

JOURNAL DES ANALYSES STRATÉGIQUES

Relations avec les contractants

Octobre 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, dont nous explorerons les impacts sur la sécurité.

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.



La montée de l'investissement « socialement responsable »

La dernière décennie a vu une augmentation considérable de l'importance de critères environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance des entreprises (ESG) dans les choix d'investissement. Les stratégies de gestion des risques liés aux changements climatiques, à la diversité des profils travaillant au sein de l'entreprise, l'attention portée aux droits humains et aux conditions de travail dans les différentes filiales, chez les prestataires, fournisseurs, franchisés et au sein de la chaîne logistique, sont évaluées par des agences de notation. Ces évaluations ont un impact croissant sur les conditions d'accès au crédit et sur la valorisation boursière des firmes [Eccles et al. 2014].



Ces tendances sont poussées par de multiples facteurs :

- la demande provenant d'investisseurs individuels qui dirigent leurs investissements vers les fonds « soutenables » ou « socialement responsables » ;

- l'intérêt porté par les investisseurs institutionnels (fonds de pension, fonds souverains);
- différentes initiatives volontaires lancées par de grands groupes industriels, comme le *Global Reporting Initiative* (2000) et le *Sustainability Accounting Standards Board* aux USA;
- des obligations juridiques dans certains pays, comme la [directive 2014/95/EU](#) concernant le reporting extra-financier, la loi française de 2017 sur le [devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres](#), et différentes lois visant à renforcer la lutte contre le travail des enfants, l'utilisation de minéraux provenant de zones de conflit et les embargos internationaux.



L'importance de la prise en compte des critères ESG (et auparavant, liés à la responsabilité sociale des entreprises) dans la gestion des chaînes logistiques a été provoquée par différents événements marquants qui ont augmenté l'attention portée par les consommateurs aux impacts de leurs choix d'achat, dont en particulier les scandales du travail d'enfants pour des sous-traitants de l'entreprise Nike au cours des années 1990, et la catastrophe de **Rana Plaza** au Bangladesh (2013). Certaines études académiques suggèrent que les consommateurs tiennent une entreprise « focale » (à la tête d'une chaîne logistique) pour responsable d'incidents ayant un impact environnemental négatif, que ces incidents se produisent dans des activités gérées directement par l'entreprise focale ou chez des fournisseurs directs ou au sein de la chaîne logistique (concept dit de "chain liability" [Hartmann et Moeller 2014]).



Parmi les initiatives prises pour aider les entreprises à structurer leurs activités sur ce thème du **sustainable supply chain management**, on peut citer :

- Les *Guiding Principles for Business and Human Rights* des Nations Unies (2011, Prof. John Ruggie), qui met en avant le triptyque « protéger, respecter, réparer »;
- Le guide OCDE sur le [devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises](#) de 2018;
- la norme ISO 20400:2017 sur les « Achats responsables », qui décrit une approche collective qui vise à intégrer les points de vue de l'ensemble des parties prenantes.

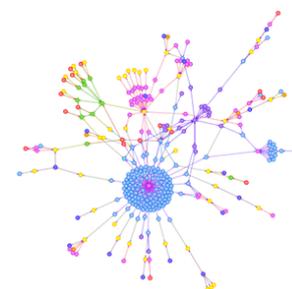


L'attention croissante portée à ces préoccupations conduit à une évolution de leur prise en compte au sein des entreprises. Si les questions de responsabilité sociale des entreprises étaient souvent gérées par les départements de communication des grands groupes industriels (et que leur traitement superficiel a largement décrédibilisé ce terme et donné lieu à des accusations de "**greenwashing**"), les questions ESG sont souvent prises en charge par les départements financiers ou juridiques/compliance, permettant ainsi une **influence plus importante** sur la **stratégie** des grands groupes.

Nous pensons que la nature réelle de cet impact, en particulier s'agissant de questions en lien avec la sécurité, serait intéressante à explorer lors d'analyses empiriques.

Ces évolutions conduisent à une attention croissante portée par les grands groupes industriels aux pratiques de gestion des risques environnementaux et sociaux de leurs partenaires, fournisseurs et l'ensemble de la chaîne logistique. Toutefois, la nature des relations commerciales avec ces partenaires implique des limites importantes à la capacité des entreprises focales et grands donneurs d'ordres à imposer des règles de travail et contrôler leurs pratiques. 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.

Ce travail d'influence nécessite de **nouvelles compétences**, plus proches de la gouvernance de réseaux relationnels que du management directif classique, et davantage basées sur le développement de relations de confiance que sur l'édiction d'obligations et la vérification de *checklists*. Elle 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. Nous décrirons différentes initiatives de ce type mises en place dans certains secteurs d'activités à risque d'accident majeur, et analyserons leur impact sur la sécurité, dans un prochain numéro de ce journal.



Littérature citée

Eccles, R. G., Ioannou, I. et Serafeim, G. (2014). *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance*. Management Science, 60(11):2835–2857. DOI : [10.2139/ssrn.1964011](https://doi.org/10.2139/ssrn.1964011).

Hartmann, J. et Moeller, S. (2014). *Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior*. Journal of Operations Management, 32(5):281–294. DOI : [10.1016/j.jom.2014.01.005](https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.01.005).



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

