs pour fournir la bonne qualité au moment adéquat, ce qui a beaucoup plus de chance de se produire chez un fournisseur dont la main-d'œuvre est en bonne santé et s'engage à faire du bon travail. Enfin, les réglementations nationales et de l'UE, dans lesquelles la diligence raisonnable, les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et l'établissement de rapports occupent une place toujours plus grande, exigeront des acheteurs qu'ils garantissent la durabilité sociale de leur entreprise.

La présente note d'orientation est l'un des résultats du projet de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) intitulé «Leverage Instruments for Occupational Safety and Health – Lift-OSH» [Instruments à effet de levier pour la sécurité et la santé au travail – Lift-OSH] (EU-OSHA, 2023). Le projet a permis de recueillir des données empiriques issues d'études de cas portant sur les relations entre les acheteurs et les fournisseurs dans les secteurs de la construction et de l'agroalimentaire (avec les fruits et légumes comme sous-secteur). Les cas sélectionnés concernaient des entreprises acheteuses appliquant des bonnes pratiques, l'objectif étant d'examiner la possible incidence positive sur la SST à travers les chaînes d'approvisionnement. Un examen plus global de l'influence de la chaîne d'approvisionnement, notamment des effets négatifs, figure dans le rapport complet du projet Lift-OSH (EU-OSHA, 2024). L'analyse de ces données sert à suggérer des mesures qui peuvent s'avérer utiles pour les entreprises acheteuses de l'UE souhaitant inviter leurs fournisseurs à améliorer la SST dans ces secteurs d'activité et dans d'autres. L'objectif est que les connaissances générées par le projet puissent aider les membres du personnel d'encadrement au sein de grandes sociétés de l'UE à mettre à profit leurs propres relations et réseaux de la chaîne d'approvisionnement afin d'accroître la sensibilisation à la SST ainsi que la santé et la sécurité parmi leurs fournisseurs.

La réglementation comme base

Ce travail de recherche montre la manière dont les entreprises privées régissent leurs relations dans les secteurs de la construction et de l'agroalimentaire, et il a été mené dans la perspective que les résultats puissent être extrapolés à d'autres contextes industriels. Il est important de noter que la réglementation publique en matière de SST — fondée sur la directive-cadre de l'UE de 1989 et mise en œuvre par les autorités — constitue le fondement de la plupart des pratiques à effet de levier du marché utilisées par les entreprises concernées par l'étude de cas. Tant les acheteurs que les fournisseurs ont conscience qu'ils peuvent faire l'objet d'une inspection par des agences gouvernementales pouvant donner lieu à des injonctions et des amendes, potentiellement suivies d'un contrôle public, et de nombreux répondants aux études de cas soulignent l'importance de se conformer à la réglementation pour des raisons tant commerciales qu'éthiques. L'effet de levier du marché ne peut donc pas remplacer la réglementation publique régissant la SST et les conditions de travail. Au contraire, une application stricte et active de la réglementation en matière de SST et de conditions de travail par la sphère publique contribue à l'emploi d'effets de levier du marché. Le processus législatif en cours dans l'UE viendra encore renforcer la réglementation, notamment grâce à la nouvelle directive sur la communication d'informations non financières et à la législation connexe en matière de diligence raisonnable.

Recommandations à l'intention du personnel d'encadrement – Qu'est-ce qui fonctionne?

En règle générale, les relations acheteur-fournisseur sont régies par une gouvernance tant contractuelle que relationnelle (Cao & Lumineau, 2015; Koberg & Longoni, 2019; Tachizawa & Wong, 2014). Dans ce contexte, l'une des tendances les plus claires qui se dégagent de tous les cas étudiés dans les données empiriques réside non seulement dans le fait que les entreprises acheteuses combinent gouvernance contractuelle et relationnelle, mais aussi dans le fait que la plupart des conditions contractuelles, ou sanctions, ne sont pas utilisées. Un contrat, comme une réglementation, peut stipuler ce qui devrait se passer. Toutefois, la plupart du temps, c'est la relation qui détermine le déroulé des événements et le fournisseur à qui seront attribués de futurs contrats. Par exemple, la plupart des contrats dans le secteur de l'agroalimentaire comportent des conditions ou des stipulations en ce qui concerne les sanctions auxquelles s'exposent les fournisseurs en cas de livraison tardive ou de mauvaise qualité. Toutefois, si une enseigne punit un fournisseur agroalimentaire après une livraison tardive (ou de mauvaise qualité), elle s'expose à des ruptures de stock dans ses rayons. Au lieu de cela, il est habituel que le fournisseur alerte l'entreprise acheteuse du problème et que les deux parties trouvent une solution mutuellement acceptable en dehors des conditions contractuelles. De même, l'incitation la plus importante que les entreprises acheteuses puissent offrir à leurs fournisseurs est la possible obtention de futurs contrats, laquelle n'est jamais stipulée. Comprendre que la conclusion de futurs contrats est l'incitation la plus importante offerte à la plupart des fournisseurs/sous-traitants et que cette incitation repose sur une gouvernance relationnelle, et non contractuelle, est donc essentiel pour appréhender comment les chaînes d'approvisionnement fonctionnent et pourquoi certaines entreprises acheteuses sont en mesure d'inciter leurs fournisseurs/sous-traitants à agir afin, par exemple, de fournir des prestations de haute qualité et d'apporter des améliorations en matière de SST, là où d'autres entreprises acheteuses n'y parviennent pas.

Gestes positifs et récompenses

Premièrement, les résultats suggèrent que les membres du personnel d'encadrement pourraient sous-estimer le pouvoir des petits gestes positifs. Parmi les petits gestes positifs que nous avons observés, on peut citer ce qui suit:

1. Il est courant que les entrepreneurs principaux ou généraux de construction utilisent des systèmes de cartons jaunes et rouges pour avertir (carton jaune) les sous-traitants ou leurs travailleurs lorsqu'ils se livrent à des activités potentiellement dangereuses ou pour arrêter le travail (carton rouge) jusqu'à ce qu'il soit remédié à un risque en matière de sécurité. Nous avons également observé qu'une entreprise de construction distribuait des cartons verts aux travailleurs des fournisseurs faisant montre d'un comportement vertueux en matière de SST. Le carton vert servait alors de signal positif, tandis que les cartons jaunes et rouges étaient davantage vus comme des rappels à l'ordre.
2. D'autres entreprises acheteuses accéléraient les paiements à leurs fournisseurs ou sous-traitants afin d'éviter les problèmes de trésorerie qui exercent souvent une pression indue sur les fournisseurs (de taille généralement plus modeste), les poussant à faire des concessions en matière de sécurité.
3. L'une des entreprises acheteuses dans le secteur de la construction décernait des prix annuels à ses meilleurs fournisseurs/sous-traitants, y compris un prix spécifique à la SST.

Les récompenses accordées aux fournisseurs, les cartons verts pour les travailleurs et l'accélération des délais de paiement étaient rares, mais ils jouaient tous un rôle important. Les travailleurs des chantiers de construction recevant des cartes vertes étaient heureux que leur bon travail soit reconnu (au lieu d'être sanctionnés) et semblaient comprendre rapidement ce qui sous-tend les éléments essentiels de la culture de la sécurité d'une entreprise pivot. De même, bien que les cartons verts fussent décernés à des travailleurs individuels, le personnel d'encadrement des sous-traitants les considérait comme une reconnaissance attribuée à l'ensemble de l'entreprise.

L'obtention de futurs contrats était la principale récompense relationnelle offerte par l'intégralité des entreprises acheteuses. Toutefois, les fournisseurs dont les qualités avaient été officiellement reconnues dans le cadre de programmes de remise de prix ont pu, suite à leur obtention, conclure des contrats supplémentaires non seulement auprès de l'entreprise acheteuse concernée, mais aussi d'autres. Par ailleurs, bien que ces activités aient été principalement observées dans le secteur de la construction, nul besoin d'imagination pour concevoir qu'un grand détaillant de produits alimentaires

pourrait distribuer des cartons verts (ou jaunes ou rouges) aux employés de ses fournisseurs lorsque ceux-ci livrent leurs produits à des centres de distribution ou à des magasins, ou lors de visites auprès de cultivateurs. De même, si les récompenses accordées aux fournisseurs étaient rares dans les entreprises étudiées, de grandes organisations d'autres secteurs reconnaissent depuis longtemps les mérites de leurs meilleurs fournisseurs de cette manière (Caterpillar, 2022) et cela fonctionnerait tout aussi bien dans les secteurs de l'alimentation et de la construction. Pour l'entreprise acheteuse, la principale contrepartie liée à ces activités est la prise de conscience (ce que l'on est en droit d'attendre d'une direction compétente) et les bénéfices de cette prise de conscience semblent être élevés.

Enfin, si la mise en place d'une relation durable et de confiance prend du temps, ce type de liens s'appuie souvent sur un certain nombre de gestes simples. Dans le secteur de l'agroalimentaire, de nombreux petits fournisseurs sont des entreprises familiales et, dans une large mesure, l'identité du propriétaire-gérant est intimement liée à celle de l'entreprise. Les entreprises acheteuses qui montrent qu'elles apprécient les efforts déployés par leurs fournisseurs pour gérer leurs activités et relever des défis communs étaient très appréciées des petits fournisseurs. Des visites fréquentes en personne constituent le moyen le plus efficace de nouer des relations sociales et de faire montre de son appréciation et de son respect à l'égard de ces petites entreprises. Il est essentiel de faire preuve de flexibilité lorsque le fournisseur doit faire face à des contraintes de livraison ou à des augmentations de coûts inattendues; une fois encore, il ne s'agit pas d'appliquer les termes du contrat à la lettre. De telles relations renforcent la confiance, aboutissent à des normes communes et incitent le fournisseur à se dépasser afin d'aider l'entreprise acheteuse en cas de besoin.

Relations à long terme

Le meilleur moyen de garantir une attitude adéquate des fournisseurs/sous-traitants, y compris en ce qui concerne la SST, est de lier la réalisation d'un bon travail dans le présent à davantage de travail à l'avenir. Par exemple, les petits fournisseurs du secteur de l'agroalimentaire étaient beaucoup plus disposés à travailler avec des entreprises acheteuses qui comprenaient leurs sociétés et les défis auxquels elles étaient confrontées, les incitant à s'engager dans un esprit d'écoute et de coopération respectueux afin de trouver des solutions communes.

La littérature concernant la chaîne d'approvisionnement reconnaît depuis longtemps la valeur de relations stables et collaboratives à long terme. Les relations à long terme facilitent la communication et accélèrent la résolution des problèmes, et il est plus facile de travailler avec des partenaires connus qu'avec de nouveaux partenaires (Handfield & Nichols, 1999). Bien que cette réflexion n'ait généralement pas été appliquée auparavant à la gestion et aux résultats en matière de SST chez les fournisseurs, il n'est pas surprenant que les résultats de nos recherches indiquent que la gouvernance relationnelle peut également fonctionner dans ce domaine. La leçon à en tirer pour le personnel d'encadrement est donc double.

Premièrement, dans le cadre des travaux actuels les résultats de nos travaux suggèrent qu'il est préférable d'être le plus clair possible quant aux attentes minimales à atteindre sur le plan de la gestion de la SST et des résultats dans ce domaine pour pouvoir prétendre à l'obtention de futurs contrats; de même, il est préconisé de veiller à ce que les niveaux de performance attendus soient explicites et à ce qu'ils soient communiqués.

Deuxièmement, il est préconisé de faire preuve de clarté quant au fait que les normes relationnelles utilisées pour développer de nouveaux produits, le fait de faire des offres concernant de nouveaux projets, etc. peuvent également être mises à profit pour résoudre des problèmes sur le plan de la SST et des conditions de travail. En d'autres termes, les fournisseurs/sous-traitants doivent être conscients que la sécurité et la santé, comme la qualité, la livraison et les coûts, constituent un domaine dans lequel il convient d'agir de concert en vue d'améliorer les performances.

Cela peut s'avérer difficile dans le cadre des marchés publics, où le principe de concurrence interdit que la préférence soit donnée à d'anciens prestataires retenus lors des procédures d'appel d'offres. Toutefois, il reste possible d'opter pour des contrats plus longs, car cela permet au fournisseur d'investir dans les enjeux sociaux et de produire des résultats sur ce plan.

Certificats et audits

Les données suggèrent que les entreprises acheteuses placent une grande confiance dans les certifications. Cela est vrai dans l'ensemble des secteurs, mais encore davantage dans l'agriculture, où la certification représente souvent le seul moyen utilisé pour évaluer les systèmes de gestion d'un

fournisseur et les résultats y afférents. Pour les entreprises acheteuses qui cherchent à améliorer la gestion de la SST, le respect de la réglementation dans ce domaine et les résultats en la matière sur les lieux de travail de leurs fournisseurs, les certifications pourraient constituer la première étape, et non la dernière. L'objectif devrait être de faire du respect de la réglementation et de la fourniture d'un lieu de travail sûr des critères d'attribution des commandes, de sorte qu'aucun fournisseur ne puisse obtenir de marché sans fournir ces éléments de base. Un manque de certification peut indiquer de graves problèmes, mais le fait d'être certifié n'annonce pas pour autant de bons résultats en matière de SST.

- Dans le secteur de la construction, les résultats sont évalués plus directement et en temps réel sur le chantier, ce qui permet aux entreprises de ce secteur d'augmenter la probabilité d'obtenir les résultats souhaités grâce à des fournisseurs certifiés.
- Dans l'agroalimentaire, ce type d'engagement pratique et en temps réel n'est pas possible. Au lieu de cela, notre étude suggère que les entreprises acheteuses de l'agroalimentaire et d'autres secteurs dans lesquels les entreprises acheteuses n'ont pas de visibilité en temps réel sur les pratiques et les conditions de travail de leurs fournisseurs peuvent effectuer davantage de visites chez leurs fournisseurs et y mener leurs propres audits, et ce afin de voir la manière dont le travail est réalisé et de tirer parti de relations plus informelles avec leurs fournisseurs. De même, ces entreprises acheteuses devraient recueillir des données sur les incidents réels en matière de sécurité, qu'il s'agisse de violations de la réglementation ou d'accidents, afin de fournir la preuve que la certification est efficace pour le fournisseur individuel.

La certification est une forme d'autorégulation dont l'efficacité est discutable, les certifications étant souvent critiquées en ce qu'elles conduisent à une conformité de façade au lieu de traiter les problèmes systémiques sous-jacents. Toutefois, il incombe aux entreprises acheteuses d'améliorer la qualité des données que la certification et les audits qui y sont associés mesurent, et de mieux veiller à ce que le fait d'être certifié corresponde à un véritable respect des attentes minimales sur le plan de la gestion et des résultats en matière de SST. Des certifications telles que GLOBALG.A.P. ou ISO 45001 sont fournies par des tiers, qui vendent leur service à des entreprises ayant besoin d'un certificat. Leur activité dépend donc de certificats fiables, dans lesquels les clients et les autres parties prenantes ont confiance. Par conséquent, en tant qu'utilisateurs des certifications, les entreprises acheteuses peuvent exiger que celles-ci prennent mieux en considération la gestion et les résultats en matière de SST. Une telle demande inciterait les organismes de certification à améliorer la qualité des audits afin de protéger leur activité.

Enfin, de nombreuses entreprises acheteuses certifient la capacité de leurs fournisseurs à répondre aux attentes en matière de coût, de qualité et de livraison (par exemple, par le biais de la certification de qualité ISO 9000), indépendamment du respect des normes sociales. En général, au sein de ces entreprises, la fonction de passation de marchés supervise la certification/la conformité avec les objectifs de la chaîne d'approvisionnement, tandis que d'autres unités, telles que la fonction de développement durable, certifient et gèrent la conformité sociale. Cette séparation conduit à ce que la fonction d'achat ne se préoccupe pas de la conformité sociale, dont la SST est une composante essentielle, parce qu'une autre partie de la société en est chargée. Cette séparation donne alors aux fournisseurs le sentiment que ce que la fonction de passation de marchés demande (des prix plus bas, des livraisons plus rapides, plus de flexibilité) compte beaucoup plus que la conformité sociale, qui ne semble pas liée à l'obtention de contrats futurs. Par conséquent, pour que les certifications soient efficaces, un élément important est d'intégrer la conformité sociale dans les unités de passation de marchés, plutôt que d'en faire porter la responsabilité à des unités distinctes ayant un pouvoir et un accès limités aux fournisseurs. Par exemple, dans certaines de nos études de cas, l'unité RSE (responsabilité sociale des entreprises) chargée du suivi des rapports d'audit social de tiers a eu des difficultés à convaincre les fournisseurs de la nécessité d'élaborer des plans d'action correctifs lorsque des cas de non-conformité avaient été constatés. Or, le fournisseur a pris des mesures correctives dès que les responsables de la passation de marchés ont exercé une pression à son encontre et souligné l'importance de la conformité sociale.

Adaptation au contexte sectoriel

Les grandes différences entre les deux secteurs illustrent la nécessité d'adapter les instruments d'effet de levier du marché liés à la SST et aux conditions de travail aux caractéristiques spécifiques d'un secteur. Par exemple, le fait que le secteur soit dominé par des relations interentreprises ou entre

entreprises et consommateurs influencera le choix des instruments de levier de marché appliqués et leurs résultats. Les marques du secteur de la mode (comme les détaillants de l'industrie alimentaire) sont plus vulnérables aux critiques des consommateurs que les entreprises de construction ou vendant des machines-outils, et peuvent donc être sensibles à des instruments d'effet de levier différents. Si l'on peut s'attendre à ce que les pratiques d'effet de levier susmentionnées aient une applicabilité générale, les caractéristiques du secteur déterminent lesquels des différents instruments et pratiques d'effet de levier du marché seront les plus efficaces pour améliorer le respect, par les fournisseurs, de la réglementation en matière de SST, et renforcer leurs résultats dans ce domaine. Nous montrons ci-après comment les différences entre la construction et l'agroalimentaire aboutissent à l'application de stratégies différentes dans ces deux secteurs en ce qui concerne les effets de levier du marché, avant d'examiner brièvement la manière dont ces enseignements pourraient être appliqués à d'autres contextes industriels.

La construction et l'agroalimentaire sont tous deux des secteurs exposés à la sinistralité, mais la construction enregistre un taux beaucoup plus élevé d'accidents et de décès (Eurostat, 2023). Toutefois, le contexte de la construction pourrait être plus propice au changement en ce qui concerne la SST, pour les entreprises individuelles qui l'appellent de leurs vœux. Cela s'explique par le fait que les clients et/ou les entrepreneurs principaux qui souhaitent voir émerger le changement ont un public captif à même de le concrétiser. Un chantier de construction fournit un cadre dans lequel une entreprise acheteuse cherchant à mettre en place des changements peut le faire. Non seulement les entrepreneurs principaux sélectionnent des sous-traitants, mais ils sont également amenés à définir et à faire respecter les règles et la culture de prévention au sein du chantier. Ils déterminent également le ton et la teneur des discussions sur la boîte à outils, des réunions de brainstorming et d'autres activités. En outre, ils peuvent, s'ils le souhaitent, être très actifs dans la gestion de leurs fournisseurs/sous-traitants.

Un chantier de construction peut être qualifié de tissu de relations de réseau, et les entreprises étudiées, qui sont des leaders en matière de sécurité dans la construction, tirent toutes parti de ces réseaux pour améliorer la gestion et les résultats en matière de sécurité. Bien entendu, cela ne rend pas automatiquement les chantiers de construction sûrs. Toutefois, les entreprises de construction étudiées peuvent gérer un site d'une manière beaucoup plus sûre que bon nombre de leurs concurrents. Sur le chantier, cela signifie que la culture de la sécurité de l'entreprise pivot (ou du client) devient la culture de toutes les organisations travaillant sur le site. Il se peut que les sous-traitants ne se comportent pas toujours de cette manière lorsqu'ils travaillent pour d'autres entrepreneurs principaux ou clients. Toutefois, nombre des sous-traitants étudiés ont déclaré que leur culture de la sécurité avait été influencée par celle de l'entrepreneur principal, et tous savaient que s'ils souhaitaient travailler à l'avenir avec cet entrepreneur principal ou client, ils devaient adopter ces comportements spécifiques en matière de sécurité. Cela suggère que lorsque ces comportements ne constituent pas la norme ou ne se produisent pas sur un chantier de construction, c'est que l'entrepreneur principal ou le client ne communiquent pas correctement sur le fait qu'il se préoccupe de la sécurité et qu'il s'attend à certains comportements et résultats dans ce domaine. En d'autres termes, un entrepreneur principal ayant une culture de la sécurité médiocre la partagera également avec le reste du chantier. Les entrepreneurs principaux dont le bilan actuel en matière de sécurité est médiocre devront alors amorcer le changement en modifiant leur propre culture.

Ces conclusions devraient également s'appliquer à d'autres contextes industriels dans lesquels les acheteurs et les fournisseurs travaillent côté à côté, généralement projet par projet. Par exemple, les équipes de tournage, la gestion d'événements, etc., sont intégrées à des secteurs fondés sur des projets dans lesquels le gestionnaire d'événements ou le producteur de films joue un rôle analogue à celui de l'entrepreneur principal dans le secteur de la construction. Ils choisissent qui fournira les divers biens et services, et les fournisseurs réalisent tous leurs travaux sur un site partagé que l'entreprise de gestion/production d'événements contrôle. Dans ces secteurs, la culture de la sécurité sur le site est tributaire de la responsabilité de l'entreprise acheteuse.

La chaîne d'approvisionnement agroalimentaire n'est pas structurée de la même manière que celle de la construction et le changement sera plus difficile à mettre en œuvre pour les entreprises qui le souhaitent. La création de réseaux de communication informelle nécessitera un travail plus ciblé et sera plus compliquée à maintenir. La nature dispersée des sociétés agricoles signifie que les entreprises acheteuses ont souvent des relations directes limitées, voire inexistantes, avec leurs producteurs. Ces éléments structurels constituaient de toute évidence un obstacle au changement dans les entreprises

agroalimentaires étudiées et seraient également problématiques dans d'autres secteurs caractérisés par un grand nombre de fournisseurs potentiels dispersés, tels que le textile ou la fabrication de pièces de petite taille/de base.

Toutefois, le fait que, de manière générale, la SST ne figurait pas parmi les priorités absolues des entreprises agroalimentaires représentait également un frein au changement. Les entreprises de construction pouvaient parler longuement de la sécurité et du rôle de la sécurité des travailleurs, ce qu'elles ont également fait. Dans l'agroalimentaire, la question de la SST n'est souvent abordée que sur demande ou dans le cadre d'une discussion plus large sur les conditions de travail. Bien que la plupart des personnes interrogées travaillant dans la construction reconnaissent les problèmes de sécurité du secteur, la réponse typique des acteurs de l'agroalimentaire aux questions concernant la SST consiste à dire que tout va bien, au motif que toutes les sociétés possèdent une certification et que leurs fournisseurs en Europe travaillent tous dans le cadre d'une réglementation stricte. En outre, et c'est important, les fournisseurs de l'agroalimentaires n'étaient pas confrontés à un risque important de perte de marché en raison de mauvaises performances en matière de SST. Nous n'avons recensé qu'un seul cas dans lequel un détaillant envisageait de mettre un terme à la relation commerciale avec un fournisseur, lequel était accusé par les médias et les syndicats nationaux d'avoir commis de graves faits de harcèlement sexuel et de discrimination à l'encontre de travailleuses migrantes. Toutefois, après avoir réalisé lui-même un contrôle du fournisseur et s'être assuré que des mesures correctives avaient été prises, le détaillant a continué d'acheter des produits auprès de ce fournisseur.

Un changement culturel

Dans le domaine de la construction, la nécessité d'un changement culturel a été acceptée par toutes les entreprises pivots étudiées. Les discussions avec les associations industrielles et les organismes de réglementation des pays dans lesquels les entreprises étudiées menaient leurs activités ont toutes montré que ce changement avait été déclenché par le mauvais bilan du secteur en matière de sécurité au cours d'une période relativement récente (les 20 dernières années). Au sein du secteur de la construction, l'enjeu était de faire en sorte que cette culture se propage au reste de la chaîne et aux autres entrepreneurs principaux. Dans l'agroalimentaire, le besoin de changement concerne toujours — sur la base de nos données — l'ensemble des acteurs, car les comportements et les résultats en matière de SST ne font pas encore partie de la culture du secteur. Toutefois, la durabilité dans la manière dont les denrées alimentaires sont cultivées, emballées et transformées figure parmi les priorités de nombreux cultivateurs et acheteurs. Bien que, au-delà de la sécurité sur le lieu de travail, les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture aient de sérieux problèmes à résoudre en matière d'émissions, de pollution et d'effets sociaux négatifs, les entreprises de l'agroalimentaire étaient plus avancées que celles de la construction en ce qui concerne la durabilité environnementale. En d'autres termes, les entreprises de l'agroalimentaire tirent parti de leurs réseaux et trouvent des leviers permettant de modifier le comportement de leurs fournisseurs par d'autres moyens, lesquels pourraient probablement être utilisés pour améliorer la santé et la sécurité des travailleurs. L'agroalimentaire ne bénéficie pas des réseaux informels présents dans le secteur de la construction, mais il dispose de réseaux travaillant sur d'autres questions relatives à la durabilité, qui pourraient être utilisées pour aborder les comportements et les résultats en matière de sécurité.

Les données suggèrent que ces différences devraient s'appliquer à d'autres contextes. Par exemple, dans le domaine des technologies de l'information, comme dans l'alimentation, la durabilité figure au premier rang des priorités, bien que ce secteur ne soit généralement pas considéré comme sinistrogène. Toutefois, certaines entreprises du secteur ont profité du fait qu'elles attendent généralement de leurs fournisseurs et sous-traitants qu'ils se concentrent sur le développement durable pour mettre également l'accent sur la sécurité. Cela devrait également être possible dans d'autres secteurs ou au sein d'entreprises individuelles, où les travaux sur la durabilité (mais pas encore sur la SST) font désormais partie intégrante des relations acheteurs/fournisseurs. De même, les changements dans le secteur de la construction se sont produits entreprise par entreprise. Par conséquent, les entreprises d'autres secteurs intrinsèquement dangereux (y compris celles de l'agroalimentaire) qui souhaitent voir les choses changer devront suivre une double approche consistant à modifier leur propre culture afin de mettre l'accent sur la SST en interne et tout au long de la chaîne d'approvisionnement, tout en collaborant avec les organismes du secteur concerné pour faire passer la sécurité au rang des priorités absolues.

Conclusion

La gouvernance relationnelle des rapports acheteur-fournisseur est essentiel pour l'ensemble des entreprises et, sur la base de notre étude, également pour un travail sûr et sain sur le lieu de travail du fournisseur. Jusqu'à présent, la réglementation et les contrats formels constituent les principales composantes de l'accent mis sur la SST dans les chaînes d'approvisionnement. Alors que les réglementations nationales et internationales ainsi que les exigences formelles d'un contrat constituent la base nécessaire à la coopération, la gouvernance relationnelle joue un rôle majeur dans la transformation des politiques et des exigences contractuelles strictes sur les lieux de travail dans la pratique, et fait ainsi la différence pour la santé et la sécurité des travailleurs sur les lieux de travail des fournisseurs.

Il est important de tenir compte des différences sectorielles. Dans le secteur de la construction, la priorité est naturellement donnée à la collaboration directe sur le chantier de construction et au potentiel que celle-ci représente pour la relation acheteur-fournisseur. Dans l'agroalimentaire, en revanche, en raison de la nature dispersée des réseaux de production, il est nécessaire que les acheteurs développent des canaux de contact et de communication plus directs avec les fournisseurs.

Pour résumer les conseils pratiques, il convient principalement:

- de soutenir les bonnes pratiques et les pratiques sûres par des gestes positifs et des récompenses;
- de reconnaître la valeur des relations à long terme et de parler ouvertement des attentes liées à la SST; et
- d'utiliser les certifications et audits de tiers uniquement comme un point de départ pour la gestion de la SST des fournisseurs, et de ne pas séparer la SST des autres mesures, telles que les exigences en matière de qualité et de livraison.

Références

- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33-34(1), 15-42. Disponible à l'adresse:
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>
- Caterpillar. (2022). *Supplier excellence recognition*. Disponible à l'adresse:
<https://www.caterpillar.com/en/news/caterpillarNews/2022/caterpillar-recognizes-top-suppliers.html>
- EU-OSHA (2023) - Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, *Améliorer la SST par le biais des chaînes d'approvisionnement: initiatives fondées sur le marché dans les secteurs de l'agroalimentaire et de la construction*. Disponible à l'adresse:
<https://osha.europa.eu/fr/publications/improving-osh-through-supply-chains-market-based-initiatives-agri-food-and-construction-industries>
- EU-OSHA (2024) - Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, *Le rôle des chaînes d'approvisionnement dans la promotion de la sécurité et de la santé dans la construction et l'agriculture: le projet LIFT-OSH*. Disponible à l'adresse:
<https://osha.europa.eu/fr/publications/supply-chains-role-promoting-safety-and-health-construction-and-agriculture-lift-osh-project>
- Eurostat. (2023). *Statistiques sur les accidents du travail* Disponible à l'adresse:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Accidents_at_work_statistics#Incidence_rates
- Handfield, R. B., & Nichols Jr, E. L. (1999). *Introduction to supply chain management*. Prentice Hall.
- Koberg, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 207, 1084-1098. Disponible à l'adresse:
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.033>

Tachizawa, E. M., & Wong, C. Y. (2015). The performance of green supply chain management governance mechanisms: A supply network and complexity perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 51(3), 18-32. Disponible à l'adresse: <https://doi.org/10.1111/jscm.12072>

Auteurs: Peter Hasle (University of Southern Denmark) and Mark Pagell (University College Dublin, Ireland).

Direction de projet: Dietmar Elsler et Annick Starren, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA).

La présente note d'orientation a été commandée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). Son contenu, y compris les avis et conclusions qui peuvent y être exprimés, n'engage que ses auteurs et ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'EU-OSHA.

Ni l'Agence européenne ni aucune autre personne agissant pour le compte de cette agence n'est responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations suivantes.

© Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2024

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Toute utilisation ou reproduction de photographies ou d'autres éléments qui n'appartiennent pas à l'EU-OSHA doit faire l'objet d'une demande d'autorisation directement adressée au titulaire des droits d'auteur.