

## LA SECURITE ET LA SANTE DANS LES CHAINES D'APPROVISIONNEMENT DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE: LA FORCE DE L'ALLIANCE ENTRE GOUVERNANCE CONTRACTUELLE ET RELATIONNELLE

### Contexte

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 de levier pour la sécurité et la santé au travail) (EU-OSHA, 2023). Elle donne un aperçu complet des principaux instruments de levier et des pratiques applicables au secteur agroalimentaire pour améliorer la sécurité et la santé au travail (SST) et les conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement. Dans cette note, nous nous concentrerons spécifiquement sur le potentiel des formes hybrides de gouvernance contractuelle et relationnelle. Nous présentons les effets bénéfiques possibles des formes de gouvernance hybrides en matière de SST et de conditions de travail. Les cas sélectionnés étaient des entreprises acheteuses appliquant des bonnes pratiques, l'objectif étant d'examiner l'influence positive possible sur la SST tout au long des chaînes d'approvisionnement. Un examen plus global de l'influence de la chaîne d'approvisionnement, et notamment des incidences négatives, figure dans le rapport complet du projet Lift-OSH (EU-OSHA, 2024).

L'objectif de cette note d'orientation est de résumer les résultats de notre projet et de les mettre à la disposition des décideurs politiques, des employeurs, des praticiens et des organisations du secteur agroalimentaire.

### Le secteur agroalimentaire et la SST dans les chaînes d'approvisionnement

Les chaînes d'approvisionnement agroalimentaires sont généralement complexes et impliquent de multiples parties prenantes, depuis les agriculteurs et les producteurs jusqu'aux détaillants et aux consommateurs. La participation de plusieurs fournisseurs à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement engendre des complexités en termes de responsabilités et d'obligations en matière de sécurité et de santé au travail. Le secteur agroalimentaire opère dans un environnement hautement réglementé en ce qui concerne la sécurité alimentaire des consommateurs et les préoccupations environnementales. Toutefois, il se caractérise simultanément par de multiples défis liés aux risques physiques, chimiques et biologiques, aux risques élevés d'accidents, à la main-d'œuvre saisonnière et temporaire et à la diversité des environnements de travail. Chaque étape de la chaîne d'approvisionnement — y compris l'exploitation agricole, la transformation, le conditionnement et la distribution — présente des défis uniques en matière de SST en raison de la diversité des environnements de travail, tels que les champs, les exploitations agricoles, les usines de transformation, les entrepôts et le transport.

### Types d'instruments de levier utilisés dans le secteur agroalimentaire

#### *Gouvernance contractuelle formelle*

Les contrats constituent la base des relations d'affaires et des transactions dans le secteur agroalimentaire. Bien qu'ils puissent prendre diverses formes, tous les contrats ne doivent pas nécessairement être rédigés de manière explicite; nombre d'entre eux sont formés de manière implicite par des pratiques commerciales habituelles et des accords verbaux. Nous constatons que les contrats écrits formels sont plus efficaces pour assurer la stabilité des relations entre l'acheteur et le fournisseur et, par conséquent, des conditions de travail.

Par «gouvernance contractuelle formelle», nous entendons diverses formes d'appels d'offres et de contrats officiels, ainsi que l'audit et le suivi des processus de travail des fournisseurs, qui peuvent être utilisés par les acheteurs pour influencer la SST dans leur chaîne d'approvisionnement. Toutefois, la gouvernance contractuelle présente des limites tant pour l'acheteur que pour le fournisseur, étant donné qu'il est presque impossible de prévoir tous les imprévus dans un contrat formel.

Voici quelques exemples d'outils formels de gouvernance contractuelle relevés dans notre étude pour influencer la SST et les conditions de travail:

- Accords contractuels écrits sur les volumes et les prix, exigences spécifiques en matière de SST de la part de l'entreprise focale.
- Codes de conduite (CdC), et systèmes de suivi, d'audit et de certification des fournisseurs spécifiquement destinés au secteur agroalimentaire.

Tableau 1: Gouvernance contractuelle dans le secteur agroalimentaire

Effet de levier du marché	Description	Effets bénéfiques pour la chaîne d'approvisionnement	SST et conditions de travail, avantages
Accords contractuels formels	Les volumes et les prix sont prédéfinis et convenus dans un contrat formel.	Stabilité/Fiabilité en matière de volumes et de livraisons.	<p>Stabilités des revenus pour les fournisseurs (c'est-à-dire les agriculteurs).</p> <p>Stabilité de l'emploi pour les travailleurs.</p> <p>Stabilité des horaires de travail/limitation des heures supplémentaires pour les travailleurs et les agriculteurs.</p>
	Qualité des produits et exigences en matière de livraison.	Qualité et sûreté alimentaires. Fiabilité des livraisons.	Préavis suffisant concernant la livraison/définition du délai de livraison afin d'éviter les pressions et d'améliorer la planification du temps de travail.
Exigences contractuelles en matière de SST	Exigences en matière de SST dans l'entrepôt de l'entreprise focale.	Accélération des activités de chargement et de déchargement.	Réduction des accidents de sécurité et des problèmes d'ergonomie.
	Certifications et audits, y compris des exigences en matière de SST.	Qualité et sûreté alimentaires. Performances environnementales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diffusion de la culture de la SST, du système d'évaluation et de gestion des risques en matière de SST.</li> <li>▪ Contrôle de l'utilisation des pesticides dans les certifications.</li> </ul>

Les **accords contractuels formels** doivent empêcher les partenaires de la chaîne d'approvisionnement de donner la priorité à leurs propres intérêts, et protéger les deux parties dans leurs relations. De tels contrats incluent généralement la spécification des prix et des volumes des produits demandés ainsi que des exigences concernant la qualité et la livraison. Les accords contractuels concernant les prix et les volumes peuvent être un outil utile pour protéger les intérêts de l'acheteur et du fournisseur, car ils définissent la mesure dans laquelle les parties à l'échange sont liées d'une manière formelle qui fournit des garanties et assure la conformité en termes de devoirs, de rôles, de droits et d'imprévus (Dolci et al., 2017). Ces contrats formalisés contribuent tant à améliorer la planification et la coordination en vue de livraisons plus fiables qu'à stabiliser les retours. Ils peuvent également être accompagnés d'une demande de signature de cahier des charges (CdC) et de fourniture de certifications. Les entreprises focales de notre échantillon exigent des certifications différentes de la part de leurs fournisseurs et, dans certains cas, elles disposent de leur propre CdC et peuvent effectuer des audits/visites supplémentaires pour évaluer les pratiques et les performances de leurs fournisseurs. Les certifications et le CdC traitent souvent également des questions de santé et de sécurité.

Des **exigences contractuelles en matière de SST** sont souvent exigées par les entreprises focales. Elles prennent de multiples formes, telles que des lignes directrices spécifiques concernant les pratiques en matière de SST dans les processus de livraison et de logistique auxquels participent à la fois les entreprises focales et les fournisseurs. De telles exigences sont souvent en place et appliquées en ce qui concerne les activités de chargement et de déchargement effectuées dans les entrepôts de l'entreprise focale. Toutefois, de telles pratiques sont susceptibles d'avoir une incidence positive sur la santé et la sécurité des travailleurs également sur le site du fournisseur. Ces exigences visent directement à réduire les accidents et les troubles musculosquelettiques. Dans le même temps, elles facilitent les activités de chargement et de déchargement, ce qui a une incidence positive sur les résultats de la chaîne d'approvisionnement. Souvent, l'entreprise focale exige de ses fournisseurs qu'ils respectent certaines normes internationalement reconnues. Le tableau 2 résume les principaux certificats mis en œuvre dans le secteur agroalimentaire. Tous les programmes de certification sont décrits en détail dans la note d'orientation intitulée «Normes et audits pour améliorer la SST dans le secteur agroalimentaire européen», récemment publiée par l'EU-OSHA<sup>1</sup>.

**Tableau 2: Certifications dans le secteur agroalimentaire et domaine d'impact**

Nom du certificat	Éléments de qualité alimentaire	Éléments de SST	Éléments environnementaux	National/International
GLOBALG.A.P. (bonnes pratiques agricoles) <sup>2</sup>	X	X (GRASP <sup>3</sup> )	X	International
Certificat de production intégrée en Espagne <sup>4</sup>	X	X	X	National
EFC Safe Food Compliance Espagne <sup>5</sup>	X	X	X	National
Bord Bia en Irlande <sup>6</sup>	X	X	X	National
Amfori BSCI <sup>7</sup>		X		International
Entreprises membres de Social Accountability International (SAI) (SA8000) <sup>8</sup>		X		International
Initiative en faveur du commerce équitable (ETI) <sup>9</sup>		X		International
Initiative Clause Social (ICS) <sup>10</sup>		X		International
Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA) <sup>11</sup>		X		International
Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP) <sup>12</sup>		X		International
SGE 21. Ethical and Socially Responsible Management System (principalement utilisé dans les pays hispanophones) <sup>13</sup>		X		International

<sup>1</sup> Disponible à l'adresse: <https://osha.europa.eu/fr/publications/supply-chain-governance-agriculture-standards-and-audits-improve-osh-european-agri-food-sector>

<sup>2</sup> Voir: [https://www.globalgap.org/uk\\_en/](https://www.globalgap.org/uk_en/)

<sup>3</sup> Voir: <https://www.globalgap.org/what-we-offer/solutions/grasp/>

<sup>4</sup> Voir: <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/produccion-integrada/>

<sup>5</sup> Voir: <https://efcspain.com/en/safe-food-compliance-sfc/#>

<sup>6</sup> Voir: <https://www.bordbia.ie/farmers-growers/get-involved/become-quality-assured/>

<sup>7</sup> Voir: <https://www.amfori.org/content/amfori-bsci>

<sup>8</sup> Voir: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

<sup>9</sup> Voir: <https://www.ethicaltrade.org/eti-base-code>

<sup>10</sup> Voir: <https://ics-asso.org/>

<sup>11</sup> Voir: <https://www.sedex.com/>

<sup>12</sup> Voir: <https://wrapcompliance.org/en/>

<sup>13</sup> Voir: [https://foretica.org/wp-content/uploads/2023/05/sge\\_21\\_ingles.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/2023/05/sge_21_ingles.pdf)

Nom du certificat	Éléments de qualité alimentaire	Éléments de SST	Éléments environnementaux	National/International
IFS food safety <sup>14</sup>	X	X		International
Bioland (norme allemande pour l'agriculture biologique) <sup>15</sup>	X	X	X	International
Naturland <sup>16</sup>	X	X	X	International
Bioswiss <sup>17</sup>	X	X	X	International
Demeter <sup>18</sup>	X	X	X	International
HACCP (Analyse des risques et maîtrise des points critiques) <sup>19</sup>	X			National
BRCGS (British Retail Consortium Global Standard for Food Safety) <sup>20</sup>	X			International
FSA (Évaluation de la durabilité des exploitations agricoles) <sup>21</sup>	X			International
ISO 22000 Management de la sécurité des denrées alimentaires <sup>22</sup>	X			International
FSSC 22000 Système de management de la sécurité des aliments <sup>23</sup>	X			International
Norme FIAS (Fertilizer Industry Assurance Scheme) <sup>24</sup>	X			International
Leaf <sup>25</sup>	X			International

Les certifications et les normes jouent un rôle important dans le secteur agroalimentaire en renforçant le respect de la qualité tout au long de la chaîne d'approvisionnement et en communiquant efficacement ces informations aux acheteurs et aux consommateurs finaux, souvent au moyen de logos de certification désignés. Toutefois, il est essentiel de reconnaître que les systèmes de certification volontaires pour les chaînes d'approvisionnement agroalimentaires comportent des limites intrinsèques. L'une de ces limites concerne la portée des systèmes de certification, étant donné que l'audit a principalement porté sur de grandes exploitations au sein de chaînes d'approvisionnement mondiales et non sur leurs sous-traitants de taille plus modeste. Cela s'explique par le coût important du processus de certification, et par les frais continus dus pour l'assistance technique. En outre, le processus de certification lui-même peut être long et chronophage, ce qui pose des problèmes aux petites entreprises qui peuvent ne pas disposer des ressources nécessaires pour se préparer correctement à la certification. Il convient de noter que les systèmes de certification ne se traduisent pas toujours par une amélioration directe des conditions de travail des travailleurs du secteur agroalimentaire. En revanche, les entreprises du secteur agroalimentaire pourraient y trouver d'autres avantages plus pertinents, tels que l'amélioration de l'accès aux acheteurs, le renforcement des positions de négociation, les mises à niveau technologiques et les économies de temps dues à la réduction des exigences applicables à de multiples audits.

S'il ne fait aucun doute que les leviers contractuels sont des instruments nécessaires à la stratégie la plus efficace en matière de SST dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises, les aspects relationnels jouent également un rôle crucial dans la mise en pratique des spécifications stipulées contractuellement. Ces deux aspects se renforcent mutuellement car l'un n'est pas efficace sans l'autre.

<sup>14</sup> Voir: <https://www.ifs-certification.com/index.php/en/standards/4128-ifs-food-standard-en>

<sup>15</sup> Voir: <https://www.bioland.de/about-bioland>

<sup>16</sup> Voir: <https://www.naturland.de/fr/producers/service-and-expertise/certification.html>

<sup>17</sup> Voir: <https://international.bio-suisse.ch/fr/import-with-bio-suisse.html>

<sup>18</sup> Voir: <https://demeter.net/certification/standard/>

<sup>19</sup> Voir: [https://fr.wikipedia.org/wiki/Hazard\\_analysis\\_and\\_critical\\_control\\_points](https://fr.wikipedia.org/wiki/Hazard_analysis_and_critical_control_points)

<sup>20</sup> Voir: <https://www.bsigroup.com/en-ID/brc-global-standards/brc-global-standard-for-food-safety/>

<sup>21</sup> Voir: <https://saiplatform.org/fsa/>

<sup>22</sup> Voir: <https://www.iso.org/fr/iso-22000-food-safety-management.html>

<sup>23</sup> Voir: <https://www.fssc.com/schemes/fssc-22000/>

<sup>24</sup> Voir: <https://www.agindustries.org.uk/resource/fias-2021-standard--effective-from-april-2021.html>

<sup>25</sup> Voir: <https://leaf.eco/farming/leaf-marque>

## Gouvernance relationnelle

Les acheteurs s'appuient sur des instruments et des pratiques relationnels pour renforcer la confiance et coordonner la chaîne d'approvisionnement (Cao & Lumineau, 2015). La gouvernance relationnelle dans un tandem acheteur-fournisseur signifie que la relation « [...] est régie par des relations sociales et des normes communes » (Um & Kim, 2019). La gouvernance relationnelle est donc une forme informelle de gouvernance qui repose sur des structures informelles et sur l'auto-discipline de chaque partie (Cao & Lumineau, 2015). La gouvernance relationnelle se manifeste dans le développement des normes comportementales communes de flexibilité, de solidarité et de partage d'informations (Bonatto et al., 2020; Poppo & Zenger, 2002). Des normes communes sont créées grâce au soutien des acheteurs pour les efforts de développement et de formation des fournisseurs, ainsi qu'à une communication informelle fréquente qui développe les relations personnelles (Huq et al., 2016; Pagell & Wu, 2009). La gouvernance relationnelle souligne l'importance de la confiance, de la collaboration, de la communication informelle et des relations à long terme entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement afin de favoriser les avantages mutuels et de promouvoir des pratiques responsables.

Le tableau 3 résume les principales conclusions relatives à la gouvernance relationnelle dans le secteur agroalimentaire.

Tableau 3: Gouvernance relationnelle dans le secteur agroalimentaire

Effet de levier du marché	Description	Effets bénéfiques pour la chaîne d'approvisionnement	SST et conditions de travail, avantages
Durée de la collaboration	Long terme.	<p>Meilleure planification/livraison fiable.</p> <p>Normes de qualité (en connaissant les attentes et les capacités de chacun).</p> <p>Développement de nouveaux produits (par exemple, des variétés de pommes qui prennent plusieurs années).</p> <p>Investissements dans des machines (meilleure qualité, livraison).</p>	<p>Stabilités des revenus pour les fournisseurs (c'est-à-dire les agriculteurs).</p> <p>Stabilité de l'emploi pour les travailleurs.</p>
Collaboration entre l'acheteur et le fournisseur	Développement conjoint de nouveaux produits, de nouveaux emballages et planification de la production.	<p>Amélioration de la planification/des livraisons.</p> <p>Développement de nouveaux produits.</p>	<p>Augmentation/Stabilité des bénéfices pour les fournisseurs (c'est-à-dire les agriculteurs).</p> <p>Relation/planification à long terme.</p> <p>Stabilité de l'emploi/des horaires de travail pour les travailleurs.</p> <p>Investissements dans des machines/nouvelles technologies améliorant les conditions de travail.</p>
Relation informelle entre l'acheteur et le fournisseur.	Relations interpersonnelles et communication informelle.	Compréhension mutuelle/meilleure planification.	Amélioration de la planification/Stabilité des retours pour les fournisseurs (c'est-à-dire les agriculteurs).

Effet de levier du marché	Description	Effets bénéfiques pour la chaîne d'approvisionnement	SST et conditions de travail, avantages
		Adaptation des livraisons au bénéfice des deux parties.	Stabilité des horaires de travail.  Moins de précipitation.
Flexibilité de la chaîne d'approvisionnement.	Compréhension mutuelle face aux ruptures d'approvisionnement (par exemple, accepter des retards de livraison, réduire la variété des produits).	Stabilité des performances de livraison.  Performance en matière de flexibilité. Gestion des risques.	Diminution de la pression/réduction de la charge de travail. Stabilité des horaires de travail/limitation des heures supplémentaires.
Formation et assistance technique pour les fournisseurs de taille modeste (et de deuxième niveau).	Les entreprises acheteuses fournissent des connaissances et des compétences techniques et de gestion, des semences, des machines, etc.	Amélioration de la qualité des performances.  Stabilité des performances de livraison.  Amélioration de la performance environnementale.	Amélioration de la planification/Stabilité des retours pour les fournisseurs (c'est-à-dire les agriculteurs).  Stabilité des horaires de travail pour les travailleurs. Contrôle de l'utilisation des pesticides, des produits agrochimiques, etc.

Nous avons constaté que les entreprises focales incluses dans l'échantillon ont tendance à conserver une chaîne d'approvisionnement stable grâce à des **relations acheteurs/fournisseurs durables à long terme**. Le fait d'avoir une relation à long terme contribue à contrebalancer les effets négatifs éventuels des déséquilibres structurels. En outre, les relations à long terme favorisent la coordination et la communication, et donc une meilleure planification pour des résultats plus fiables et plus conformes aux normes de qualité. Cependant, la réglementation des marchés publics fixe des limites pour la durée de la relation.

La **collaboration entre acheteurs et fournisseurs** est également essentielle car ces derniers ont généralement intérêt à collaborer pour parvenir à une création de valeur conjointe, en particulier s'ils ne peuvent pas l'obtenir dans le cadre d'une transaction de marché. Les fournisseurs décideront de la manière d'adopter une pratique ou de répondre à un instrument de levier du marché en se fondant en partie sur l'évaluation du comportement de l'acheteur comme étant équitable ou juste. Bien qu'elle ne soit pas mise en œuvre pour améliorer la SST et les conditions de travail, la collaboration entre acheteurs et fournisseurs pourrait avoir une incidence indirecte grâce à la stabilité des volumes de production et pourrait contribuer à garantir un niveau minimal de revenu aux petits agriculteurs et à établir des relations de travail et des horaires de travail plus stables.

Les **relations personnelles et la communication informelle** sont importantes pour maintenir la confiance à long terme entre l'acheteur et les fournisseurs. Tant les réunions en face à face que la communication informelle sont essentielles à cet égard. La relation personnelle peut même avoir une influence sur la fixation des prix, de sorte que les travailleurs peuvent bénéficier de meilleures conditions de réalisation de la prestation en raison d'une marge bénéficiaire plus élevée. Les relations personnelles et les communications informelles sont susceptibles de favoriser le maintien d'une relation à long terme et développer des normes communes et une compréhension mutuelle, contribuant ainsi à soutenir les résultats de la chaîne d'approvisionnement, tels que les performances en matière de livraison, en particulier en présence d'une demande incertaine, ainsi qu'une meilleure planification.

Un aspect essentiel du maintien d'une relation équitable et digne de confiance consiste à garantir un certain **niveau de flexibilité** dans la livraison en cas de problèmes liés aux fournisseurs, et fait partie des outils de gouvernance relationnelle. La flexibilité de la chaîne d'approvisionnement est un «instrument de levier du marché» essentiel, à la fois pour faire face à l'incertitude des dernières années et

pour maintenir les résultats de la chaîne d'approvisionnement et la stabilité des livraisons. Par conséquent, la littérature scientifique ne contient que peu ou pas de preuves de la manière dont ce mécanisme de gouvernance relationnelle a été utilisé par les acheteurs pour améliorer la SST chez les fournisseurs. Toutefois, il pourrait avoir une incidence indirecte sur la SST et les conditions de travail en réduisant les pressions et la charge de travail. En effet, la flexibilité dans la chaîne d'approvisionnement peut également réduire la charge de livraison des fournisseurs, comme indiqué dans de multiples cas, et avoir ainsi une incidence positive sur la santé et le bien-être des travailleurs employés par les fournisseurs.

Outre les autres outils de gouvernance relationnelle, **la formation et l'assistance technique** sont utilisées pour soutenir et développer les petits fournisseurs. Nous avons constaté que, dans certains cas, ces formations et cette assistance technique sont souvent proposées par des fournisseurs de premier rang à des fournisseurs de deuxième rang. La littérature sur les achats durables (voir par exemple Pagell et al., 2010) indique que la formation devrait fournir les bases permettant de transformer les petits fournisseurs en fournisseurs fiables et efficaces, tout en créant des normes partagées ainsi qu'une dépendance mutuelle et des attributs de durabilité uniques pour ces chaînes d'approvisionnement alimentaire. La plupart des attributs de durabilité observés dans les cas analysés étaient liés à la denrée alimentaire elle-même (par exemple, locale, biologique, à emballage réduit, etc.) et à une relation durable à long terme entre les acheteurs et les fournisseurs. En outre, cette formation a une incidence indirecte sur la SST et les conditions de travail. Dans le cas de la formation technique et environnementale des autres cas, elle pourrait contribuer à la SST en réglementant l'utilisation des pesticides et des produits agrochimiques.

### Formes hybrides de gouvernance contractuelle et relationnelle

Ce concept de formes hybrides de gouvernance contractuelle et relationnelle, qui combine des éléments issus de contrats formels et de relations de collaboration, offre des possibilités de relever efficacement les défis liés à la SST et aux conditions de travail dans le secteur agroalimentaire. Les avantages de la gouvernance hybride dans les chaînes d'approvisionnement agroalimentaires en plus des éléments contractuels tels que les accords, avec les codes de conduite ou les systèmes de certification, comprennent une communication ouverte et fréquente entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement, facilitant l'échange d'informations essentielles relatives à la SST et aux conditions de travail. En outre, en favorisant les relations de collaboration ainsi que des exigences spécifiques en matière de SST, la gouvernance hybride favorise le partage de la responsabilité entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, créant un engagement collectif afin de donner la priorité à la SST et au bien-être des travailleurs. La gouvernance hybride permet une flexibilité et une adaptabilité accrues pour faire face aux risques émergents en matière de SST et à l'évolution des conditions de travail, ce qui permet de réagir rapidement et de prendre des mesures proactives. En outre, la nature collaborative de la gouvernance hybride facilite l'identification et la mise en œuvre des bonnes pratiques et engage un dialogue ouvert et transparent, en favorisant la confiance et la compréhension mutuelle ainsi qu'en promouvant l'amélioration continue de la SST et des conditions de travail.

## Conclusions

Les formes hybrides de gouvernance contractuelle et relationnelle offrent une approche prometteuse pour améliorer la SST et les conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement agroalimentaires. En combinant les avantages de la gouvernance contractuelle (contrats formels, audits et systèmes de certification) et de la gouvernance relationnelle (relations de collaboration), cette forme de gouvernance peut favoriser la confiance, le partage de responsabilité et l'amélioration continue. La mise en œuvre de la gouvernance hybride nécessite un engagement actif, une collaboration et un engagement collectif de tous les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. En adoptant cette approche, le secteur agroalimentaire peut faire des progrès significatifs vers la création d'environnements de travail plus sûrs, plus sains et plus favorables pour ses travailleurs.

La plupart des relations au sein de la chaîne d'approvisionnement comportent des éléments tant contractuels que relationnels. Nous soulignons l'importance de combiner et d'équilibrer consciemment ces deux approches de gouvernance afin de relever des défis spécifiques et d'améliorer la SST et les conditions de travail au sein des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires.

Si les chaînes d'approvisionnement traditionnelles peuvent comporter à la fois des accords contractuels et des éléments relationnels, il se peut qu'elles ne soient pas intégrées ou équilibrées de manière optimale. Dans certains cas, l'aspect contractuel peut dominer, conduisant à une approche axée sur la

conformité. Dans d'autres cas, une forte dépendance à l'égard de la gouvernance relationnelle à elle seule pourrait manquer de structures et de mécanismes formels pour traiter efficacement les problèmes lorsqu'ils se posent. L'approche hybride vise à parvenir à un juste équilibre, dans le cadre duquel les éléments contractuels et relationnels se complètent mutuellement afin de créer une coopération plus efficace et plus résiliente entre les partenaires au sein de la chaîne d'approvisionnement. Dans le scénario actuel analysé, la gouvernance relationnelle est essentielle pour renforcer les effets de la gouvernance contractuelle, car il est difficile de surveiller et de faire respecter les pratiques en matière de SST par l'acheteur en raison de la complexité de la chaîne d'approvisionnement. En effet, le partage de la confiance et des valeurs grâce à la gouvernance relationnelle semble être un outil plus efficace pour sensibiliser à la SST et aux conditions de travail.

En conclusion, la gouvernance hybride représente une approche globale et équilibrée pour aborder la question de la SST et des conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement agroalimentaires. En intégrant des éléments contractuels et relationnels, cette gouvernance permet aux partenaires de la chaîne d'approvisionnement de travailler ensemble, d'établir une relation de confiance et d'améliorer la sécurité sur le lieu de travail de façon continue. Alors que la gouvernance contractuelle fournit une structure et permet de rendre des comptes, la gouvernance relationnelle favorise la coopération et la flexibilité. Il est essentiel de trouver le juste équilibre entre les deux afin de créer une chaîne d'approvisionnement durable et socialement responsable qui bénéficie à toutes les parties concernées.

## Références

- Bonatto, F., de Resende, L. M. M., & Pontes, J. (2020). Relational governance in supply chain: A systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 27(6), 1711-1741. Disponible à l'adresse: <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0033>
- 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>
- Dolci, P. C., Maçada, A. C. G., & Paiva, E. L. (2017). Models for understanding the influence of supply chain governance on supply chain performance. *Supply Chain Management*, 22(5), 424-441. Disponible à l'adresse: <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2016-0260>
- 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 suivante: <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 suivante: <https://osha.europa.eu/fr/publications/supply-chains-role-promoting-safety-and-health-construction-and-agriculture-lift-osh-project>
- Huq, F. A., Chowdhury, I. N., & Klassen, R. D. (2016). Social management capabilities of multinational buying firms and their emerging market suppliers: An exploratory study of the clothing industry. *Journal of Operations Management*, 46(1), 19-37. Disponible à l'adresse suivante: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.07.005>
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725. Disponible à l'adresse suivante: <https://doi.org/10.1002/smj.249>
- Um, K.-H., & Kim, S.-M. (2019). The effects of supply chain collaboration on performance and transaction cost advantage: The moderation and nonlinear effects of governance mechanisms. *International Journal of Production Economics*, 217, 97-111. Disponible à l'adresse suivante: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.025>

Yadav, V. S., Singh, A. R., Raut, R. D., Mangla, S. K., Luthra, S., & Kumar, A. (2022). Exploring the application of Industry 4.0 technologies in the agricultural food supply chain: A systematic literature review. *Computers & Industrial Engineering*, 169, Article 108304. Disponible à l'adresse suivante:  
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108304>

Auteurs: Wanja Öhler (Université du Danemark du Sud) et Yanbing Chen (University College Dublin, Irlande).

Direction de projet: Dietmar Elsler and 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 pour la sécurité et la santé au travail ni aucune autre personne agissant pour le compte de cette agence n'est responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations ci-dessus.

© 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.