

# **LES DÉFIS** DE LA MOBILITÉ EN ENTREPRISE

**Prévention des risques  
en déplacement professionnel**



## Avant-propos

La précédente édition, parue en 2013, nécessitait une importante mise à jour motivée par des évolutions jurisprudentielles conséquentes mais aussi par de grandes mutations technologiques.

Avec une évidence qui s'est imposée, ce livre blanc est le travail de professionnels en exercice, interagissant sur le sujet à différents niveaux de leur entreprise.

Notons que le terme « sûreté » (security en anglais) est retenu dans ce guide plutôt que celui de « sécurité » (safety en anglais). La sûreté reposant sur des actes de malveillance et donc volontaires alors que la sécurité représente par définition tous les éléments qui sont en place pour prévenir les événements accidentels et donc involontaires.

Les enjeux de la sûreté ne se limitent plus au lieu de travail et à quelques zones géographiques : aucune n'est épargnée et la conduite à tenir relève désormais d'une démarche collective. Cette mondialisation du risque est une caractéristique nouvelle qui justifie à elle seule la publication de ce nouveau guide proposé par l'AFTM.

Il est nécessaire de souligner que cet ouvrage a été rédigé :

- sous l'empire du droit français et ne s'applique en conséquence qu'aux entreprises qui sont soumises à ce même droit. Il n'a pas la prétention de tout évoquer, de donner des recettes infaillibles, de faire une étude de droit comparé, encore moins de donner des leçons,
- sous l'angle de la protection des personnes plutôt que de celles des biens ou des données qui sont placées sous la responsabilité légale de l'entreprise, ce qui exclut les assurances. Une évidence s'est imposée : élargir le spectre à des thématiques connexes qui trouvent logiquement leur place dans le dispositif, la santé et l'évolution des modes de consommation.

Relevons que s'il n'y a pas de modèle unique d'organisation de la sûreté, celle-ci repose sur quelques fondamentaux :

- avant : la temporalité de la sûreté se prépare au sein des entreprises et se construit au moyen d'instructions précises, déclinées avec pertinence et efficacité,
- pendant : elle se traite aussi avec la mise en place de procédures codifiées et éprouvées,
- après : elle progresse par le retour d'expérience.

Cette publication de l'AFTM, qui offrira différents niveaux de lecture selon l'entreprise ou la structure, permettra au lecteur d'y trouver des éclairages qui l'aideront à construire sa démarche sûreté au profit des voyageurs.

*©Tous les droits de ce document sont réservés à l'AFTM. L'AFTM n'offre aucune représentation ou garantie de quelque sorte, expresse ou implicite, quant à l'exhaustivité, la précision, la fiabilité, l'authenticité et la pertinence des informations du présent document. Ni l'AFTM, ni les experts impliqués à titre personnel, ni leurs organisations n'en accepteront la responsabilité »*

## A. UN « ÉTAT DU MONDE » ET LES RISQUES ASSOCIÉS POUR LES ENTREPRISES

Les accidents de transport.....	A1
La criminalité .....	A2
Le terrorisme .....	A3
Les désordres politiques et sociaux.....	A4
Les risques sanitaires.....	A5
Les risques naturels .....	A6

## B. PRINCIPES CLÉS TIRÉS DE LA JURISPRUDENCE

Le cadre juridique français : 3 situations distinctes .....	B1
- Le voyage professionnel ou mission de courte durée	
- Le détachement	
- L'expatriation	
Responsabilité de l'employeur au regard du droit du travail .....	B2
Responsabilité de l'employeur au regard du droit de la sécurité sociale .....	B3
- Affiliation du salarié	
- Législation sur les risques professionnels	
Responsabilité de l'employeur au regard du droit pénal.....	B4
Responsabilité du salarié .....	B5
Droit de retrait .....	B6
Le retour en France .....	B7

## C. PRÉCONISATIONS D'ORGANISATIONS ET OUTILS ASSOCIÉS

Regard d'expert, la sûreté relève d'une démarche collective	
Identifier les principaux acteurs et préciser leur rôle .....	C1
- Désigner la personne en charge de la sûreté des voyageurs	
- Définir les missions du responsable sûreté	
- Identifier les interlocuteurs du responsable sûreté	
Formaliser la politique sûreté des voyages.....	C2
Structurer la communication auprès des voyageurs .....	C3
- La préparation d'une mission	
- L'accompagnement des voyageurs pendant leur mission	
Les outils, supports et soutiens à disposition de l'entreprise .....	C4
- L'évaluation du risque-pays	
- L'identification des voyageurs	
- La localisation des voyageurs	
- Les acteurs gouvernementaux	
- La question du choix des hôtels	
- Réflexes santé et sûreté à destination du voyageur	
L'assistance en cas d'urgence .....	C5
- La constitution d'une cellule de crise	
- La composition d'une cellule de crise	
- Les missions de base d'une cellule de crise	
Définir les actions à mener .....	C6

## D. DE NOUVEAUX DÉFIS

Digitalisation et collaboratif .....	D1
- Devant cette zone grise, quelle attitude doit adopter l'entreprise ?	
- Offre de transport collaboratif	
- Offre d'hébergement collaboratif	
- Le réseau social et les applications mobiles au cœur de l'offre collaborative	
- Conclusion : pour les entreprises, deux alternatives	
Regard d'expert, hébergement collaboratif	
Quid du bleisure ?.....	D2
Gamification .....	D3
Étude d'un cas : séminaire dans un pays classé « à risque avéré »	

# REGARD D'EXPERT

DENIS FAVIER

Directeur Sûreté - Groupe Total

## LES CRISES RÉCENTES



« Les crises récentes, marquées notamment par le terrorisme, ont conduit les entreprises à reconsidérer les mesures de sûreté qu'elles appliquaient pour assurer la protection des personnes et des biens. Des dispositifs existaient précédemment, qui ont globalement fait la preuve de leur efficacité, mais devaient être adaptés en intégrant les évolutions générales de la menace. Le monde est plus imprévisible que jamais.

Des crises peuvent naître très rapidement, sous des formes variées. Aucun territoire n'est épargné.

Les enjeux de sûreté apparaissent donc particulièrement sensibles et aucune entreprise, qu'elle se déplace sur son territoire national ou à l'étranger, ne peut en faire désormais raisonnablement l'impasse. Voilà pourquoi les questions de sûreté sont aujourd'hui examinées sous un angle différent et suivies avec grande attention. Si la sûreté ne constitue pas le cœur de métier des entreprises, elle contribue à l'épanouissement de celui-ci.

Aussi, doit-elle intervenir, à sa juste place, dans les projets que porte une entreprise. Elle doit agir en amont, en évaluant la menace, en analysant les risques et en proposant des solutions concrètes et constructives.

Elle doit agir aussi dans la phase de déploiement, notamment en développant de solides plans de sûreté et en assistant les voyageurs de l'entreprise.

Au final, la sûreté accompagne et sécurise le développement de l'entreprise. »









# UN «ÉTAT DU MONDE» ET LES RISQUES ASSOCIÉS POUR LES ENTREPRISES

---

- A1. LES ACCIDENTS DE TRANSPORT**
- A2. LA CRIMINALITÉ**
- A3. LE TERRORISME**
- A4. LES DÉSORDRES POLITIQUES ET SOCIAUX**
- A5. LES RISQUES SANITAIRES**
- A6. LES RISQUES NATURELS**

La facilitation des déplacements et la montée en puissance des moyens d'échange dématérialisés ont fait du monde un espace presque sans couture pour l'activité industrielle et commerciale. On se déplace vite et ce qui se passe à une extrémité de la planète est connu dans les minutes qui suivent à l'autre extrémité. Cela constitue un atout pour les entreprises en même temps qu'une contrainte, car il faut agir vite et souvent sans tenir compte des décalages horaires.

Cette évolution a également une incidence sur les événements de sûreté : les personnes mal intentionnées se déplacent aussi vite que leurs victimes potentielles et le moindre incident criminel, ou à fortiori terroriste, peut être connu de tous et partout, dans un délai souvent réduit à quelques minutes.

Autre constat : tous les pays sont concernés par des problématiques de sûreté des personnes. Il n'existe pas ou plus de sanctuaire épargné par des événements aussi graves que des attaques de nature terroriste par exemple. En conséquence, ce risque spécifique doit aujourd'hui être pris en compte par les employeurs quels que soient le ou les pays où les salariés ont leur activité professionnelle permanente ou ponctuelle. Cette mondialisation du risque est une caractéristique assez nouvelle qui justifie à elle seule la publication du nouveau livre blanc proposé par l'AFTM.

Les collaborateurs en expatriation ou en mission hors de leur pays d'origine peuvent être confrontés à divers types de risques que l'on peut regrouper en quelques catégories :



LES ACCIDENTS  
DE TRANSPORT



LA CRIMINALITÉ



LE TERRORISME



LES DÉSORDRES  
POLITIQUES  
ET SOCIAUX



LES RISQUES  
SANITAIRES



LES RISQUES  
NATURELS



# LISTE NOIRE

## A1. LES ACCIDENTS DE TRANSPORT

Il est aujourd'hui largement démontré qu'il s'agit du premier des risques auxquels peuvent être confrontés les voyageurs professionnels, en particulier dans les pays où :

- les infrastructures routières ou ferroviaires sont en mauvais état,
- les parcs de véhicules (automobiles, bus, trains...) sont mal entretenus,
- le code de la route relève plus de la théorie que de la pratique.

Le risque d'accident aérien ne peut par ailleurs être écarté, avec une problématique particulière : comment faire lorsque les liaisons aériennes à l'intérieur d'un pays ne sont assurées que par des compagnies mentionnées dans la « **liste des compagnies aériennes interdites dans l'Union européenne** » éditée et mise à jour chaque trimestre par l'Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA) ? Certes, cette liste noire désigne les compagnies dont l'exploitation est interdite dans l'espace aérien de l'UE en raison d'un manque de supervision de la sécurité par les autorités de l'aviation des pays où les compagnies visées sont enregistrées, ce qui ne concerne donc pas l'espace aérien des pays hors UE. Mais, dans la pratique, une compagnie ainsi « blacklistée » peut difficilement être autorisée par un employeur pour le transport de ses salariés. Concrètement, ce sujet n'a pas à ce jour trouvé de solution satisfaisante.

Le moyen de transport que constitue le bateau doit également être considéré dans certains cas. Pour ne prendre qu'un exemple, en Sierra Leone, la liaison entre l'aéroport international et le centre de Freetown s'effectue habituellement par une navette maritime qui permet d'éviter un long trajet par la route.

<sup>1</sup>[https://ec.europa.eu/transport/modes/air/safety/air-ban\\_fr](https://ec.europa.eu/transport/modes/air/safety/air-ban_fr)

## A2. LA CRIMINALITÉ

Il est rationnel de rassembler sous ce terme générique tous les faits, du moins agressifs (un vol de bagage par exemple) au plus violent (une agression à main armée ou un enlèvement express par exemple). Sur ce sujet, il convient également de considérer que, dans des pays à fort niveau de délinquance, les voyageurs d'affaires constituent des cibles potentielles évidentes car ils sont par définition porteurs de valeurs pouvant attirer la convoitise (espèces, cartes de crédit, outils électroniques, vêtements de marque...). L'inaccoutumance du voyageur au milieu accentue encore cette caractéristique : le voyageur qui cherche à s'orienter dans une ville est à la fois moins attentif à son entourage immédiat et plus facilement repérable.

Concernant la criminalité, l'**enlèvement express** mérite une explication particulière. Il s'agit pour les criminels de s'emparer par ruse (exemple : faux taxi ou faux accueillant à l'aéroport) ou encore par la force, d'un voyageur, professionnel ou non.

Ensuite, deux types d'**extorsion de fonds** se rencontrent :

- la victime est contrainte d'effectuer des retraits avec sa ou ses cartes bancaires dans des distributeurs automatiques de billets, en personne ou après avoir révélé sous la contrainte le code secret associé aux cartes,
- le téléphone portable de la victime est utilisé par les criminels pour contacter soit sa famille soit son employeur pour exiger une rançon.

Il existe même des **enlèvements express « virtuels »** : tandis que la « victime virtuelle » n'est pas en mesure de répondre à des appels téléphoniques (elle se trouve par exemple dans une zone non couverte par le réseau mobile ou son mobile lui a été volé), les criminels font croire à sa famille ou à son employeur qu'ils détiennent cette victime et essaient de se faire remettre très rapidement une somme d'argent (souvent à un complice dans le pays d'origine de la victime). Ce genre d'acte criminel n'est pas très répandu et repose sur un stratagème assez complexe et difficile à mettre en œuvre, mais il existe dans certains pays.

## A3. LE TERRORISME

Il suffit de rappeler quelques sites d'attaques récentes pour illustrer l'existence et la persistance de ce risque critique :

- hôtel de classe internationale à Bamako, Mali, en novembre 2015,
- site touristique de Grand Bassam près d'Abidjan, Côte d'Ivoire, en mars 2016,
- aéroport international et métro de Bruxelles, Belgique, en mars 2016,
- plus récemment, en mars et juin 2017, les attaques terroristes qui ont frappé le Royaume-Uni à Londres (attaques sur des cibles prises au hasard dans la foule) ainsi qu'à Manchester en mai de la même année (attaque à la sortie d'une salle de concert).

L'employeur doit prendre le risque terroriste en compte et s'efforcer de le prévenir au mieux avec ses propres moyens ou avec des appuis externes comme cela est évoqué dans ce livret. Il est cependant illusoire de penser qu'il peut de manière absolue l'anticiper et le contrer car le fait terroriste prend désormais des formes totalement imprévisibles et opportunistes comme le démontrent les derniers cas ayant touché des pays européens. Mais une question se pose aujourd'hui : **où s'arrête la prise en compte du risque pesant sur les salariés ?**

Il est évident qu'il doit être considéré dans le cadre du temps de travail mais, pour ne retenir que la France, l'attaque contre la salle de spectacle le Bataclan en novembre 2015 ou encore sur la promenade des Anglais à Nice en juillet 2016 ont, dans beaucoup d'entreprises, soulevé la question de savoir si l'employeur doit aussi se préoccuper de la sûreté de ses salariés en dehors du temps de travail « ordinaire ». En marge d'une mission dans un pays, un salarié peut fort bien se trouver sur un lieu de loisir frappé par une attaque terroriste. Elle peut également se poser au titre d'une responsabilité morale de l'employeur. Elle a enfin une dimension pragmatique : des salariés impactés dans la salle du Bataclan ne se sont pas ultérieurement présentés sur leur lieu de travail.

## TROUBLES SOCIAUX

### A4. LES DÉSORDRES POLITIQUES ET SOCIAUX

Là également, quelques illustrations permettent d'évoquer ce type de risques :

- violences interconfessionnelles à Bangui, République centrafricaine, en septembre 2015,
- manifestations violentes à Kinshasa et Goma, République démocratique du Congo, en juillet 2015,
- troubles politiques et état d'urgence en Thaïlande en octobre 2013,
- les « printemps arabes », plus loin dans le temps, en Tunisie et en Égypte à partir de janvier 2011.

Les désordres politiques et sociaux ne concernent souvent pas du tout les étrangers parmi lesquels peuvent se trouver des salariés expatriés ou en mission professionnelle.

Dans certains cas toutefois, ils peuvent être directement impactés :

- en marge de manifestations violentes,
- si le désordre a pour fondement un grief à l'encontre des étrangers en général,
- si dans le contexte du désordre, un pays est accusé d'ingérence dans les affaires intérieures du pays en crise car souvent dans un tel cas, les ressortissants du pays visé deviennent des objets de vindicte populaire, voire de violences ciblées.

## A5. LES RISQUES SANITAIRES

Une tendance est apparue depuis quelques années dans la gestion du risque sûreté par les entreprises : la complémentarité entre risques de sûreté et risques de santé. Chacun d'entre eux a son existence propre bien entendu mais dans certains cas ils peuvent être liés : une agression violente peut logiquement être également analysée d'un point de vue santé en raison de blessures qui l'accompagnent ou de séquelles psychologiques.

Et pour aller plus en avant, il est possible d'intégrer le risque sanitaire aux côtés du risque sûreté dans une évaluation globale du risque par pays. Ainsi, comme le risque sûreté, le risque sanitaire a dû être pris en compte par les entreprises dont des salariés ont été confrontés :

- à l'accident sur la centrale nucléaire de Fukushima, Japon, en mars 2011 (risque de contamination),
- à l'épidémie de fièvre hémorragique Ebola qui est apparue en Guinée en mars 2014 avant de toucher d'autres pays de la région,
- à la situation liée à la présence du virus Zika en Angola (2016) ou en Inde (2017),
- à la situation liée à des phénomènes de pollution comme à New Dehli, en Inde (2016) ou dans le Nord-ouest de la Chine (2017).

## A6. LES RISQUES NATURELS

Comme les risques sanitaires, ils peuvent être pris en compte dans une évaluation globale du risque. Les ouragans, tsunamis et tremblements de terre peuvent à l'évidence impacter fortement des salariés en expatriation ou en mission comme ils impactent les populations locales.

Dans ce domaine, certains phénomènes ne peuvent être présagés avec précision mais au moins anticipés. Les ouragans entrent dans cette sous-catégorie car leur périodicité est connue et renseignée. D'autres, comme les tremblements de terre ou les éruptions volcaniques par exemple sont très difficilement prédictibles, bien qu'ils soient eux aussi potentiellement très impactants.

Le cas du Japon, évoqué précédemment, est très illustratif car l'incident sur une centrale nucléaire était directement lié à un séisme suivi d'un tsunami.





B

# PRINCIPES CLÉS TIRÉS DE LA JURISPRUDENCE

---

**B1. LE CADRE JURIDIQUE FRANÇAIS : 3 SITUATIONS DISTINCTES**

**B2. RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR AU REGARD DU DROIT DU TRAVAIL**

**B3. RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR AU REGARD DU DROIT**

**DE LA SÉCURITÉ SOCIALE**

**B4. RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR AU REGARD DU DROIT PÉNAL**

**B5. RESPONSABILITÉ DU SALARIÉ**

**B6. DROIT DE RETRAIT**

**B7. LE RETOUR EN FRANCE**



Nous reproduisons ici, avec son autorisation, un extrait de l'étude menée en octobre 2016 par le Cabinet d'avocats international Latham & Watkins « Santé et sécurité des collaborateurs en mobilité à l'international »<sup>1</sup>.

Cette étude détaille l'obligation d'information des employés avant et pendant les missions à l'étranger sur les risques et évolutions éventuelles de ces derniers ainsi que l'obligation de mettre en place toutes les mesures afin d'assurer leur santé et leur sécurité dans le cadre de cette mobilité.

Elle prend appui sur un cadre législatif français complexe et évolutif de la responsabilité de l'employeur au regard du droit du travail, du droit de la sécurité sociale et éventuellement du droit pénal.

© Tous les droits de ce document sont réservés à la Fondation International SOS, Eurogip, l'Assurance Maladie - Risques professionnels, Latham & Watkins, METI, 2016.

La Fondation International SOS n'offre aucune représentation ou garantie de quelque sorte, expresse ou implicite, quant à l'exhaustivité, la précision, la fiabilité, l'authenticité et la pertinence des informations du présent document. Ni la Fondation International SOS, ni les experts impliqués à titre personnel ni leurs organisations n'en accepteront la responsabilité.

**B1. LE CADRE JURIDIQUE FRANÇAIS : 3 SITUATIONS DISTINCTES**

Les salariés envoyés en mission dans des pays à risque peuvent se trouver dans trois situations juridiques distinctes : le voyage professionnel de courte durée, le détachement ou l'expatriation.

**Le voyage professionnel ou mission de courte durée**

La mission se définit comme un déplacement professionnel exécuté sur instruction de l'employeur et dans l'intérêt de l'entreprise, qu'il soit de courte durée ou nécessite un hébergement hors du domicile du salarié.

**Le détachement**

L'article L. 1261-3 du Code du travail définit le salarié détaché en France comme « tout salarié d'un employeur régulièrement établi et exerçant son activité hors de France et qui, travaillant habituellement pour le compte de celui-ci, exécute son travail à la demande de cet employeur pendant une durée limitée sur le territoire national ».

En droit de l'Union européenne, le travailleur détaché s'entend de « tout travailleur qui, pendant une période limitée, exécute son travail sur le territoire d'un État membre autre que l'État sur lequel il travaille habituellement » (Art 2-1, Directive n° 96-71 du 16 décembre 1996). Le détachement se caractérise par le maintien systématique du lien contractuel avec la société employeur d'origine, et par sa nature temporaire (la durée prévisible de la mission du travailleur ne peut pas excéder un maximum qui varie en fonction du pays de détachement, mais est de manière générale compris entre 6 mois et 3 ans).

Afin de déterminer si la mission présente ou non un caractère temporaire, la directive européenne du 15 mai 2014 préconise d'examiner les éléments de fait qui caractérisent les tâches et la situation du travailleur, et notamment (art. 4, § 3, directive n° 2014/67/UE du 15 mai 2014) :

- les tâches qui sont accomplies dans un autre État membre pour une durée limitée,
- la date à laquelle le détachement commence,
- le détachement s'effectue dans un État membre autre que celui au sein duquel le travailleur travaille habituellement au sens du règlement (CE) n° 593/2008 (Rome I) et/ou de la convention de Rome,
- le travailleur détaché retourne ou est censé reprendre son activité dans l'État membre à partir duquel il a été détaché après l'achèvement des travaux ou au terme de la prestation de services pour lesquels il a été détaché,
- la nature de ses activités,
- le voyage, la nourriture et l'hébergement sont assurés ou pris en charge par l'employeur détachant le travailleur et, le cas échéant, la manière dont ils sont assurés ou les modalités de leur prise en charge ;
- toute période antérieure au cours de laquelle le poste a été occupé par le même ou un autre travailleur (détaché).

**L'expatriation**

Dans le langage courant, l'expatriation s'entend de la situation de salariés exerçant leur activité dans un pays autre que la France, pour une durée indéterminée ou pour une durée déterminée excédant la durée du détachement.

Selon l'article R. 1221-34 du Code du travail, relatif aux informations devant être remises au salarié expatrié, « est considéré comme expatrié, au sens du présent article, le salarié exerçant son activité professionnelle dans un ou plusieurs États autres que la France, et dont le contrat de travail est soumis à la législation française ».

En cas d'expatriation, le lien contractuel n'est pas systématiquement conservé avec l'employeur d'origine. Ainsi, l'expatriation entraîne parfois la suspension du contrat de travail d'origine et la conclusion d'un nouveau contrat de travail (de droit local) avec une éventuelle société d'accueil.

En cas de suspension du contrat d'origine, le salarié n'est plus sous la subordination de son employeur d'origine.

- Q En cas de suspension du contrat, l'employeur d'origine reste toujours tenu à certaines obligations, notamment l'obligation de rapatriement et l'affiliation à Pôle Emploi.



## B2. RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR AU REGARD DU DROIT DU TRAVAIL

En tant qu'acteur principal de la prévention en matière de santé et sécurité au travail, l'employeur est tenu à une obligation de sécurité vis-à-vis de ses salariés.

L'article L. 4121-1 du Code du travail transposant la directive n° 89/391/CEE du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail énonce que « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

Ces mesures comprennent :

- des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail,
  - des actions d'information et de formation,
  - la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.
- L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

### L'article L. 4121-2 du Code du travail apporte les précisions suivantes :

« L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- éviter les risques,
- évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités,
- combattre les risques à la source,

- adapter le travail à l'homme, en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et plus particulièrement des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone, le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé,
- tenir compte de l'état d'évolution de la technique,
- remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux,
- planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tel qu'il est défini aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1,
- prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle,
- donner les instructions appropriées aux travailleurs. »

La jurisprudence française précise que l'obligation de sécurité de l'employeur est une obligation de résultat découlant du contrat de travail (Cass. soc. 11 avril 2002 n° 00-16.535). Néanmoins, la Cour de cassation a précisé sa position en prenant en compte l'existence d'une politique de prévention des risques psychosociaux mise en place par l'employeur. Elle a ainsi jugé que lorsque l'employeur avait pris les mesures de prévention visées par les articles rappelés ci-dessus, il remplissait son obligation d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale de ses salariés, quand bien même un dommage survient à un salarié (Cass. soc. 25 nov. 2015, n° 14-24.444). Elle a réaffirmé cette solution dans une décision récente (Cass. soc., 1<sup>er</sup> juin 2016, n° 14-19.702). Une véritable politique de prévention efficace et complète, devrait ainsi permettre aux employeurs de réduire le risque de condamnation pour manquement à leur obligation de sécurité.

### **B3. RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR AU REGARD DU DROIT DE LA SÉCURITÉ SOCIALE**

**L'application du droit de la sécurité sociale est soumise au principe de territorialité : le salarié est assujéti au régime du pays où le travail est effectué, quels que soient la nationalité et le lieu de résidence de l'employeur et du salarié.**

#### **AFFILIATION DU SALARIÉ**

La responsabilité civile de l'employeur sera engagée sur des fondements différents selon que le salarié est en déplacement professionnel, détaché ou expatrié.

#### **Le voyage professionnel ou mission de courte durée**

Des procédures simplifiées permettent le maintien du régime français de sécurité sociale des travailleurs détachés à l'étranger en cas de détachement de courte durée (c'est-à-dire des missions professionnelles occasionnelles de moins de trois mois – circulaire DSS/DACI n° 2004-501 du 22 oct. 2004).

#### **Le détachement**

De nombreuses conventions internationales bilatérales permettent le maintien du rattachement au régime français pendant une certaine durée fixée conventionnellement (qui peut aller de 6 mois à 3 ans, parfois renouvelable une fois).

En cas de détachement dans un pays soumis au règlement européen portant sur la coordination des systèmes de sécurité sociale, le salarié reste assujéti au régime français pendant deux ans (correspondant à la durée prévisible de la mission – Règl. CE 883/2004, 29 avril 2004, art. 12).

En l'absence de convention bilatérale et lorsque le détachement ne s'effectue pas au sein d'un pays de l'Union européenne, le régime français est maintenu pendant une durée de trois ans, renouvelable une fois (CSS, art. R. 761-1).

### L'expatriation

En cas d'expatriation, l'affiliation au régime de sécurité sociale du pays d'accueil est obligatoire, mais une affiliation au régime de protection sociale des expatriés à titre complémentaire et facultatif est possible (Caisse des Français de l'Étranger).

## LÉGISLATION SUR LES RISQUES PROFESSIONNELS

La responsabilité civile de l'employeur sera engagée sur des fondements différents selon que le salarié est en déplacement professionnel, détaché ou expatrié.

« Est considéré comme **accident du travail**, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise » (Article L. 411-1 du Code de la sécurité sociale).

### Dans l'hypothèse du déplacement professionnel de courte durée et du détachement

Pendant sa mission ou son détachement, le lien contractuel avec l'employeur d'origine est maintenu et le salarié reste affilié au système de sécurité sociale français.

Jusqu'en 2001, la jurisprudence opérait une distinction selon que l'accident était survenu à l'occasion d'un acte professionnel ou d'un acte de la vie courante.

Depuis cette date, cette distinction est inopérante. La Cour de cassation considère en effet que **tout accident survenu au cours d'une mission** professionnelle, en France ou à l'étranger, **est présumé être un accident du travail** : « le salarié, victime d'un accident au cours d'une mission, a droit à la protection prévue par l'article L. 411-1 du Code de la sécurité sociale pendant tout le temps de la mission qu'il accomplit pour son employeur, sauf la possibilité pour l'employeur ou la Caisse de rapporter la preuve que le salarié avait interrompu la mission pour un motif personnel » (Cass. soc. 19 juillet 2001, n° 99-20.603, n° 99-21.536 et Civ. 2° 23 janv. 2014 n° 12-35.421).

# ACCIDENT



L'employeur ou la Caisse peuvent toutefois combattre cette présomption en démontrant :

- soit qu'au moment de l'accident, le salarié avait interrompu sa mission pour un motif personnel et indépendant de l'emploi – une excursion touristique ou sportive par exemple (Cass. soc. 13 février 2003, n° 01-21.178 ; 2e civ. 16 septembre 2003, n° 02-30.009). À cet égard, le trajet effectué par le salarié pour se rendre sur son lieu de mission est considéré comme faisant partie intégrante de la mission (Cass. 2° civ. 12 mai 2003, n° 01-20.968),
- soit que la lésion ou le décès est dû à une cause totalement étrangère au travail (Cass. 2° civ. 18 mars 2010, n° 08-19.633).

Par ailleurs, au-delà de la reconnaissance d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, **une faute inexcusable peut également être caractérisée** : « En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers ce dernier d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les accidents du travail, que le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable, au sens de l'article L. 452-1 du Code de la sécurité sociale, lorsque l'employeur avait en amont dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver. » (Cass. soc. 11 avril 2002, n° 00-16.353).

**Ainsi, la faute inexcusable est constituée lorsque :**

- l'employeur n'avait pas pris les mesures nécessaires pour préserver le salarié du danger,
- l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié.

Le fait qu'aucun vaccin n'existe pour protéger le salarié d'une maladie susceptible de survenir dans le pays de mission ne suffit pas à écarter la faute inexcusable de l'employeur si une telle maladie survient (Cass. Civ. 2°, 7 mai 2009, n° 08-12.998).

La reconnaissance de la faute inexcusable entraîne :

- la majoration de la rente (art. L. 452-2 du Code de la sécurité sociale),
- l'indemnisation de préjudices complémentaires : souffrances physiques et morales, préjudices esthétiques, préjudices professionnels (art. L. 452-3 du Code de la sécurité sociale),
- l'indemnisation des préjudices non visés par le Code de la sécurité sociale (décision n° 2010-8 QPC du 18 juin 2010) tel que le déficit fonctionnel temporaire (Civ. 2°, 4 avril 2012, n° 11-14.311 et 11-14.594).

Les accidents de mission ne révèlent pas tous une faute inexcusable de l'employeur.

Par exemple, s'agissant d'un journaliste sportif en mission en Allemagne, victime d'une crise cardiaque de retour à son hôtel, la Cour de cassation reconnaît qu'il s'agit d'un accident du travail, mais sans faute inexcusable de l'employeur dans la mesure où celui-ci ne pouvait avoir conscience du danger auquel le salarié était exposé, aucune contrainte exorbitante ne leur étant imposée (Civ. 2°, 3 avril 2014, n° 13-15.003).

### **Dans l'hypothèse de l'expatriation**

**Pendant son expatriation, le salarié n'est plus affilié au système de sécurité sociale français.**

Il ne bénéficie donc pas de la législation des accidents du travail. Néanmoins, la Cour de cassation, dans un souci d'unification des régimes de protection, condamne l'employeur sur le fondement de la responsabilité contractuelle – par un raisonnement similaire à celui appliqué pour la reconnaissance de la faute inexcusable. Une salariée relevant de la Caisse des Français de l'Étranger a été victime d'une agression à Abidjan où elle était affectée. Sa demande en reconnaissance de la faute inexcusable de l'employeur en application de la législation des accidents du travail avait été déclarée irrecevable par décision définitive du 18 avril 2007 au motif que la législation professionnelle ne lui était pas applicable dès lors qu'elle était expatriée et donc non affiliée au système de sécurité sociale français.

« Et attendu qu'après avoir relevé que la salariée, qui se trouvait du fait de son contrat de travail dans un lieu particulièrement exposé au risque, avait, à plusieurs reprises, alerté son employeur sur l'accroissement des dangers encourus par les ressortissants français à Abidjan, lui demandant expressément d'organiser son rapatriement et un retour sécurisé en France, la Cour d'appel a constaté, sans encourir les griefs du moyen, que **l'employeur n'avait apporté aucune réponse aux craintes exprimées par la salariée**, qu'il s'était contenté de faire état du lieu contractuel sans prendre en compte le danger encouru par elle et n'avait pris aucune mesure de protection pour prévenir un dommage prévisible ; qu'en l'état de ces constatations, elle a pu en déduire que l'employeur avait manqué à ses obligations contractuelles sans qu'une faute de nature à l'exonérer de sa responsabilité puisse être reprochée à la salariée » (Cass. soc., 7 déc. 2011, n° 10-22.875). Reprenant implicitement la définition de la faute inexcusable, la Cour de cassation condamne l'employeur à verser 35 000 euros de dommages-intérêts sur le fondement de la responsabilité contractuelle.

### **La jurisprudence « Karachi »**

Plusieurs sociétés françaises et la Direction des Construction Navale (DCN), qui supervisait les travaux et en assurait la sécurité, ont envoyé des salariés en mission à Karachi (Pakistan) pour la construction d'un sous-marin pour l'État pakistanais. Plusieurs d'entre eux ont été victimes des attentats de Karachi survenus en 2002.

Pour les juges du fond, « il faut déterminer si, au regard des informations dont la DCN pouvait disposer à l'époque des faits, il peut lui être fait grief d'avoir sous-évalué ce risque ». Il est ajouté que « le véhicule était censé emprunter des itinéraires différents et circuler selon des horaires variables mais les rescapés confirment tous que la routine s'était installée. Sans doute le risque d'un attentat terroriste, a fortiori commis par un homme prêt à mourir, est-il difficile à maîtriser. Cependant, il est évident que les terroristes ne recherchent pas la difficulté et qu'ils ont naturellement tendance à privilégier les cibles les plus faciles à atteindre » (TASS de la Manche, 15 janvier 2004, n° 2003- 00366).

La Cour d'appel confirme la décision du tribunal des affaires de la sécurité sociale reconnaissant l'existence d'une faute inexcusable et considère que l'employeur ne pouvait ignorer les dangers compte tenu des menaces d'attentat en 2002 à Karachi. L'employeur a remis aux salariés le guide d'information établi par la DCN contenant des consignes de sécurité, obligeant notamment à changer les itinéraires et les horaires des déplacements.

Mais pour la Cour d'appel, la société employeur « n'établit pas qu'elle avait elle-même vérifié le respect pour ses salariés de la consigne première donnée par la DCN, soit le changement des itinéraires et des horaires des déplacements des salariés entre l'hôtel et le lieu de travail » (Cour d'appel de Rennes, 24 octobre 2007, n° O6/O6113).



**B4. RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR AU REGARD DU DROIT PÉNAL**

La responsabilité pénale des dirigeants (personnes physiques) ou de l'entreprise (personne morale) peut être engagée en cas de décès ou de blessures au cours d'une mission à l'étranger (pendant ou hors du temps de travail).

En cas d'accident survenu au salarié, les infractions d'imprudence sont en effet susceptibles d'être constituées.

Il s'agit des atteintes involontaires à la vie ou à l'intégrité physique (ITT de plus de 3 mois) : « en cas de faute d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement s'il est établi que l'auteur des faits n'a pas accompli les diligences normales compte tenu, le cas échéant, de la nature de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait » (C. pén. art. 121-3).

Malgré le caractère très indirect du lien entre l'employeur, situé en France, et le salarié, l'employeur peut-il être pénalement inquiété en raison d'un accident subi à l'étranger ? En principe, il n'y a pas de crime ou de délit sans intention de le commettre. Toutefois, **une infraction d'imprudence peut conduire à la mise en jeu de la responsabilité pénale si elle crée un dommage.**

**La responsabilité pénale de l'employeur pourra alors être engagée même si la personne poursuivie n'a pas directement contribué au dommage.** Il suffit qu'elle ait créé ou contribué à créer la situation ayant permis la réalisation du dommage, et que cette contribution à la réalisation du dommage résulte :

- soit de la violation « manifestement délibérée d'une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi et le règlement, »
- soit d'une « faute caractérisée et qui exposait autrui à un risque d'une particulière gravité qu'elle ne pouvait ignorer » (C. pén. art. 121-3).

**L'enjeu est de taille, compte tenu des sanctions :**

- en cas d'atteinte involontaire à l'intégrité de la personne (incapacité temporaire de travail de plus de 3 mois) : deux ans d'emprisonnement et 30 000 euros d'amende (C. pén. art. 222-19),
- en cas de violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de prudence ou de sécurité imposée par la loi ou le règlement, les peines sont portées à trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende (C. pén. art. 222-19).



Une infraction d'imprudence peut conduire à la mise en jeu de la responsabilité pénale si elle crée un dommage.



La Chambre criminelle de la Cour de cassation adopte une lecture extensive de l'article 121-3 du Code pénal et de la notion de faute caractérisée. Ainsi, **la violation de l'obligation générale de sécurité qui pèse sur l'employeur** (et non pas seulement d'une obligation résultant d'une prescription légale ou réglementaire particulière) **peut suffire à caractériser la faute**. Peu importe que le chef d'établissement n'ait violé aucune disposition spécifique, dès lors que le manquement à l'obligation générale de sécurité est constaté ; cette violation pourra être considérée comme volontaire.

On ne peut par ailleurs exclure que soient caractérisées les infractions suivantes :

- **mise en danger délibérée d'autrui** : « Le fait d'exposer directement autrui à un risque immédiat de mort ou de blessures de nature à entraîner une mutilation ou une infirmité permanente par la violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de prudence ou de sécurité imposée par la loi ou le règlement est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende » (C. pén. art. 223-1),
- **non-assistance à personne en danger** : « Quiconque pouvant empêcher par son action immédiate, sans risque pour lui ou pour les tiers, soit un crime, soit un délit contre l'intégrité corporelle de la personne s'abstient volontairement de le faire est puni de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende.

Sera puni des mêmes peines quiconque s'abstient volontairement de porter à une personne en péril l'assistance que, sans risque pour lui ou pour les tiers, il pouvait lui prêter soit par son action personnelle, soit en provoquant un secours. » (C. pén. art. 223-6).



### La responsabilité des personnes morales

Outre les personnes physiques (représentants légaux des employeurs), les sociétés elles-mêmes peuvent être responsables pénalement des infractions commises pour leur compte par leurs organes ou représentants (art. 121-2 du C. pénal).

La peine principale correspond au quintuple de l'amende prévue pour les personnes physiques. La jurisprudence a précisé que « les personnes morales sont responsables pénalement de toute faute non intentionnelle de leurs organes ou représentants ayant entraîné une atteinte à l'intégrité physique constitutive du délit de blessures involontaires, alors même qu'en l'absence de faute délibérée ou caractérisée au sens de l'article 121-3, alinéa 4 nouveau, la responsabilité pénale des personnes physiques ne pourrait être recherchée. » (Cass. crim., 24 oct. 2000, n° 00-80.378 et cass. crim., 2 oct. 2012 n° 11-85.032).

La responsabilité des personnes morales n'exclut pas celle des personnes physiques, auteurs ou complices des mêmes faits (C. pén. art. 121-2) :

En cas d'infraction non intentionnelle ou de nature technique résultant, aux termes de la loi et de la jurisprudence, de la simple inobservation d'une réglementation particulière, les juges d'instruction devraient privilégier les poursuites contre la seule personne morale.

En cas d'infraction intentionnelle, les juges devront rechercher à la fois la responsabilité de la personne morale dès lors que les faits ont été commis pour son compte par un représentant et celle des dirigeants (personnes physiques), auteurs ou complices (Circulaire du 13 février 2006 du ministère de la justice).

En pratique, toutefois, en matière d'hygiène et de sécurité, le chef d'établissement (personne physique) reste susceptible de poursuites même en présence d'une infraction dite non intentionnelle.

La responsabilité de l'employeur et du médecin du travail est de lister les risques professionnels (parmi lesquels sont compris les déplacements professionnels) et les plans d'action correspondants.

L'employeur se doit de le faire dans le cadre du DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels - document vivant, soumis à avis et commentaires des membres du CHSCT, et accessible à tout moment et à tout salarié).

Le médecin du travail les liste dans le cadre de la Fiche d'Entreprise, qui est de sa seule responsabilité.

Ces documents entérinent la responsabilité juridique de l'entreprise et surtout les moyens de prévention mis en place, ainsi que leur niveau de déploiement.

## B5. RESPONSABILITÉ DU SALARIÉ

L'obligation de résultat de sécurité pour l'employeur impose à celui-ci de sanctionner le salarié qui refuserait de se conformer à ses directives lorsqu'elles ont pour but de le protéger d'un risque avéré.

Ces consignes s'appliquent également en dehors du temps de travail, et le salarié n'est pas fondé à invoquer les droits et libertés individuelles (droit à une vie privée, liberté de circulation), dès lors que la mesure est appropriée à la situation et proportionnée au but recherché (art. L. 1121-1 du Code du travail). Ont ainsi été admises les mesures suivantes :

- limites sévères à la liberté de circulation et à la vie privée du salarié, nonobstant le fait que le salarié ait de la famille sur place (CA Rennes, 31 mai 2007, n° O6/O3158),
- placement d'agents de sécurité investis de pouvoirs d'investigation et licenciement d'un salarié ayant détenu et consommé de la drogue en Arabie Saoudite (CA Rennes, 30 avril 2008, n° O7/O3803),
- obligation de subir une vaccination prescrite par le médecin du travail (Cass. soc. 11 juillet 2012, n° 10-27888).

**B6. DROIT DE RETRAIT**

Se pose par ailleurs la question du droit de retrait des salariés ou du personnel de sécurité exerçant leurs fonctions dans des zones jugées à risque, ou pouvant potentiellement être touchées par un attentat.

Plusieurs salariés et agents publics ont exercé leur droit de retrait à la suite des attentats du 13 novembre 2015, et notamment, les salariés de la Tour Eiffel qui ont exercé leur droit de retrait le 17 novembre en attendant que les mesures de sécurité soient renforcées.

Ces situations pourraient donc être amenées à se multiplier si les entreprises ne prennent pas toutes les mesures nécessaires permettant d'assurer la sécurité de leurs salariés, notamment face à une éventuelle menace terroriste.

Ainsi, un salarié, témoin des attentats du 11 septembre 2001, a saisi la juridiction prud'homale en 2008, invoquant un syndrome anxio-dépressif majeur. Il estimait que ce syndrome avait été causé par cet événement et par les manquements de son employeur à son obligation de sécurité de résultat, dans la mesure où celui-ci n'avait selon lui pas prévu de suivi psychologique suffisant à la suite des attentats. La Cour de cassation rejette le pourvoi formé par le salarié, considérant que l'employeur avait pris les mesures de prévention nécessaires et adaptées à la situation (Cass. Soc., 25 nov. 2015, n° 14-24.444).

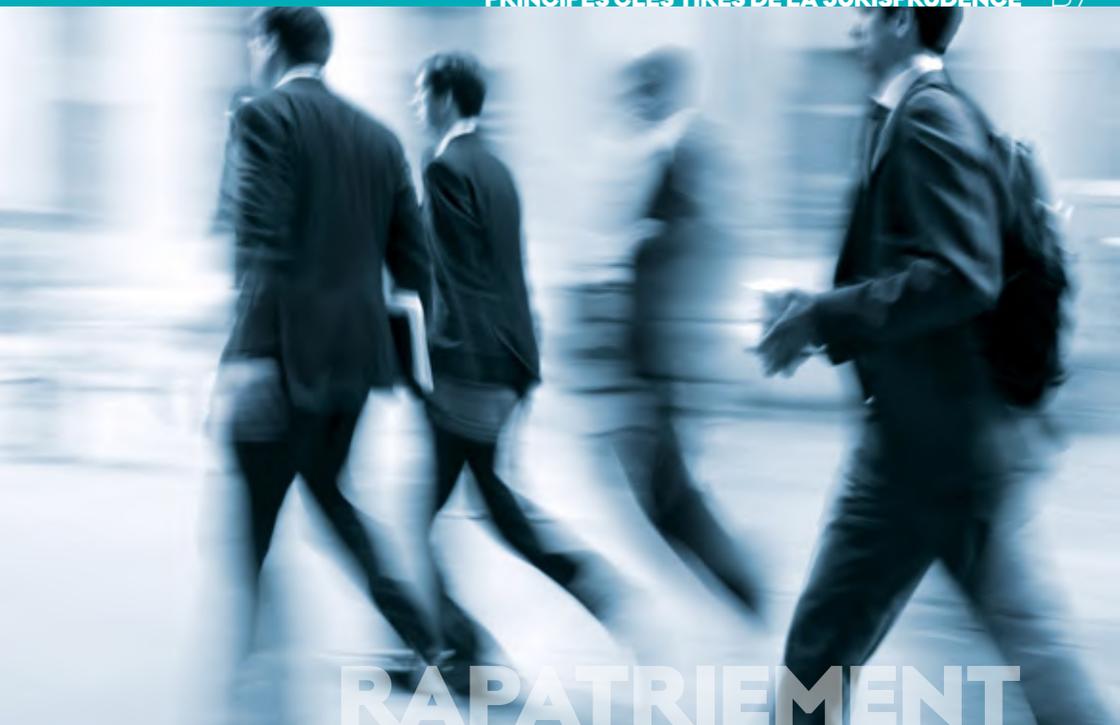
Plus généralement, l'employeur ne peut sanctionner le refus légitime du salarié d'exécuter des tâches dangereuses :

- le licenciement d'un salarié ayant refusé d'exercer une mission au Moyen-Orient en raison de sa confession religieuse a été jugé sans cause réelle et sérieuse (Cass. soc. 12 juillet 2010, n° 08-45.509)
- un salarié avait été licencié pour avoir refusé une mission en Arabie Saoudite en se fondant sur un conseil aux voyageurs émanant du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères qui indiquait que les occidentaux devaient être particulièrement prudents à l'égard d'une attaque armée à l'encontre de français qui avait fait quatre morts. L'employeur n'ayant pas répondu à cet argument, le licenciement a été jugé sans cause réelle et sérieuse (CA Grenoble, chambre sociale, 1<sup>er</sup> juillet 2009, n° 08/O4305).



L'employeur ne peut sanctionner le refus légitime du salarié d'exécuter des tâches dangereuses





# RAPATRIEMENT

## B7. LE RETOUR EN FRANCE

L'article L. 1231-5 du Code du travail prévoit une obligation de rapatriement et de réintégration en faveur des salariés mis à la disposition d'une filiale étrangère par une société mère française lorsqu'ils ont été licenciés par la filiale étrangère.

Il en découle une obligation de fournir au salarié un moyen de transport ou de prendre en charge financièrement son rapatriement, ces obligations s'appliquant alors même que le salarié n'a pas exercé de fonctions effectives au sein de la société mère avant son détachement auprès de la filiale (Cass. soc. 7 déc. 2011, n° 09-67367).

L'offre de réintégration doit être sérieuse et précise. L'emploi proposé doit être compatible ou similaire aux fonctions occupées par le salarié avant son départ.

Ce n'est que faute d'emploi compatible avec les fonctions précédemment exercées par le salarié, ou si le salarié refuse les emplois compatibles proposés, que la société mère peut licencier le salarié.

Lorsque l'employeur met tout en œuvre pour assurer la réintégration du salarié et lui propose un emploi de nature à satisfaire les souhaits du salarié et que celui-ci refuse, la prise d'acte de la rupture de son contrat de travail par ce dernier produit les effets d'une démission.



Un défaut d'anticipation peut conduire à une condamnation de l'entreprise d'origine pour licenciement sans cause réelle et sérieuse, et justifie la prise d'acte du salarié (Cass. soc. 21 nov. 2012, n° 10-17978).









# PRÉCONISATIONS D'ORGANISATIONS ET OUTILS ASSOCIÉS

---

**REGARD D'EXPERT : LA SURETÉ RELÈVE D'UNE DÉMARCHE COLLECTIVE**

**C1. IDENTIFIER LES PRINCIPAUX ACTEURS ET PRÉCISER LEUR RÔLE**

**C2. FORMALISER LA POLITIQUE SÛRETÉ DES VOYAGEURS**

**C3. STRUCTURER LA COMMUNICATION AUPRÈS DES VOYAGEURS**

**C4. LES OUTILS, SUPPORTS ET SOUTIENS À DISPOSITION DE L'ENTREPRISE**

**C5. L'ASSISTANCE EN CAS D'URGENCE**

**C6. DÉFINIR LES ACTIONS À MENER**



L'objectif de ce chapitre est d'apporter des pistes de réflexions et des exemples concrets d'organisation d'une direction sûreté et de ses missions avec un focus particulier sur la sûreté des voyageurs d'affaires.

Il explique les étapes d'un voyage en mettant en avant la préparation du voyage, l'accompagnement du voyageur pendant la durée de sa mission et la coordination avec chacun des interlocuteurs internes et externes, sécuritaires et sanitaires. Ce chapitre propose également un certain nombre d'outils pouvant aider une entreprise à remplir son devoir de protection des collaborateurs en déplacement professionnel.

# REGARD D'EXPERT

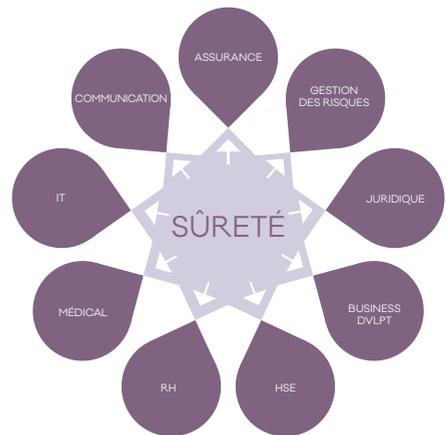
LAURENT MEREYDE

Administrateur du CDSE, Président de la Commission sûreté Internationale (CDSE/Cindex) et Vice-président HSES TechnipFMC

## LA SÛRETÉ RELÈVE D'UNE DÉMARCHE COLLECTIVE

« Au-delà des actions et des moyens que l'entreprise met en œuvre, c'est l'engagement de chacun pour la protection de tous qui fera l'efficacité de la démarche. De simples mesures de précaution et des procédures de sûreté pratiques permettent de réduire les risques de manière significative. La politique sûreté d'une entreprise doit être portée par chacun des acteurs et par chaque métier. Elle doit se conformer aux prescriptions suivantes.

- **Assurer de façon permanente la sûreté de l'ensemble des salariés** partout dans le monde, que ce soit sur un territoire national ou à l'international. Pour atteindre cet objectif, nous avons mis en place des correspondants dans chaque pays où Technip FMC opère et nous travaillons en coopération permanente avec chacun des métiers qui accompagnent le collaborateur tout au long de sa mission.
- **S'assurer que des procédures dédiées à la sûreté sont mises en place** pour la protection du personnel, des biens et du savoir-faire de l'entreprise. Des opérations continues de communication sont mises en place pour familiariser les collaborateurs avec ces procédures et les comportements à adopter afin de prévenir les risques. L'organisation d'une mission est un temps fort dans cette démarche de sensibilisation.
- **Veiller à ce que chacun soit informé des recommandations sûreté et médicales** à suivre sur son lieu de travail et dans ses activités quotidiennes afin de comprendre et prévenir les risques auxquels il peut être exposé dans son pays de résidence ou lors de missions à l'étranger.
- **Être en mesure de fournir une réponse rapide, adaptée et efficace en cas d'incident** avec la contribution des collaborateurs qui, par l'acquisition de réflexes simples et concrets, sauront quelle attitude privilégier pour faire face à un incident.



Nous rappelons en permanence à nos collègues qu'ils sont avant toute chose **le principal acteur de leur sûreté** et de celle des collègues qui les entourent. **La sûreté est au carrefour des différentes fonctions de l'entreprise... Cette situation repose sur une écoute permanente, condition indispensable pour apporter le service qui est attendu d'elle.**

## C1. IDENTIFIER LES PRINCIPAUX ACTEURS ET PRÉCISER LEUR RÔLE

### DÉSIGNER LA PERSONNE EN CHARGE DE LA SÛRETÉ DES VOYAGEURS

Depuis quelques années la fonction sûreté est devenue stratégique au sein d'une entreprise. La fonction sûreté est une fonction support qui collabore étroitement avec d'autres fonctions comme les ressources humaines, le *travel manager*, la communication et la direction des systèmes d'information. Idéalement, celle-ci doit être rattachée à la direction générale ou à l'un des membres du comité exécutif de l'entreprise.

Notre cadre de réflexion portant sur la sûreté des voyageurs en mobilité internationale, notre approche concerne plutôt la protection des personnes que celles des biens et des données de l'entreprise.

La personne en charge de la sûreté des collaborateurs peut être :

- un membre de la direction sûreté de l'entreprise,
- une personne dédiée rattachée à la direction des ressources humaines,
- ou une personne en charge des déplacements professionnels (*travel manager* ou autre).

Ceci en fonction de la taille de l'entreprise, de son organisation ou de ses moyens.

Son rôle et ses responsabilités doivent être clairement définis dans une **politique sûreté**.

### DÉFINIR LES MISSIONS DU RESPONSABLE SÛRETÉ

- **Assurer en priorité la protection de tous les collaborateurs de l'entreprise** (y compris les salariés locaux et les familles d'expatriés) avant leur départ et tout au long de leur déplacement professionnel.
- **Gérer ou contribuer à gérer les situations d'urgence et / ou de crise** en apportant un soutien adapté et des réponses pertinentes.
- **Être un acteur principal dans le dispositif de management de la sûreté.**
- **Veiller à la diffusion et à l'application des règles et recommandations** applicables aux déplacements.
- **Préciser les rôles et responsabilités** de toutes les personnes entrant dans la chaîne de décision pour la validation des missions (responsable sûreté, *travel manager*, agences de voyages).
- Mettre en place un **système de management de la sûreté** et des procédures permettant d'éviter les menaces identifiées.
- Définir les **règles et recommandations** à suivre lors des déplacements.
- **Prévenir et anticiper** les risques et menaces à l'encontre des collaborateurs grâce à l'analyse de risques.

### IDENTIFIER LES INTERLOCUTEURS DU RESPONSABLE SÛRETÉ

La sûreté relève d'une démarche permanente et commune. Pour cette raison, toute personne concourant d'une façon ou d'une autre à l'obtention du niveau de sûreté le plus élevé doit être impliquée en amont de tous les processus.

C'est à cette condition que le responsable sécurité/sûreté élargira sa vision et intégrera une dimension plus globale et plus efficace de la protection des voyageurs. Chacun étant informé de son rôle et de celui de ses collègues, il pourra alors faire appel à leur support et fournir une réponse rapide et efficace en cas d'incident.

## Les interlocuteurs internes

Le **responsable sûreté** pourra donc s'appuyer sur les interlocuteurs internes suivants dont le périmètre et l'appellation peut varier suivant la culture et la taille de l'entreprise :

- **Le médecin conseil à l'international** est le parfait binôme du responsable sûreté à l'international : certaines entreprises se sont dotées d'un expert occupant cette fonction, au sein de laquelle sont déployées veille sanitaire, assistance aux filiales à l'international et gestion de crises humaines ou pays. A défaut, le médecin coordonnateur des médecins du travail de l'entreprise peut être l'interlocuteur de référence.



**À noter :** *expert médical aux responsabilités bien différentes de celles du médecin conseil à l'international et/ou du médecin coordonnateur des médecins du travail, le médecin du travail est beaucoup plus rarement en lien direct avec le responsable sûreté à l'international. Très souvent externalisé dans une structure inter-entreprise, il est important que le service de santé au travail ait à sa disposition les coordonnées du responsable sûreté à l'international et du médecin conseil à l'international de l'entreprise suivie, afin d'informer au mieux les salariés passant leur visite d'information et de prévention et effectuant des déplacements professionnels.*



- **Le travel manager** : il est souvent en première ligne pour assister le voyageur et constitue à ce titre un référent que l'on consultera en priorité. Sa mission consiste à assurer le meilleur service possible et l'assistance maximale aux voyageurs, dans le respect des règles de l'entreprise. Sa vision globale du déplacement professionnel lui permettra d'orienter ses interlocuteurs vers le détenteur de la bonne information.

- **Le service en charge des assurances** : il gère les différentes formes d'assurances et le programme d'assistance aux voyageurs. Il a une vision globale de la couverture mise en place au profit des salariés. Il est souvent le mieux placé pour négocier avec les assureurs et les courtiers en assurance.

 **À noter** : l'information sur les assurances à destination des voyageurs est souvent insuffisante, notamment sur la procédure à suivre et la répartition des rôles entre les prestataires extérieurs dans le traitement des incidents (assurance maladie, assureur privé, assistant)  
cf. Étude AFTM : Assurances et Déplacements Professionnels – 2016. Téléchargeable sur le site [aftm.fr](http://aftm.fr)

- **Le service achats** : il définit la stratégie achats et négocie les contrats avec les parties prenantes au projet (*travel manager*, service assurances, ressources humaines, etc.). Il s'assure du respect des engagements contractualisés avec les fournisseurs.

 **À noter** : veiller lors des négociations à ce que les assurances obligatoires et facultatives soient clairement explicitées dans les contrats et en informer les voyageurs.

- **Le service gestion du personnel** : il s'assure du respect des obligations légales de l'entreprise au regard du droit du travail et des différentes réglementations. Il participe à la définition du niveau de protection mis en œuvre pour les salariés et des règles liées à la politique voyages de l'entreprise.

 **À noter** : les déclarations des jours de mission à l'étranger pour l'assurance maladie, les assurances complémentaires, les déclarations fiscales sont souvent traitées par la Gestion du Personnel. Les bases de données RH sont également la source de référence des informations individuelles permettant de contacter le voyageur en cas d'urgence (téléphones, adresse mail).

- **Le service mobilité internationale** : en charge des expatriés, il doit s'assurer que les collaborateurs intervenant loin de leur établissement de rattachement disposent des couvertures adaptées au contexte et notamment qui englobe la famille pour les collaborateurs concernés.

 **À noter** : l'éloignement du siège de l'entreprise et l'approche interculturelle sont à prendre en compte pour assurer une bonne diffusion et l'adaptation des mesures de sûreté mises en œuvre.

- **Le service communication** : les contraintes quotidiennes et les évolutions culturelles nécessitent de mettre en œuvre une information proactive et des politiques de sensibilisation, d'information et de formation spécifiques à la sûreté des personnels et, plus particulièrement, des personnels en mobilité internationale.

 **À noter** : le voyageur s'attend désormais à ce que l'information lui soit délivrée sans délai, sans avoir à la solliciter et de manière personnalisée en fonction de son besoin ou du contexte.



- **Le service juridique** : il a un rôle de conseil et se positionne en référence. Il aide à définir les clauses contractuelles avec les fournisseurs et, dans une certaine mesure, dans la rédaction du contrat de travail et d'expatriation. Il valide l'implication juridique de l'entreprise et sa responsabilité.



**À noter** : certains points de la réglementation internationale propres aux voyages sont méconnus des services juridiques, souvent plus tournés vers les activités du cœur de métier de l'entreprise. Il existe quelques rares cabinets spécialisés dans ce domaine.

- **Le service risques** : il donne une vision transversale des risques encourus et permet d'anticiper sur la gestion des priorités. Il est lui-même en liaison permanente avec plusieurs secteurs de l'entreprise.

- **Le correspondant informatique et libertés** : il assure la relation avec la CNIL<sup>3</sup>, notamment pour la transmission des données de l'agence de voyage vers l'outil de tracking.



**À noter** : le collaborateur voyageur doit être informé de ses droits mais aussi des motifs de collecte de certaines données. Il sera ainsi plus prompt à fournir certaines informations personnelles non obligatoires mais très utiles en cas d'incident (numéro de téléphone personnel, contact en cas d'urgence).

- **Le responsable technologies de l'information** : il met à disposition de la chaîne « voyages » les bases de données internes, s'assure de leur bonne mise à jour et de leur interfaçage correct. Il définit les règles d'échanges de données depuis et vers l'extérieur. Il s'assure de la sécurisation des données personnelles et des données de l'entreprise avant, pendant et après le voyage.



**À noter** : le voyageur doit être sensibilisé sur l'importance que revêtent des coordonnées complètes et à jour pour le contacter en cas d'incident.

<sup>3</sup>CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

- **Le réseau international des filiales et établissements** : il est un relais du responsable sûreté pour diffuser les bonnes pratiques, pour faire remonter les informations de terrain et pour assurer la sûreté des collaborateurs en déplacement dans leur secteur géographique.

 **À noter** : *l'efficacité et la fiabilité d'une politique sûreté repose en grande partie sur ce réseau de correspondants. Ils sont à la fois les yeux et l'expérience du responsable sûreté sur le terrain.*

- **Le business development** : il joue un rôle très important en matière d'anticipation. Par sa vision à moyen et long terme, par sa connaissance des terrains d'opération, il est une source d'informations précieuse pour anticiper les problématiques et solutions à mettre en œuvre.

Cette liste n'est pas exhaustive et peut varier en fonction des organisations et des situations. Le **responsable sûreté** peut également s'appuyer sur des prestataires externes spécialisés dans certains domaines de la sûreté.





## Les interlocuteurs externes

### LES PRESTATAIRES SPÉCIALISÉS EN SÛRETÉ

Depuis les années 2000, les prestataires spécialisés ont pris une place importante et reconnue dans le domaine de la sûreté à l'international. Ils constituent depuis le début des supports très utiles avec un large éventail (non exhaustif) de prestations adaptables aux besoins particuliers.

- **La fourniture d'informations** de sûreté : alertes en temps réel, bulletins quotidiens, hebdomadaires, mensuels.
- **La fourniture d'analyses et de recommandations** (à l'initiative des prestataires ou sur demande).
- **L'évaluation du risque-pays** (pour les entreprises qui choisissent cette option).
- **La sensibilisation ou la préparation des voyageurs d'affaires et/ou des expatriés** aux divers contextes culturels, administratifs, sûreté. En plus des conférences, certains prestataires proposent des didacticiels audio/vidéo destinés à des actions de *e-learning*.
- **L'accès à un plateau de veille sûreté H24/365j** que les salariés des entreprises clientes peuvent contacter pour obtenir des informations et conseils ou encore de l'aide en situation à risque.
- **Des audits sûreté** dans les pays où l'entreprise est implantée ou envisage de s'implanter. Ces audits permettent d'obtenir un panorama de la situation sûreté, une analyse des moyens de protection disponibles sur place, des orientations pour la mise en œuvre de mesures de sûreté au profit des collaborateurs de l'entreprise. Ils peuvent également inclure la préparation de plans de sûreté adaptés.
- **Des outils de sûreté** : pour l'identification des voyageurs professionnels, pour leur géolocalisation.
- **Un appui opérationnel** sur demande : accueil et accompagnement sûreté de missionnaires dans des pays sensibles, le cas échéant avec des moyens lourds (armement, véhicules blindés), mise en place d'une équipe dédiée à un événement ponctuel (séminaire par exemple).
- **Une aide en situation de crise** : pour aider à gérer l'événement (cellule de crise, conseils) et/ou pour apporter une aide concrète aux collaborateurs impactés, le cas échéant en organisant l'exfiltration par des moyens ordinaires ou spécialement mis en œuvre (moyens terrestres, aériens ou maritimes).



## LES PRESTATAIRES SANITAIRES

Les prestataires sanitaires constituent un autre support important pour l'entreprise travaillant à l'international. Ces acteurs, qui pour certains proposent des offres à la fois dans le domaine de la santé et de la sûreté à l'international, peuvent notamment :

- **fournir des informations sur la situation sanitaire des pays**, en mode « push » vers des fonctions désignées dans l'entreprise (RH, médecin conseil à l'international, entité en charge de la sûreté à l'international...) comme en mode « pull » (accès à un site internet sécurisé),
- **diffuser des alertes dans le domaine sanitaire**,
- **fournir en préparation du déplacement professionnel des recommandations individuelles ou collectives** : vaccinations, hygiène, précautions de base,
- **offrir l'accès à un plateau d'assistance sanitaire**. Comme dans le domaine de la sûreté, ces plateaux peuvent répondre à des questions posées par des voyageurs des entreprises abonnées mais surtout, ils peuvent apporter une aide directe aux voyageurs en détresse : conseils immédiats, orientation vers des établissements de soins locaux identifiés et souvent audités par le prestataire. Le cas échéant ils peuvent enclencher une assistance médicale allant si nécessaire jusqu'à une évacuation sanitaire.



## LES STRUCTURES OFFICIELLES

- **Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères** : constitue un interlocuteur privilégié pour l'entreprise française.
- **Le Centre de crise et de soutien** : en particulier, peut apporter un appui dans plusieurs domaines : consolider les informations en situation de crise ; aider à anticiper les actions ; aider à gérer des situations individuelles problématiques concernant des ressortissants français.  
*Le Centre de crise et de soutien est joignable au +33 (0)1 53 59 11 00.*
- **Les ambassades de France** : le 1<sup>er</sup> conseiller, en charge de la sécurité des français, et l'attaché de défense peuvent apporter un éclairage précis sur la situation sûreté dans le pays. Sur demande, le Centre de crise peut mettre le **responsable sûreté** de l'entreprise en contact avec ces agents.
- Au sein du ministère de l'Intérieur, la **direction de la coopération internationale (DCI)** est un autre interlocuteur privilégié. Sur demande, elle peut mettre le **responsable sûreté** en contact avec les attachés de sécurité intérieure présents dans 93 ambassades et couvrant 156 pays.  
*La DCI est joignable au +33 (0)1 49 27 49 27.*
- **L'outil « Ariane »**, du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères : mis à disposition de tout ressortissant français voyageant à titre privé ou professionnel constitue également un atout pour la sécurité des collaborateurs à l'international. En période de tension ou de crise, ils pourront recevoir directement des informations et alertes émanant du Centre de crise et de soutien.



« Ariane » est accessible sur le site du ministère : [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr) (bouton « Ariane »).

## LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS

En 2009, un accord a été signé entre certains organismes et le ministère français des Affaires étrangères avec pour objectif le renfort de la coopération et de l'échange d'informations en situation de crise sûreté ou sanitaire. Depuis, ces liens ne cessent de se renforcer avec les associations et clubs interentreprises. Si ces structures ont commencé à s'intéresser collectivement au sujet de la sûreté à l'international entre les années 2000 et 2005, ce n'est que plus récemment que le sujet de la santé à l'international a été introduit par ces mêmes acteurs.

Adhérer à une ou plusieurs associations inter-entreprises au sein desquelles ces thèmes sont abordés permet d'échanger des bonnes pratiques tout en donnant accès à un réseau de contacts précieux. Il ne s'agit pas pour autant d'élaborer et d'imposer une doctrine commune. Chaque membre conserve sa totale liberté d'appréciation et de décision, ce qui conduit à faire des associations et clubs des lieux de libre-échange entre des membres qui partagent les mêmes préoccupations, vivent souvent les mêmes événements ou crises, parlent le même langage. Ces particularités n'empêchent par ailleurs nullement de dialoguer ponctuellement avec des services de l'Etat qui sont invités ou parfois même, membres associés.

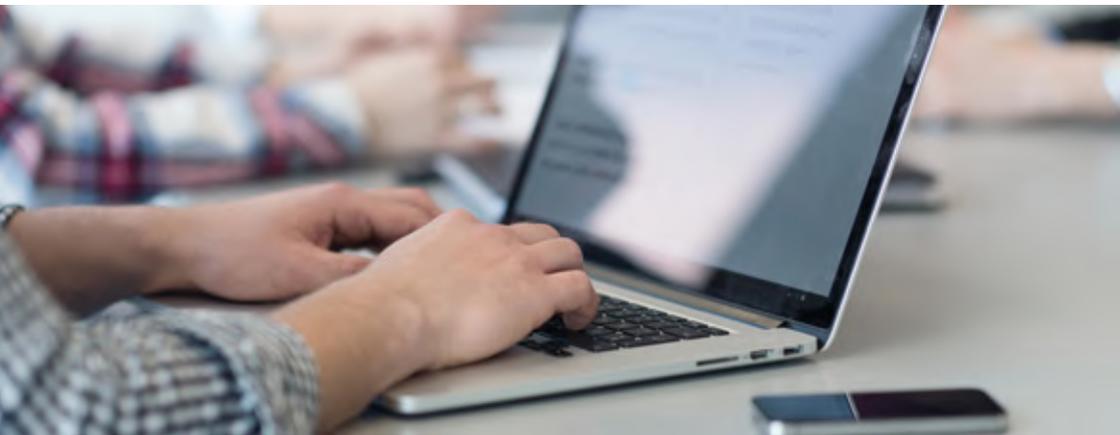
En dehors de réunions régulières, les échanges bilatéraux ou multilatéraux (rencontres thématiques, points téléphoniques) sont nombreux et extrêmement instructifs. Les sites internet mis en place par les organismes interentreprises sont également riches en informations partagées.

Il convient enfin de souligner que certains de ces organismes s'ouvrent aujourd'hui aux PME, souvent moins organisées sur les volets sûreté/santé à l'international, leur permettant d'accéder facilement à un partage d'informations et d'expériences sur des thématiques ou encore sur des pays sensibles où elles souhaitent développer leurs activités.



Nous vous proposons ci-dessous une liste - non exhaustive - de quelques structures constituées à l'initiative des entreprises françaises :

- Le **CDSE** (Club des Directeurs de Sécurité et de Sûreté des Entreprises) regroupe plus de 80 entreprises adhérentes et une dizaine d'institutions membres associés. Depuis plusieurs années, le CDSE constitue également un lieu d'échange de bonnes pratiques dans le domaine de la sûreté des collaborateurs à l'international. Des membres du CDSE participent aux réunions de la commission sûreté internationale commune avec le CINDEX.
- Le **CIAN** (Conseil Français des Investisseurs en Afrique) est une fédération patronale privée française qui rassemble les entreprises industrielles et de services, grands groupes ou PME-PMI, investies en Afrique. Ses sociétés membres génèrent ensemble plus de 80% de l'activité économique française en Afrique. Grâce une expertise africaine reconnue, il encourage ses adhérents à œuvrer pour une Afrique qui s'engage durablement sur la voie du développement. Le CIAN dispose d'une commission spécifique dédiée à la sûreté.
- Le **CINDEX** (Centre INter-entreprises De l'EXpatriation) regroupe plus de 50 sociétés de dimension internationale. L'organisation dispose de plusieurs commissions, dont une consacrée à la sûreté à l'international, commune avec le CDSE. Cette commission possède son propre forum, très utile en situation de crise pour échanger des informations et des évaluations sur la situation sûreté d'un pays.
- Le **Cercle Magellan** est une communauté de pratiques inter-entreprises qui rassemble des responsables des ressources humaines internationales. Le Cercle Magellan est un lieu de rencontre, d'échange et d'information mais aussi l'occasion d'une mise en commun d'expérience de ses membres pour augmenter les connaissances de tous, améliorer les processus et trouver de nouvelles idées. Suivant l'actualité, le Cercle peut être amené à traiter de problématiques de santé et de sûreté touchant tous les voyageurs à l'international des entreprises membres.
- L'**AFTM** (Association Française du Travel Management) est la première association en France à représenter les responsables de la gestion des déplacements professionnels (*travel managers*, acheteurs de voyages d'affaires, chargé(e)s de voyages, assistant(e)s...). Elle a comme mission principale de mener à l'expertise des métiers complexes qui allient à la fois l'univers des achats, des technologies de l'information et des ressources humaines autour d'une compétence générale en matière d'organisation des déplacements professionnels.



## C2. FORMALISER LA POLITIQUE SÛRETÉ DES VOYAGES

La mise en place d'une politique sûreté des voyages est essentielle pour définir le cadre relatif à la sûreté des voyageurs. Il permet une communication large et transparente des procédures relatives à la sûreté des voyageurs, de définir les rôles et responsabilités afin de garantir la protection des voyageurs d'affaires.

Cette politique peut comprendre :

- les services responsables de la protection des voyageurs (sûreté, RH, *travel/...*),
- les principes généraux de responsabilités de l'entreprise,
- la classification des risques pays et les mesures de sûreté applicables,
- la procédure de validation d'une mission professionnelle,
- les informations sur les contrats d'assistance médicale et sur les outils de localisation des voyageurs mis en place par l'entreprise.

## C3. STRUCTURER LA COMMUNICATION AUPRÈS DES VOYAGEURS

L'information et l'accompagnement du collaborateur commencent avant et se poursuivent tout au long de sa mission. Cette communication est d'autant plus importante lorsque le voyageur se rend vers un pays à risque sûreté et/ou sanitaire élevé.

Le **responsable sûreté** doit pouvoir garantir et apporter la preuve que le voyageur est bien informé, mais aussi préparé aux risques potentiels. Il devra donc être sensibilisé sur :

- les mesures mises en place par l'entreprise en prévention du risque,
- le comportement à adopter en cas de risque,
- les règles qu'il se doit de respecter.

Une communication simple et ciblée permettra au collaborateur de préparer son voyage sereinement et d'être vigilant tout au long de sa mission.

### LA PRÉPARATION D'UNE MISSION

L'entreprise a un devoir d'information afin de garantir la sûreté et la santé de ses collaborateurs. Le **responsable sûreté** doit s'assurer qu'ils ont accès à toute l'information utile et disponible, qu'ils en ont pris connaissance et l'ont comprise.

Cette information peut provenir de sources internes comme une page dédiée à la sûreté des voyages sur l'intranet de l'entreprise, des livrets d'information pays, l'envoi d'e-mail/notes liés aux récents développements d'une situation sûreté dans un pays, la mise en place de sessions de sensibilisation en présentiel ou en *e-learning*.

Il est également possible de renvoyer vers des sources externes officielles ou associatives qui peuvent compléter les sources d'informations internes, notamment les « Conseils aux voyageurs » du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères qui comportent une nouvelle rubrique dédiée aux « voyages d'affaires » et les sites diplomatiques de pays couvrant un large réseau (Royaume-Uni, États-Unis, Canada, etc).

Certaines agences de voyages bénéficient également d'un accès à des rapports, fournis par des prestataires en sûreté, sur les événements à venir pouvant influencer le contexte sûreté d'un pays.

Il existe en complément des **guides de bonnes pratiques** tels que le passeport « La sécurité des voyageurs salariés à l'étranger », élaboré par le CDSE en partenariat avec le Centre de crise et de soutien du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

*Vous pouvez également vous reporter à la fiche « Réflexes santé et sûreté à destination du voyageur » du présent guide.*

Le **responsable sûreté** doit également s'assurer que les collaborateurs en déplacement savent comment réagir en cas de situation d'urgence et surtout qui contacter en cas d'incident. Avec l'aide du responsable des ressources humaines, du *travel manager* et du responsable sûreté, l'employeur peut distribuer à ses collaborateurs des **cartes d'assistance** où figurent les contacts d'urgence locaux (internes et/ou externes), le nom de l'assistant, le numéro de contrat de l'entreprise et le numéro de la centrale d'appel. L'employeur pourra être amené à notifier au collaborateur une clause sur le respect des consignes de sécurité et de sûreté dans son contrat de travail ou dans le règlement intérieur de l'entreprise et pourra lui remettre une notice de sûreté. Dans le cadre de l'expatriation, une démarche de sensibilisation peut être réalisée auprès des membres de la famille des collaborateurs au moment du départ ou à l'arrivée dans le territoire sous forme d'initiation à la sûreté et formation interculturelle.



La communication et la sensibilisation sont essentielles pour permettre l'adhésion des collaborateurs à la démarche sûreté. Il faut parvenir à les sensibiliser sans tomber dans l'exagération ni la paranoïa, en véhiculant une communication simple et ciblée au type de voyageurs et selon les destinations. Un langage trop technique ou une stigmatisation peuvent être des freins à la bonne diffusion du message.

## L'ACCOMPAGNEMENT DES VOYAGEURS PENDANT LEUR MISSION

Le devoir d'information du collaborateur se poursuit tout au long de sa mission. Le responsable sûreté doit continuer à apporter différentes informations au voyageur pouvant avoir un impact sur sa sûreté. Pour cela, il peut s'appuyer sur les équipes locales ou, à défaut, des prestataires extérieurs spécialisés qui apporteront des éléments récents et concrets sur :

- la stabilité politique du pays,
- la situation sûreté du pays : le type de criminalité le plus répandu dans le pays, les pratiques courantes en termes d'agressions physiques (vols, kidnappings, etc),
- les zones particulièrement à risque et déconseillées,
- les us et coutumes du pays,
- le comportement à adopter en cas de situation critique,
- les recommandations spécifiques en termes de protection individuelle,
- l'utilisation ou non des transports publics,
- le plan local de sûreté (point de regroupement, contacts d'urgence) en cas d'évènement.

**L'accompagnement des voyageurs s'effectue également par l'envoi d'alertes et de recommandations au regard d'un évènement survenu dans le pays et pouvant impacter les collaborateurs.**

Enfin le **suivi des voyageurs peut également être fait grâce à des outils de géolocalisation**. Avoir une vision exacte du nombre de collaborateurs dans un lieu donné et à un moment donné est essentiel pour apporter un soutien rapide en cas d'urgence.

# REGARD D'EXPERT

VINCENT DEDECKER

Chef du département sûreté internationale, SNCF

## SNCF ACCOMPAGNE SES PERSONNELS EN DÉPLACEMENT À L'ÉTRANGER

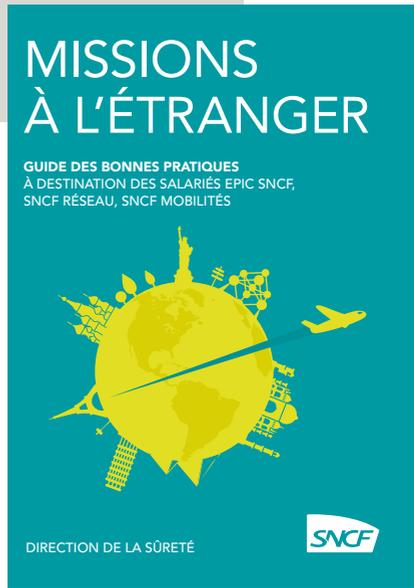
« Le groupe SNCF réalise un quart de son activité à l'international et intervient dans près de 120 pays. Cela suppose de nombreux déplacements hors de France, et aussi l'expatriation de salariés. C'est au sein de la direction de la sûreté SNCF que la protection de ces salariés est mise en œuvre, mais cela demande l'aide de tous.

Au cours des années passées, les services offerts par la direction de la sûreté se sont étoffés, pour identifier les voyageurs, les informer avant et pendant le déplacement et les prendre en charge en cas de problème. C'est une démarche d'amélioration permanente, mais qui suppose de convaincre sans relâche les acteurs-clés.

Paradoxalement, ce sont parfois les voyageurs eux-mêmes qu'il faut convaincre. Nous nous efforçons de leur faire comprendre que dès qu'on franchit la frontière, on peut rencontrer des risques différents, et qu'il faut s'informer et se préparer, et avant tout signaler son déplacement. Les voyages en train en Europe sont si faciles que parfois une réunion à Londres ou Bruxelles n'est pas perçue comme un voyage à l'étranger. Malheureusement, les attentats dans les capitales européennes ont servi de révélateurs pour une partie des voyageurs qui se sont rendu compte que même des pays européens proches présentaient des risques.

Le discours de la direction de la sûreté est plus écouté, et les mesures qu'elle recommande sont plus suivies. Nous nous efforçons de fournir des outils pratiques, comme un mémo voyage avant le départ, un *e-learning* et un guide des bonnes pratiques pour les missions à l'étranger.

Mais le changement de comportements passe aussi par une sensibilisation des décideurs de l'entreprise : ses dirigeants, responsables internationaux, mais aussi les assistantes, les responsables pays, les RH, les responsables voyages... Obtenir cette adhésion est une démarche continue et collective, et, comme nous le répétons, « aidez-nous à vous aider ! » »



## C4. LES OUTILS, SUPPORTS ET SOUTIENS À DISPOSITION DE L'ENTREPRISE

Nous présentons dans ce qui suit plusieurs outils tirés de l'expérience partagée entre les services de sûreté à l'international de nombreuses entreprises françaises. Ils prennent aussi en compte la dimension santé à l'international qui cohabite de plus en plus avec les questions de sûreté.

La « caisse à outils » des entreprises dans le domaine de la sûreté à l'international n'est donc pas vide et chacune, en fonction de ses choix et de ses moyens, peut aujourd'hui se constituer un ensemble de moyens, de supports et de contacts adaptés à ses besoins. La variété des possibilités a aussi un effet positif : quelle que soit la taille de l'entreprise, il est possible de bâtir un dispositif allant de l'externalisation totale à l'internalisation massive des fonctions et des moyens. L'expression « sûreté à géométrie variable » n'est sans doute pas esthétique, mais elle illustre ce constat. Le présent ouvrage n'a pas la prétention de tout évoquer, de donner des recettes infaillibles, encore moins de donner des leçons. Il est un guide pratique qui évoque le mieux possible l'état de l'art dans le domaine de la sûreté à l'international.

### L'ÉVALUATION DU RISQUE-PAYS

L'évaluation du risque-pays est à la base de la prise en compte du sujet dans l'entreprise travaillant à l'international.

**Il n'existe pour autant pas de modèle universel ni de méthodologie unique dans ce domaine** : chaque société choisit le fond (quels risques seront pris en considération) et la forme (combien de niveaux de risques et quelles conséquences pour les voyageurs à chaque niveau).

En début de guide ont été détaillés plusieurs types de risques qui peuvent toucher directement le voyageur (accidents de transport, criminalité, terrorisme, désordres politiques et sociaux, risques sanitaires, risques naturels) mais d'autres peuvent toucher l'entreprise elle-même et seront également pris en compte à la convenance du management.

- **Les risques administratifs** qui peuvent englober les pressions administratives, la corruption et les menaces qui leurs sont liées, même si ce genre de risque est très difficile à détecter, quantifier et évaluer objectivement.
- **Les risques industriels** qui relèvent du domaine de la sécurité mais qui se rapprochent des risques sanitaires et/ou des risques naturels en ajoutant le danger lié notamment à l'emploi de matières chimiques ou radiologiques dangereuses par exemple.

# EVALUER



**L'important pour l'entreprise est donc de choisir les domaines de risques qui sont pris en compte pour être ensuite mis à la disposition du management et des salariés.**

Une fois ce choix effectué, il convient de se pencher sur la méthode d'évaluation dans ses trois dimensions : qui élabore la grille des risques-pays ? Sur quelles bases ? Pour quel résultat exploitable ?

### QUI ÉLABORE LA GRILLE DES RISQUES-PAYS ?

Deux solutions s'offrent à l'entreprise : une solution externalisée et une internalisée.

- **La solution externalisée** consiste à adopter l'évaluation réalisée et mise à jour soit par un service étatique soit par un prestataire spécialisé dans les risques à l'international. Cette méthode offre des avantages évidents : elle retire une lourde tâche à l'entreprise et s'appuie sur une connaissance et une expérience professionnelle responsables. Une évaluation du risque sanitaire peut être obtenue de la même manière auprès d'acteurs privés (prestataires).

Pour être plus précis :

- plusieurs États mettent à la disposition de leurs citoyens un site accessible par Internet où l'on trouve des informations relatives aux conditions de sûreté dans les pays, souvent accompagnées d'une gradation du risque selon les régions à l'intérieur de ces pays et bien entendu de recommandations adaptées,
- certains prestataires en sûreté internationale offrent leur propre évaluation à leurs clients, généralement sous forme d'une carte actualisée chaque année ou plus régulièrement. Là encore, une gradation du risque est adoptée à la convenance du prestataire fournisseur mais on peut observer que la tendance oscille globalement entre une évaluation à 4 niveaux et une évaluation à 5 niveaux de risque,
- d'autres prestataires spécialisés proposent une évaluation dans le domaine des risques sanitaires,
- quelques prestataires disposent d'une expertise couvrant à la fois la sûreté et le domaine de la santé à l'international.

- **La solution internalisée** consiste à réaliser l'évaluation du risque-pays de manière autonome au sein de l'entreprise. Concernant la sûreté, la tâche peut naturellement être confiée au responsable sûreté à l'international si ce poste existe.

À défaut, elle peut être confiée à une autre fonction telle que la direction des assurances pour n'en citer qu'une. L'évaluation sanitaire, en revanche, nécessite une expertise médicale et doit dans ce cas être réalisée ou tout au moins validée par un médecin attaché ou non à l'entreprise.

Cette solution interne constitue une charge non négligeable mais elle offre l'avantage considérable de tenir compte de la spécificité de l'entreprise et des particularités de ses voyageurs. Souvent, l'activité de l'entreprise mérite en effet d'être prise en compte : une entreprise dont l'activité dans un pays donné est concentrée dans la capitale n'a pas le même regard sur les risques que celle qui agit dans des zones isolées ayant parfois un environnement socio-politique et criminogène très différent. La nationalité des salariés peut par ailleurs constituer une caractéristique qui nécessite une considération particulière dans certains environnements socio-politiques.

La nationalité de l'entreprise elle-même, enfin, peut constituer un paramètre à prendre en compte dans certains contextes politiques internationaux.

## SUR QUELLES BASES ?

- **Des sources gouvernementales** peuvent être utilisées parmi lesquelles (dans un ordre alphabétique) :
  - **Canada** : Foreign Affairs and International Trade Canada  
<http://www.international.gc.ca>
  - **États-Unis** : US department of State  
<http://www.travel.state.gov>
  - **France** : ministère de l'Europe et des Affaires étrangères  
<http://www.diplomatie.gouv.fr>, rubrique « conseils aux voyageurs » qui propose désormais un volet dédié aux voyageurs d'affaires en plus du volet général
  - **Royaume-Uni** : Foreign and Commonwealth Office  
<http://www.fco.gov.uk/travel>
  - **Suisse** : Département fédéral des Affaires étrangères  
<http://www.eda.admin.ch/eda/fr//home/travad.html>
- **Des prestataires en sûreté** peuvent, sous contrat, fournir des éléments d'information factuels mais aussi des analyses et des évaluations. Selon les cas, le contenu peut être fourni en flux continu (envoi de messages au fil de l'eau) ou différé (sous forme de synthèses récapitulatives transmises à un rythme journalier, hebdomadaire ou mensuel par exemple). Les moyens de communication sont souvent le courrier électronique et le SMS.
- À noter l'apparition chez certains prestataires d'un **nouveau service consistant à mettre à disposition de leurs clients une base d'information constituée de leurs publications dans le domaine de la sûreté à l'international**. L'intérêt pour l'entreprise est de pouvoir chercher dans ces bases spécialisées des informations utiles pour élaborer en interne l'évaluation du risque-pays ou encore pour éditer des synthèses sûreté sur un pays donné.

# IDENTIFIER



# CAS PAR CAS



## POUR QUEL RÉSULTAT ?

L'élaboration d'une grille des risques-pays est l'objectif et l'étape finale du processus : il s'agit d'affecter un niveau de risque à chaque pays étudié. Le concept est simple, mais dans la pratique l'exercice se révèle compliqué car même si l'évaluation de chaque domaine considéré (criminalité pour n'en citer qu'un) peut reposer sur l'observation statistique de faits démontrables puisqu'ils sont renseignés et peuvent être conservés en mémoire, il est impossible d'affecter un niveau sans une part subjective d'appréciation humaine. Le niveau d'expertise de l'analyste joue ici un rôle très important.

### **Il n'existe pas de méthodologie universelle et encore moins de norme fixant les conditions d'élaboration d'une grille d'évaluation du risque-pays.**

Chaque entreprise peut donc bâtir son propre tableau. L'idée maîtresse est toutefois, pour chaque domaine considéré (criminalité, terrorisme, désordres...), de décider d'un niveau de gravité réelle ou potentielle pour les salariés de l'entreprise.

Illustrons cette démarche avec un exemple : pour un pays donné, une délinquance ordinaire (vols simples en grand nombre) présente un risque d'un niveau de gravité bien moindre qu'une criminalité violente récurrente (par exemple, lorsque des cas d'agressions sur des étrangers à la sortie d'un aéroport sont régulièrement relevés).

On peut ainsi parler de « granularité du risque » pour chaque domaine considéré et sur cette base élaborer une échelle de niveaux de risque en opérant un choix entre plusieurs modèles :

### UNE GRILLE À 2 NIVEAUX

<b>1 RISQUE MODÉRÉ</b>	Déplacements libres vers le pays
<b>2 RISQUE AVÉRÉ</b>	Déplacements soumis à autorisation spéciale d'une personne désignée (qui peut être un cadre dans la ligne hiérarchique ou le responsable sûreté à l'international, selon le choix de l'entreprise)

### UNE GRILLE À 3 NIVEAUX

<b>1 RISQUE MODÉRÉ</b>	Déplacements libres vers le pays
<b>2 RISQUE AVÉRÉ</b>	Déplacements soumis à autorisation spéciale d'une personne désignée
<b>3 RISQUE MAJEUR</b>	Déplacements interdits vers le pays

### UNE GRILLE À 4 NIVEAUX

<b>1 RISQUE FAIBLE</b>	Déplacements libres vers le pays
<b>2 RISQUE MODÉRÉ</b>	Déplacements libres vers le pays
<b>3 RISQUE AVÉRÉ</b>	Déplacements soumis à autorisation spéciale d'une personne désignée
<b>4 RISQUE MAJEUR</b>	Déplacements interdits vers le pays ou soumis à double validation managériale selon le choix de l'entreprise

### UNE GRILLE À 5 NIVEAUX

<b>1 RISQUE FAIBLE</b>	Déplacements libres vers le pays
<b>2 RISQUE MODÉRÉ</b>	Déplacements libres vers le pays
<b>3 RISQUE AVÉRÉ</b>	Déplacements soumis à autorisation spéciale d'une personne désignée
<b>4 RISQUE MAJEUR</b>	Déplacements soumis à double validation managériale (le second niveau peut être un directeur de branche ou un membre du comité exécutif par exemple)
<b>5 RISQUE EXTRÊME</b>	Activités jugées impossibles dans le pays ; déplacements strictement interdits vers ce pays



**À noter :** les entreprises membres de la commission sûreté internationale commune aux associations CINDEK (Centre Inter-entreprises De l'Expatriation) et CDSE (Club des Directeurs de Sécurité & de Sûreté des Entreprises) utilisent toutes une grille à 4 niveaux. Ce choix facilite l'échange entre les membres mais force surtout à un positionnement net entre les niveaux 2 et 3, en éliminant un niveau médian qui peut toujours être sujet à controverse.

### Une fois constituée, la grille devient un « outil vivant »

- Elle **doit être régulièrement actualisée** : que ce soit au fil de l'eau ou par une révision régulière (tous les 2 mois par exemple).
- Elle **doit être accessible** : pour remplir en partie l'obligation d'information qui pèse sur l'employeur, pour éclairer le management sur le risque affecté à un pays où il entend envoyer des salariés et pour pouvoir être utilisée dans le processus de préparation des voyages professionnels en fonction des directives contenues dans la politique voyages ou dans la politique sûreté face au risque-pays de l'entreprise.
- Elle **doit être explicable** : l'évaluation du risque est au cœur de la problématique. Elle est aussi souvent au centre de débats en raison de la dose de subjectivité évoquée précédemment, de l'existence d'une dimension de « ressenti » propre à chaque salarié, ou encore de l'expérience individuelle, même ancienne, qui conditionne parfois le jugement. Et il existe d'autres facteurs d'influence. Pour que l'évaluation adoptée par l'entreprise soit crédible, elle doit par conséquent pouvoir être expliquée de manière détaillée en exposant les faits et l'analyse qui soutiennent la cotation du risque-pays.



### L'IDENTIFICATION DES VOYAGEURS

Elle relève d'une démarche de bon sens qui consiste à savoir, au sein de l'entreprise, qui voyage, quand et où. Si l'exercice peut être aisément maîtrisé dans des entreprises de taille moyenne, il peut rapidement constituer une vraie difficulté dans les sociétés de grande taille où le nombre de déplacements quotidiens se compte en dizaines ou en centaines. Sans oublier le fait, déjà évoqué, que **tous les déplacements professionnels doivent être pris en considération car il n'existe plus de territoires sanctuarisés.**

Pour réagir rapidement face à une situation soudaine (accident d'avion ou de train ; catastrophe naturelle ; acte terroriste visant la population...), **l'entreprise a intérêt à pouvoir identifier très rapidement ses salariés en déplacement** dans la zone impactée par l'événement. **Pour des raisons de responsabilité morale et également juridique**, mais aussi pour une question d'image : quelle serait la réputation d'une société qui apprendrait le sort de certains de ses salariés par les médias ou sur des réseaux sociaux plutôt que par ses moyens internes ?

Sur ce sujet, **plusieurs méthodes s'offrent à l'employeur.**

- Tenir à jour, au niveau du service des ressources humaines ou encore au niveau du service de sûreté s'il existe, une **liste dans laquelle les déplacements professionnels sont enregistrés au fil de l'eau**. Cette liste, pour être utile, doit être accessible aux managers susceptibles d'agir en cas d'incident. Le format électronique sur un serveur accessible y compris à distance constitue la solution la plus avancée mais plus simplement, il est toujours possible de distribuer la liste aux personnes concernées à un rythme régulier.
- **Confier l'édition des titres de transport (train, avion) à une agence de voyage unique** qui pourra éditer en cas de besoin la liste des salariés en déplacement. Cette opération peut être automatique (c'est une procédure en usage chez certaines agences de voyage) ou réalisée à la demande de managers habilités auprès de l'agence.
- **Adopter dans l'entreprise un outil de préparation de mission** comme il en existe un certain nombre sur le marché. Ce type d'outil permet de gérer les demandes de mission (avec validation managériale), de faire suivre les demandes approuvées vers l'agence de voyage sélectionnée par l'entreprise, enfin de servir de base de données rassemblant les informations utiles sur les voyages programmés ou en cours. En adaptant l'outil, il est même possible de faire adresser automatiquement un signalement de déplacement au responsable de la sûreté au sein de l'entreprise.
- **Adopter pour l'entreprise un outil d'identification de voyageurs** tel qu'il en existe également plusieurs versions sur le marché depuis quelques années déjà. Le concept en est le suivant :
  - là où les agences de voyages éditent des titres de transport au profit de salariés d'un client entreprise sont connectées à un serveur électronique dédié à ce client,
  - le serveur est automatiquement alimenté dès lors que la ou les agences de voyages éditent un titre de transport,
  - à n'importe quel moment (H24/365j) le client entreprise peut accéder au serveur pour y trouver les informations utiles concernant ses salariés en déplacement ou dont le déplacement est projeté. La plupart des outils de ce genre offrent de multiples options : par dates ; par destinations ; par vol ; par nom de voyageur ; avec possibilité de sélectionner plusieurs voyageurs pour leur expédier un courriel et/ou un SMS.

## LA LOCALISATION DES VOYAGEURS

Le thème de la localisation géographique des voyageurs professionnels vient logiquement après celui de leur identification. Surtout en situation de crise : savoir que des salariés sont en déplacement dans une ville ou un pays touché par un incident de sûreté, une attaque terroriste de masse par exemple, est une chose ; savoir si ces salariés se trouvent à proximité immédiate du lieu de l'événement en est une autre.

Une fois de plus, l'employeur est responsable de la sécurité au sens large de ses collaborateurs qu'il envoie en mission. Aussi, en cas d'événement grave, il se doit d'agir pour au minimum savoir si ses collaborateurs sont impactés, au mieux pour leur apporter du soutien et de l'aide.



L'évolution technologique permet de recourir à divers types d'outils :

- **Des balises autonomes** repérables par le biais des réseaux de télécommunication par téléphonie mobile ou par satellite. Ces dispositifs offrent l'avantage de la souplesse (ils peuvent servir à plusieurs voyageurs à tour de rôle) mais présentent l'inconvénient de constituer un accessoire supplémentaire pour les voyageurs en plus de leurs outils professionnels quotidiens (PC, téléphones mobiles...). En outre, leur aspect physique peut parfois poser problème au niveau de certaines frontières (interrogations sur la nature de l'objet). Ces moyens sont cependant efficaces et permettent soit à l'employeur directement soit à un plateau de supervision d'obtenir en temps réel ou quasi réel leur localisation, souvent sur une cartographie numérique de grande précision. Ils disposent par ailleurs fréquemment d'une fonction alerte que le voyageur peut volontairement enclencher pour indiquer une situation de détresse.
- **Les applications pour téléphones mobiles** se sont aussi fortement développées et présentent de nombreux avantages : l'intégration sur un outil déjà existant et parfaitement maîtrisé par son porteur ; l'intégration de boutons d'alerte ; de nombreuses possibilités de paramétrage, y compris de barrières virtuelles pour délimiter les secteurs où les déplacements sont considérés comme normaux et ceux où ils deviennent suspects.

Tous ces dispositifs sont efficaces dès lors que les conditions techniques d'emploi sont réunies (couverture du réseau GSM ou satellitaire). Encore faut-il avoir conscience du fait qu'ils indiquent la localisation d'un objet, pas forcément de la personne censée porter l'objet : une balise ou un téléphone perdu ou arraché de force à son porteur continuera d'indiquer une ou plusieurs positions peut-être sans rapport avec les déplacements réels du voyageur que l'on croit géo localiser. C'est pourquoi il est bon de les considérer comme des outils indicatifs, ou encore de réduction de doute, mais il est prudent de mettre en place des procédures de confirmation avec leurs porteurs (contact téléphonique avec mots-codes par exemple).

Ces moyens techniques soulèvent par ailleurs des questions juridiques fondamentales : nécessité d'une autorisation expresse du salarié pour procéder à sa géolocalisation, possibilité pour le voyageur de déconnecter le dispositif lorsqu'il est dans sa sphère privée (qu'il convient au passage de préciser dans le cadre de missions professionnelles), stockage des données relatives aux déplacements... Le consentement du voyageur est une nécessité incontournable et la maîtrise qui lui est offerte sur l'outil peut répondre à certaines des autres préoccupations. Il est en tout cas exclu d'introduire un dispositif de géolocalisation de personnes sans l'accord de l'intéressé et sans le soutien du service juridique.

## LES ACTEURS GOUVERNEMENTAUX

Sans être exhaustive, la notion d'acteurs gouvernementaux peut recouvrir plusieurs secteurs :

- les acteurs gouvernementaux du pays de rattachement de l'entreprise en fonction de la nationalité de ladite entreprise,
- les autorités étatiques des pays où l'entreprise exerce ses activités,
- les acteurs gouvernementaux des Etats de rattachement des employés de l'entreprise selon leur nationalité.

Des relations peuvent utilement exister au niveau central (celui du siège de l'entreprise) et parallèlement au niveau local (celui des filiales dans les différents pays).

### Au niveau central

Les informations et recommandations de sûreté mises à disposition par certains États ont été mentionnées précédemment mais elles méritent d'être soulignées dans ce paragraphe rappelant le rôle des acteurs étatiques.

En plus de cela, l'entreprise a intérêt à entretenir une relation régulière avec l'autorité étatique sur les sujets de sûreté et de santé à l'international, relation facilitée par une plus grande démarche de dialogue entre les mondes public et privé. Ainsi, en France, l'entreprise peut utilement établir une relation suivie avec le centre de crise et de soutien du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, créé en 2008. Cette liaison permet notamment de participer à des séances d'informations ou à des ponts téléphoniques toujours instructifs pour les acteurs privés. Elle permet également d'informer ou dans certains cas d'alerter rapidement l'autorité publique sur des situations individuelles ou collectives problématiques.

**Le Centre de crise et de soutien est joignable au  
+ 33 (0) 153 591 100.**

Le contexte de risque terroriste élargi à l'ensemble des pays rend également judicieux l'établissement et le maintien de relations avec les acteurs gouvernementaux.

En France, cette démarche permet notamment de mieux appréhender le contexte et la portée de la mise en œuvre de plans particuliers comme « Vigipirate », qui peuvent avoir des incidences sur la vie des entreprises.

### Au niveau local

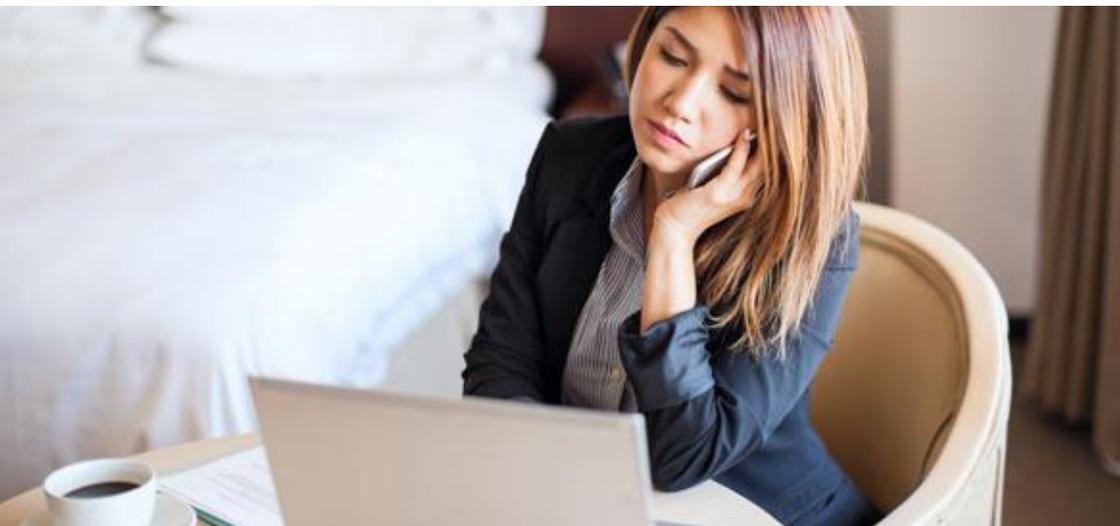
Les autorités officielles du pays où l'entreprise exerce son activité constituent un point de contact naturel et incontournable. En dehors de la relation de nature administrative, il est souvent judicieux d'établir un contact avec les services de sûreté pour bénéficier de conseils, voire dans certaines situations d'une aide active.

Dans des situations de crises-pays par exemple, une telle démarche préalable facilite la prise de contact en cas d'urgence.

Hors de France, les sociétés françaises ou dirigées par des français ont par ailleurs intérêt à l'établissement d'une relation avec l'ambassade de France, particulièrement avec le Premier Conseiller dont la fonction englobe la sûreté des français, mais également avec l'attaché de défense et l'attaché de sécurité intérieure qui, tous les deux, peuvent apporter un éclairage très précis sur la situation sûreté du pays. En situation de tension et à fortiori de crise ouverte, ces contacts peuvent se révéler extrêmement précieux.

Il ne faut pas pour autant oublier les salariés non français. Il est donc pertinent d'établir également un contact avec les autorités diplomatiques adéquates en fonction des nationalités représentées dans l'entreprise. Là encore, en situation de tension ou de crise, cela peut se révéler très utile, voire indispensable.

### LA QUESTION DU CHOIX DES HÔTELS



L'attaque terroriste qui a visé l'hôtel Radisson Blu à Bamako en novembre 2015 n'est pas la première du genre sur un établissement recevant des voyageurs d'affaires. Il suffit de rappeler quelques autres cas : Marriott à Jakarta en 2003 ; Marriott à Islamabad et Oberoi Trident à Bombay en 2008 ; Novotel à Abidjan en 2011 ; Intercontinental Sémiramis au Caire, Four Seasons et Sheraton à Damas en 2013 ; Corinthia à Tripoli (Libye) en 2015 ; Splendid à Ouagadougou en 2016 ; Leonardo beach hotel à Tel Aviv ou encore le campement Kangaba à Bamako en 2017, et la liste est bien plus longue... L'attaque sur le Radisson Blu a en revanche incité un certain nombre d'entreprises à travailler plus fortement sur une problématique spécifique : celle du choix d'un lieu de vie suffisamment sûr pour des collaborateurs d'entreprise en mission professionnelle.

Souvent dans l'entreprise, le critère économique conditionne le choix des hôtels proposés aux missionnaires. **Pour certaines destinations, la sûreté s'impose désormais comme un critère équivalent sinon prioritaire au regard de la responsabilité juridique qui pèse sur l'employeur comme cela est évoqué dans ce livret.**

Dans les pays très sensibles, les entreprises ont donc intérêt à sélectionner les établissements en tenant compte de leur niveau de protection face à des incursions violentes. Ou encore peuvent-elles faire le choix d'établissements moins « visibles » que les hôtels habituellement fréquentés par les étrangers et/ou les voyageurs d'affaires, en escomptant qu'ils constituent des cibles moins attractives pour des agresseurs. Là encore, le choix appartient à chaque entreprise.

Celles qui souhaitent conserver dans leur liste des hôtels de chaînes internationales ou de standing usuel pour des voyageurs d'affaires peuvent aujourd'hui s'appuyer sur des prestataires privés exerçant leur expertise sur ce sujet précis. La notion de « label sûreté » commence à apparaître et il est possible, sous forme de prestation payante, d'accéder à des listes d'établissements audités par ces acteurs privés.

Comme dans d'autres domaines abordés précédemment, il est aussi possible d'internaliser la sélection d'hôtels sur des critères de sûreté. Le pragmatisme, le bon sens et l'observation physique permettent dans bien des cas d'évaluer un niveau de protection, voire d'estimer un délai de résistance face à une attaque violente.

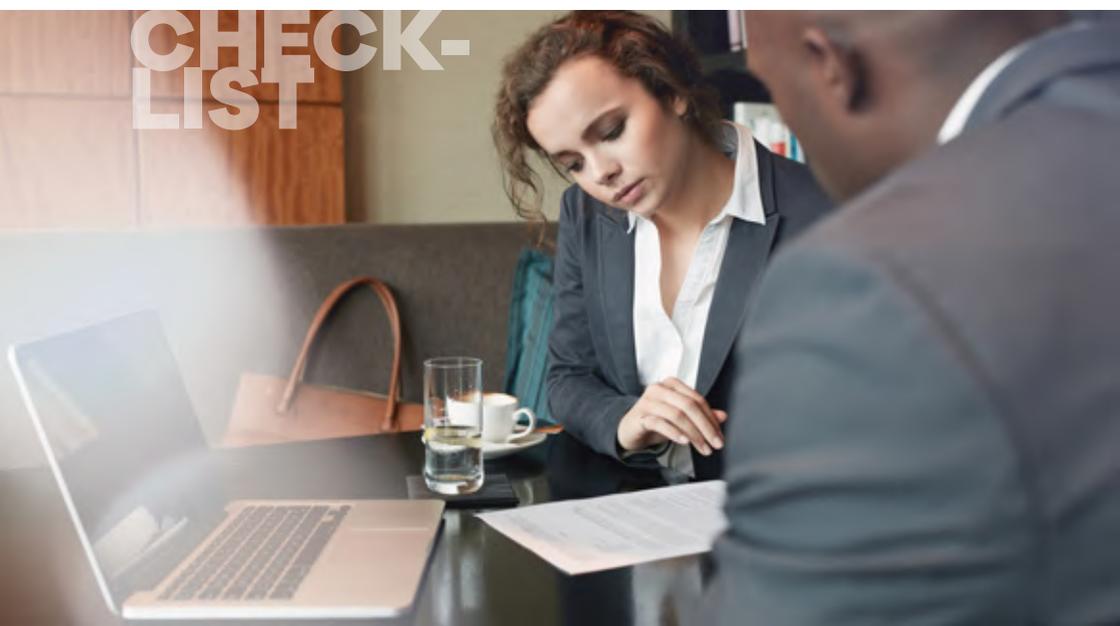
Il n'existe pas de méthodologie universelle mais certains critères peuvent facilement être pris en compte comme par exemple :

- **la nationalité de rattachement**, les nationalités fréquentant l'établissement,
- **le périmètre** : clôtures, barrières, gardiennage (privé, étatique –police, gendarmerie, armée-),
- **l'hôtel lui-même** : contrôle d'accès, nombre d'ouvertures, stationnement des véhicules,
- **la sécurisation des chambres** : judas, bloque-porte, accès par un balcon,
- **la capacité de fuir rapidement** ou de se protéger à l'intérieur du bâtiment.

Sachant qu'au terme de l'examen, il convient de décider si l'hôtel peut ou non être considéré comme suffisamment sûr. Bien que de nombreux points puissent faire l'objet d'une observation objective, l'évaluation finale comporte presque obligatoirement une part d'analyse subjective et de prise de décision responsable. Comme dans d'autres actions dans le domaine de la sûreté à l'international.

## REFLEXES SANTÉ ET SÛRETÉ À DESTINATION DU VOYAGEUR

Nous vous proposons ci-après, sous la forme d'une check-list, un inventaire des principaux points sensibles qu'un voyageur pourra vérifier au moment d'organiser une mission.



### À RÉALISER AVANT LE DÉPART, DÈS L'AVIS DE MISSION

- Identifier le « niveau de risque global » du pays de mission (direction sûreté de l'entreprise/site de l'assistance santé-sûreté /diplomatie.gouv.fr)
- Envisager des alternatives au déplacement si le pays relève d'un des 2 niveaux les plus élevés (visioconférence, Skype, mission dans un pays tiers)
- Lire dans le détail les « risques et informations pays/ville/quartiers à éviter » (santé, sûreté, risques naturels)
- Contacter le service de santé au travail pour conseils adaptés, voire rendez-vous
- Consulter un médecin spécialisé en médecine des voyages (idéalement au moins 21 j avant départ) pour :
  - prescription éventuelle d'une protection personnelle anti-vectorielle (moustiques, puces,...), d'une chimioprophylaxie (vaccins, médicaments), de masques (pollution) trousse d'urgence, chaussettes de contention...
  - faire valider le certificat de vaccination international.
- En cas de traitement médical, prévoir une quantité de médicaments supérieure à la durée du voyage
- Vérifier la validité du passeport. Demander un visa d'affaire si nécessaire
- Vérifier les coordonnées de l'assistance santé-sûreté / carte d'assistance rapatriement
- Réserver vol A/R et hôtel référencés par la direction sûreté
- Vérifier l'accès à l'international et à l'itinérance sur son mobile professionnel + prévoir une batterie autonome + un adaptateur secteur
- Enregistrer les numéros d'urgence à jour dans le mobile (contacts locaux, assistance santé-sûreté, consulat, managers)
- Établir une « fiche de renseignement missionnaire » avec la destination et les dates de la mission, les caractéristiques des vols, les lieux d'hébergement, les numéros de téléphone mobiles des contacts sur place et le numéro de mobile professionnel du missionnaire (voire numéro personnel – possible-ment utile en cas d'événement grave).  
Remettre cette fiche au manager et l'adresser à l'officier sûreté sécurité de l'entreprise visitée
- Photocopier et numériser les documents nécessaires (passeport, visa, billet d'avion, certificat de vaccination international, ordonnance avec les dénominations communes internationales, hôtel)
- Prévoir une petite quantité d'argent en monnaie locale ou dollar américain

## PENDANT LA MISSION

Conserver les copies des documents nécessaires dans le bagage à main, ainsi que les médicaments, avec l'ordonnance correspondante

• Opter pour un profil bas  
• Ne pas porter de montres ou bijoux de luxe  
• Ne pas prendre de photos de l'aéroport et des bâtiments gouvernementaux

• Éviter de se déplacer seul à pied, en particulier la nuit,  
• commander le taxi à la réception de l'hôtel,  
• éviter de participer à des discussions politiques ou religieuses,  
• éviter tout rassemblement et groupes de personnes dans la rue,  
• respecter les us et coutumes et avoir un comportement adapté à la culture du pays,  
• éviter d'utiliser un ordinateur public ou le wifi public pour consulter ses emails,  
• utiliser un filtre de confidentialité sur son écran d'ordinateur.

**Cas de pays de niveau 3 ou 4 :**

- respecter la procédure d'accueil à l'aéroport d'arrivée et utiliser les moyens de transports autorisés le cas échéant par la filiale durant toute la durée de la mission (quels que soient l'heure et le jour),
- contacter par SMS l'officier de sûreté sécurité (OSS) ou à défaut l'interlocuteur business dans la filiale au départ du vol,
- échanger avec l'OSS dans les 24 h suivant l'arrivée (dernières évolutions de la situation sûreté ? mise en place de consignes particulières ?).

**En cas d'agression :**

- rester calme, ne pas paniquer (l'agresseur pourrait réagir violemment),
- toujours donner aux agresseurs ce qu'ils réclament, ne pas lutter et ne pas jouer les héros,
- en cas d'agression physique, la position fœtale est la meilleure pour protéger ses organes vitaux,
- en cas de *carjacking* : obéir, mettre ses mains en évidence et suivre les instructions des agresseurs,
- appelez à l'aide dès que possible (officier de sûreté-sécurité / assistance santé-sûreté).
- consulter un médecin :
  - pour faire constater par écrit les éventuelles blessures physiques et psycho-émotionnelles (certificat médical descriptif),
  - pour être dirigé vers une première prise en charge psychologique spécifique (prévention du stress post-traumatique : *débriefing* post-traumatique, EMDR-hypnose).

En cas de perte ou de vol des papiers d'identité et/ou des moyens de paiement : appeler l'assistance santé-sûreté

En cas de problème de santé, urgent ou non : appeler l'assistance santé-sûreté

Démarches administratives complémentaires en cas d'accident ou d'agression :

- prévenir son manager dans les 24 heures (téléphone/sms/mail ET un compte-rendu circonstancié) afin que ce dernier déclare l'événement en accident du travail,
- adresser le certificat médical descriptif initial à sa caisse primaire d'assurance maladie dans les 48 heures.

En cas d'avance de frais de santé, conserver les prescriptions et les factures

### AU RETOUR DE LA MISSION

- Organiser un entretien manager-missionnaire pour aborder les difficultés rencontrées (organisation, santé, sûreté)
- En cas de problème de santé pendant la mission ou dans les mois suivants : informer le service de santé au travail
- En cas d'événement traumatique : se tourner vers une prise en charge spécifique (thérapeute EMDR, neuropsychologue spécialisé en neurofeedback > prévention voire prise en charge du stress post-traumatique, quel que soit le délai par rapport au traumatisme)
- En cas d'accident du travail, remettre les documents correspondants au missionnaire
- Prévoir une petite quantité d'argent en monnaie locale ou dollar américain



## C5. L'ASSISTANCE EN CAS D'URGENCE

### LA CONSTITUTION D'UNE CELLULE DE CRISE

Lorsqu'un pays où l'entreprise est présente connaît des bouleversements violents tels qu'ils ont été évoqués précédemment, il est souvent pertinent d'ouvrir une cellule de crise dans l'entreprise au niveau du siège et également, autant que possible, dans le pays en crise.

Une cellule de crise doit pouvoir remplir de nombreuses missions : observer, écouter, analyser, anticiper, réagir, adapter, proposer, décider. Son objectif principal est la protection des collaborateurs sans pour cela oublier la préservation des biens de l'entreprise, ni la continuité d'activité en situation dégradée.

### LES MISSIONS DE BASE D'UNE CELLULE DE CRISE

- **Recenser** : il s'agit d'établir très rapidement la liste de tous les collaborateurs potentiellement impactés par la crise, quelle que soit leur catégorie (expatriés, voyageurs d'affaires, locaux) et quelle que soit leur nationalité.
- **S'informer et informer** : il s'agit de rassembler les informations utiles au pilotage de la crise, de les vérifier, de les analyser, afin d'élaborer des points de situation au profit de la cellule de crise.
- **Actualiser** : certaines informations nécessitent une actualisation très fréquente : ouverture de l'espace aérien au trafic international civil ; identification des compagnies aériennes desservant encore le pays ; accessibilité des axes routiers en ville et sur les axes principaux (taux de fréquentation, présence de barrages bloquants ou non...).
- **Répertoire** : il s'agit d'identifier les moyens disponibles pour assurer la sûreté des collaborateurs impactés. Cela concerne les moyens de télécommunications (téléphone fixe, mobile, par satellite), de transport (parc de véhicules, moyens aériens et maritimes), de sécurisation (pièces ou espaces de confinement), ainsi que les capacités des appuis externes (prestataires en sûreté, prestataires sanitaires).
- **Communiquer** : avec les collaborateurs dans le pays en crise pour maintenir un lien personnalisé, pour leur permettre de s'exprimer, pour leur transmettre des informations qu'ils n'ont peut-être pas, pour leur adresser des recommandations et le cas échéant des consignes. Des cas de détresse psychologique sont parfois identifiés dans ce contexte.
- **Échanger** : avec les partenaires gouvernementaux au niveau du siège de l'entreprise, avec la ou les ambassades au niveau local ; avec les prestataires d'assistance ; avec d'autres entreprises également impactées, au niveau corporate comme au niveau local.
- **Décider ou proposer** : certaines décisions peuvent être prises par le pilote de la cellule de crise (recours aux pièces de confinement par exemple) ; d'autres nécessitent une validation managériale de haut niveau (engagements financiers particuliers ou exfiltration de collaborateurs par exemple).

## LA COMPOSITION D'UNE CELLULE DE CRISE

Le format d'une cellule de crise peut varier d'une entreprise à l'autre. Nous remarquons certaines constantes :

- une définition claire des rôles et responsabilités de chacun,
- une procédure de notification favorisant une remontée rapide de l'information,
- des procédures homogènes et efficaces,
- des équipes formées à la gestion de crise,
- des exercices réguliers afin de tester le système mis en place.

### Les fonctions suivantes sont fréquemment représentées

- **Le pilote** : remplie par un responsable de l'entreprise ou par un responsable de zone qui rend compte à l'échelon supérieur de l'entreprise et fait valider les décisions les plus lourdes.



**À noter** : la cellule de crise peut prendre des décisions d'application immédiate (réduction progressive du nombre de collaborateurs, aménagement des horaires de travail, regroupement de collaborateurs dans des logements sécurisés...) mais les décisions les plus lourdes (retrait des derniers expatriés, fermeture des locaux) sont habituellement prises à l'échelon supérieur.

- **Les ressources humaines** : bien placées pour obtenir l'état exact des personnels impactés et connaître le statut individuel de chacun et permettre d'appréhender aussi en amont que possible tous les aspects ressources humaines (visa, logement, paie, scolarité etc.) des décisions qui seront prises.
- **La sûreté** : pour rassembler et analyser les informations pertinentes, établir les contacts utiles hors de l'entreprise (partenaires étatiques, prestataires en sûreté, autres entreprises), proposer des mesures (consignes spéciales, réduction du personnel, regroupement de collaborateurs dans des résidences protégées, moyens d'exfiltration le cas échéant).
- **La santé** : le médecin conseil à l'international, ou à défaut le médecin coordonnateur des médecins du travail, peut être amené à intervenir pour diffuser des préconisations, piloter l'assistance sanitaire, enclencher le cas échéant une assistance psychologique au profit de collaborateurs.
- **La communication** : une communication peut s'avérer utile en interne, pour informer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise de l'impact subi et des mesures prises, mais également en externe pour toute communication avec les médias.
- **Le secrétariat** : il est important d'enregistrer les événements. Cela servira lors du débriefing de la gestion de crise et cela pourra servir si une enquête interne ou judiciaire est engagée ultérieurement.
- **Les fonctions support** : le *travel manager* (chargé, entre autres, d'obtenir des billets de transport sur des lignes commerciales ordinaires ou d'affréter des moyens de transport aériens ou maritimes spécifiques) et le service en charge des télécommunications (pour fournir des ponts téléphoniques dédiés, des salles de télé-présence...).

**C6. DÉFINIR LES ACTIONS À MENER**

Il n'existe pas de norme ni de modèle unique, mais l'organisation de la sûreté des collaborateurs à l'international repose sur quelques fondamentaux détaillés dans ce chapitre.

**Tableau organisationnel indicatif**

Le présent tableau n'est qu'une base indicative et ne prétend pas couvrir l'ensemble des problématiques.

**ORGANISATION INTERNE**

BASIQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de structure dédiée</li> <li>• Sujet traité directement par le responsable de l'entreprise</li> </ul>
OPTIONS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonction additionnelle confiée à un cadre dirigeant (secrétaire général, directeur des ressources humaines, juriste ou autre)</li> </ul>
OPTIONS AVANCÉES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonction spécifique confiée à un cadre responsable de la sûreté à l'international secondé par une équipe dédiée</li> <li>• Désignation d'un médecin en charge de la santé à l'international</li> </ul>

**POLITIQUES - SÛRETÉ - SANTÉ**

BASIQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de politiques spécifiques mais mention des sujets dans la politique voyages si elle existe ou dans tout autre document interne accessible aux salariés</li> </ul>
OPTIONS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique spécifique sûreté à l'international</li> </ul>
OPTIONS AVANCÉES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique spécifique sûreté à l'international</li> <li>• Politique spécifique santé à l'international</li> <li>• En option : politique unique sûreté / santé à l'international</li> </ul>

**ÉVALUATION DU RISQUE - PAYS**

BASIQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix d'une source gouvernementale comme point de référence</li> <li>• Communication en interne sur ce point de référence</li> </ul>
OPTIONS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Source(s) gouvernementale(s) complétée(s) par l'évaluation proposée par un ou plusieurs prestataires en sûreté / santé à l'international</li> <li>• Résultat : communication en interne ou mis en ligne sur un site intranet créé et alimenté par un prestataire externe</li> </ul>
OPTIONS AVANCÉES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation internalisée (équipe sûreté à l'international)</li> <li>• Résultat mis en ligne sur un site intranet dédié</li> </ul>

### SUPPORTS - SÛRETÉ - SANTÉ

BASIQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externalisation totale auprès de prestataires en sûreté et / ou santé à l'international</li> </ul>
OPTIONS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internalisation partielle des capacités et des moyens</li> <li>Appui en complément sur un ou plusieurs prestataires sûreté et / ou santé à l'international</li> </ul>
OPTIONS AVANCÉES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internalisation massive des capacités et des moyens</li> <li>Recours aux prestataires en sûreté à l'international en complément en cas de besoin</li> <li>Appui sur un prestataire spécialisé en matière de santé à l'international (contrat cadre)</li> </ul>

### IDENTIFICATION DES VOYAGEURS

BASIQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenue à jour d'une liste en interne</li> <li>Diffusion de la liste à un ou plusieurs cadres dirigeants</li> </ul>
OPTIONS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un outil de préparation de mission servant également d'outil de recensement des voyageurs</li> </ul> <p><b>ou</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation d'une remontée d'informations par l'agence de voyage sélectionnée</li> </ul>
OPTIONS AVANCÉES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un outil spécifique à la disposition de l'équipe sûreté à l'international</li> <li>Procédure interne obligeant le signalement des déplacements dans des pays sensibles</li> </ul>

### CHOIX DES HÔTELS

BASIQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix des hôtels confié à un prestataire externe (agence de voyages)</li> </ul>
OPTIONS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achat d'une prestation de sélection d'hôtels réalisée par un prestataire spécialisé en sûreté à l'international</li> </ul>
OPTIONS AVANCÉES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achat d'une prestation de sélection d'hôtels réalisée par un prestataire spécialisé en sûreté à l'international</li> </ul> <p><b>ou</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Internalisation de la sélection d'hôtels pour les destinations jugées sensibles</li> </ul>

### GESTION DE CRISE - PAYS

BASIQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de crise externalisée auprès d'un prestataire spécialisé</li> </ul>
OPTIONS INTERMÉDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de crise internalisée</li> <li>Avec le conseil d'un prestataire spécialisé</li> </ul>
OPTIONS AVANCÉES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de crise internalisée</li> <li>Prestataires spécialisés engagés uniquement en cas de besoin</li> </ul>

# REGARD D'EXPERT

Service communication interne groupe Orange

## EXEMPLE D'UN DISPOSITIF COMMUN SANTÉ / SÛRETÉ



« Comme chaque année, le groupe Orange a réuni courant 2017 ses 1100 leaders internationaux en séminaire. Si l'organisation est un exercice classique pour une direction de la communication interne, l'approche opérée cette année a pour autant été innovante en associant dès la conception du projet les experts santé et sûreté de l'entreprise. Ainsi, le groupe Orange a fait le choix de la mise en œuvre d'une approche complète en support de cette réunion de 3 jours, avec des activités extérieures, dans un pays où le risque sûreté est efficacement pris en charge par les autorités locales, mais en tenant compte d'un risque majoré du fait de la notoriété du groupe.

Pour ce faire, en sus des mesures mises en place localement, nous avons retenu la structure proposée par le médecin-conseil à l'international et par la direction sécurité du groupe.

### • Une équipe santé entièrement dédiée à l'événement :

- assurant une permanence H24, avec 7 spécialistes (4 médecins, 1 kiné ostéopathe, 2 infirmiers), pilotée par le médecin-conseil à l'international du groupe,
- disposant d'un poste médical mis en place au niveau du centre de conférences (poste dûment équipé en matériels de soins, de réanimation ; transport médicalisé ; pharmacie),
- pouvant bénéficier d'appuis externes :
  - 2 ambulances médicalisées,
  - 2 cliniques, 1 dentiste et 1 pharmacie (visités et validés par l'équipe médicale),
  - 1 fournisseur hélicoptère identifié pour la réalisation d'évacuations sanitaires.

### • Une équipe sûreté spécifique :

- assurant elle aussi une permanence H24 avec 14 opérateurs engagés par un prestataire spécialisé dans la gestion de risques et de crises, sous le pilotage du directeur sûreté à l'international,
- disposant d'équipements spécifiques,
- et qui est intervenue pour sécuriser les différentes activités extérieures.

À travers ce travail en équipe, aussi bien la préparation de l'événement que le vécu offert aux participants se sont retrouvés facilités et fluidifiés avec un niveau de maîtrise du risque rassurant aussi bien pour les experts que pour les profanes que nous sommes.

Si les dispositifs mis en place ont sciemment été déployés de manière discrète et sont passés inaperçus aux yeux du plus grand nombre, ceux des invités qui ont pu bénéficier de ces supports ont été reconnaissants de la prise en charge efficace et immédiate leur ayant permis de participer sereinement et jusqu'au bout à l'événement.

Cette première expérience de collaboration entre nos trois domaines d'expertise que sont la santé, la sûreté et la communication interne, a été très concluante et nous encourage à poursuivre dans cette voie. 

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



D

# DE NOUVEAUX DÉFIS

---

**D1. DIGITALISATION ET COLLABORATIF**  
**D2. QUID DU BLEISURE ?**  
**D3. GAMIFICATION**



Lorsque la question s'est posée de réactualiser le guide pratique sûreté édité par l'AFTM en 2013, il semblait évident de commencer par faire l'inventaire des éléments auxquels pouvait être confrontée une entreprise aujourd'hui.

Si le cœur du métier de la sûreté a peu changé et s'appuie sur des réglementations fortes et une jurisprudence maîtrisée, nous avons constaté que les entreprises sont confrontées à de nouveaux enjeux qui débordent largement du cadre traditionnellement maîtrisé par les responsables sûreté.

Parmi les défis auxquels ils sont ou ils seront confrontés dans les périodes à venir, nous pouvons citer la digitalisation, l'émergence des offres issues de l'économie collaborative et, de manière générale, la disparition plus ou moins marquée des barrières entre la sphère privée et le monde de l'entreprise.

Cela conduit tout naturellement à positionner ce guide dans la collection « Les nouveaux défis de la mobilité en entreprise » et à le concevoir sous la forme de fiches évolutives afin qu'il puisse être enrichi et actualisé au fur et à mesure des évolutions de l'environnement et de la jurisprudence.

Dans cette dernière partie, la réglementation - souvent encore à l'état d'embryon - laissera une place plus importante à la réflexion et à l'analyse d'exemples auxquels sont de plus en plus souvent confrontées les entreprises : les transports terrestres collaboratifs ou alternatifs, l'hébergement collaboratif, la digitalisation des actes d'achats, le bleisure, les voyages « de récompense ».

## D1. DIGITALISATION ET COLLABORATIF

Les offres issues de l'économie collaborative ont, dans l'esprit des voyageurs, largement quitté l'environnement de la sphère privée pour venir chahuter le secteur du déplacement professionnel. Nous utilisons le terme « chahuter » car leur taux de pénétration et les possibilités d'accès à ces offres sont très inégaux suivant les prestations et selon les entreprises : laissés à l'initiative et au choix du collaborateur chez les unes, totalement bannis ou clairement encadrés chez les autres.

De plus, dans ce contexte d'économies jeunes, la réglementation est très évolutive et nous conduira à ajuster nos positions régulièrement. Les dernières enquêtes montrent encore beaucoup de réticence, de la part des entreprises, à faire appel, de manière massive, aux offres collaboratives.



### DEVANT CETTE ZONE GRISE, QUELLE ATTITUDE DOIT ADOPTER L'ENTREPRISE ?

De nombreuses zones d'ombre subsistent lorsque l'on analyse l'état actuel de l'offre.

- **Le flou réglementaire et juridique**

Le développement exponentiel des activités collaboratives, rémunérées ou non, ne bénéficie d'aucun encadrement réglementaire ou juridique spécifique. Au mieux c'est le cadre général qui s'applique, au pire, il n'existe aucun texte auquel se référer. Les premières jurisprudences seront donc observées à la loupe.

- **L'appréhension des volumes et des publics**

La médiatisation des offres collaboratives est très importante, qu'elle soit orchestrée par des campagnes publicitaires ou diffusée de façon plus virale au sein des sphères privées. Mais dans la réalité des entreprises, elle reste encore – sauf exception – très largement minoritaire. Des enquêtes de 2016/2017 montraient au mieux une stagnation, voire même un recul des entreprises dans leur enthousiasme à aller sur ce terrain. En revanche, la vulgarisation des offres et leur accessibilité grandissante contribuent à leur développement transgénérationnel. La classe d'âge n'est pas le seul critère à prendre en compte.

- **L'offre elle-même**

Parce que justement son caractère collaboratif en fait une offre encore peu structurée, elle s'adapte mal au contexte de l'entreprise qui requiert au contraire traçabilité, processus et maîtrise. Les coûts sont généralement très attractifs au départ mais l'équilibre économique des sociétés portant ces offres les conduit souvent à revoir leur mode de financement, voire à s'adosser à des structures commerciales plus importantes.

- **L'absence de directives claires de la part de la part des entreprises**

Concrètement, les différentes sources convergent pour dire qu'à ce jour les trois quarts d'entre elles n'ont pas défini de règle explicite au sujet des offres collaboratives dans leurs politiques voyages. Deux secteurs de l'économie collaborative concernent particulièrement les déplacements professionnels sous l'angle sûreté : le transport et l'hébergement.

## OFFRE DE TRANSPORT COLLABORATIF

Concernant le transport en mode collaboratif, la difficulté viendra de la définition du périmètre : sans aller jusqu'au co-voiturage qui est pour le moment hors de notre scope, entre un particulier qui se transforme occasionnellement en chauffeur pour arrondir ses fins de mois (en France, à partir du 1er janvier 2018, la loi Grandguillaume devrait en limiter les effets) et le conducteur de VTC qui peut être aussi chauffeur de taxi et qui dispose d'un permis officiel, le panel des offres est large.

Sur un plan sûreté, elles présentent certains aspects intéressants par rapport aux transports traditionnels à mettre au bénéfice de la digitalisation :

- identification du conducteur, du véhicule (photo, nom, téléphone, numéro de licence, immatriculation et modèle du véhicule, etc.) et note d'évaluation,
- géolocalisation des véhicules, traçabilité de la course, horaire prévisionnel d'arrivée au pick-up et à destination,
- pas d'échange d'espèces grâce aux transactions financières dématérialisées,
- possibilité de contractualiser avec la plateforme, donc d'avoir un suivi et un reporting de l'activité avec le transporteur (bilan qualité).

De plus, dans certains pays (d'Amérique Latine par exemple), l'utilisation d'un véhicule collaboratif, donc par essence banalisé, peut permettre au voyageur de se fondre dans la masse et ainsi de moins s'exposer au piratage routier que s'il voyageait dans une berline caractéristique de celles qu'utilisent généralement les voyageurs d'affaires.

### Conseils pour appréhender le transport collaboratif.

- Le devoir de protection de l'entreprise s'applique en toute circonstance.
- Moduler les recommandations et les règles en fonction du niveau de risque pays :
  - **dans les pays de niveau de risque bas**, travailler avec des opérateurs identifiés et sélectionnés n'est pas plus risqué que les autres modes de transport. Il faudra dans ce cas mettre en place les outils disponibles pour renforcer la sûreté (traçabilité notamment),
  - **dans les pays de niveau de risque moyen à fort**, la méconnaissance des pratiques locales expose le voyageur étranger à plus de risques (de par son comportement hésitant, sa méconnaissance des lieux ou des us et coutumes). Il est préférable de se faire conseiller préalablement par un contact local sûr.
- En cas de doute, l'utilisation de services officiels ou, par exemple, attachés à l'hôtel et planifiables à l'avance est préférable.



## OFFRE D'HÉBERGEMENT COLLABORATIF

Dans un secteur déjà mal maîtrisé par la plupart des entreprises (l'hébergement), l'offre collaborative est régulièrement réclamée soit pour des motivations économiques, soit par des voyageurs qui cherchent une offre moins standardisée ou de qualité supérieure à une offre hôtelière classique. Contrairement au transport, les acteurs de l'hébergement collaboratif se présentent comme des inter-médiateurs entre particuliers et limitent à ce titre leur responsabilité.

Cette formule présente souvent des risques supérieurs aux bénéfices qu'elle apporte à l'entreprise, risques dont souvent le voyageur n'a pas conscience.

- Absence d'interlocuteur physiquement présent sur place, à qui s'adresser en cas de problème et pouvant le cas échéant servir de traducteur ou d'intermédiaire avec les services de secours.
- Contrôle de la sécurité des équipements très relatif ou inexistant.
- Procédures de sécurité souvent inexistantes (plans d'évacuation, extincteurs, etc...).
- Localisation aléatoire.
- Identification des interlocuteurs basée sur leur profil social ou du déclaratif.
- Absence de licence professionnelle ou d'un équivalent.

L'utilisation de l'hébergement collaboratif, par le fait qu'il exclut une forte concentration de voyageurs d'affaires en un même lieu, présente des avantages face aux actions terroristes de masse dont ont été victimes certains grands hôtels internationaux, mais le même avantage se retrouve dans l'utilisation d'établissements professionnels indépendants et de petite taille. Ayant bien compris cette problématique, de nouveaux acteurs, différents de ceux qui sont très médiatisés\* dans le grand public, ont construit une offre dédiée aux voyageurs d'affaires, avec des services adaptés et une offre préalablement sélectionnée. Certains sont même propriétaires des locaux mis en location. De même, les acteurs historiques développent une offre sélectionnée sur la base de critères spécifiques au voyage d'affaires. C'est vers ces offres que l'entreprise devra s'orienter si elle choisit d'autoriser le recours à l'hébergement collaboratif.

\*Notons cependant qu'une nouvelle offre de ces acteurs, plus adaptée aux voyages d'affaires, est en train de se mettre en place

## Conseils pour appréhender l'hébergement collaboratif.

- Le devoir de protection de l'entreprise s'applique en toute circonstance.
- Moduler les recommandations et les règles en fonction du niveau de risque pays :
  - **dans les pays de niveau de risque bas**, en l'absence de procédure parfaitement définie et de contrat avec les opérateurs, privilégier un hébergement en hôtel ou résidence hôtelière. Une alternative peut être étudiée avec des opérateurs du marché collaboratif spécialisés dans le déplacement professionnel proposant une sélection d'hébergements dédiés à ce type de clientèle,
  - **dans les pays de niveau de risque moyen à fort**, la méconnaissance du contexte local expose le voyageur étranger à de nombreux risques. L'hébergement collaboratif n'est pas recommandé, voire à proscrire.
- Revoir les contrats d'assurance de l'entreprise dans le détail et s'assurer qu'ils couvrent correctement ce type d'hébergement car les protections de base proposées par les plateformes d'intermédiation sont souvent insuffisantes.



## LE RÉSEAU SOCIAL ET LES APPLICATIONS MOBILES AU CŒUR DE L'OFFRE COLLABORATIVE

Un troisième point est à considérer : la socialisation des échanges via les réseaux et les applications mobiles. Ils posent toutefois deux problématiques :

- la confidentialité et de la sécurité des données de l'entreprise : la politique du *BYOD* (*Bring Your Own Device*) qui incite les collaborateurs à utiliser leurs terminaux personnels pour des usages professionnels, même marginaux, échappe à tout contrôle de l'entreprise,
- de nombreuses applications offrent des services supplémentaires mais supposent une géolocalisation et une présence en ligne quasi permanente. Par voie de conséquence, se pose la question de l'application du « droit à la déconnexion » traité par l'article 55 de la loi du 8 août 2016 dite « loi Travail ». Il serait vain pour les entreprises de vouloir maîtriser complètement ces risques puisque la saisie d'informations sur un appareil personnel relève de la sphère privée.

Face à la pression de leurs salariés, les entreprises se sont déclarées dans un premier temps favorables à une intégration prochaine de l'économie collaborative dans leurs pratiques de voyage. Mais devant la complexité de mise en place d'une régulation et face à l'obligation de protection auquel elles sont soumises, les entreprises restent plus réticentes à libéraliser l'accès à ces offres.

Pour Damien Demailly, Chercheur à l'Institut du développement durable et des relations internationales (Iddri) qui a analysé l'évolution de l'économie de partage, ce début de remise en cause n'a rien d'extraordinaire : « on suit une courbe classique de l'innovation, avec au départ un fort enthousiasme, et puis l'on se rend compte que les choses sont plus complexes ».

### CONCLUSION : POUR LES ENTREPRISES, DEUX ALTERNATIVES

- **Si l'entreprise est en mesure de définir et de faire respecter des règles** (en interne, via sa politique voyages), dans les pays à risque modéré à faible et dont elle a une bonne connaissance, elle pourra mettre en place des solutions de type collaboratif mais qui s'appuient exclusivement sur des contrats avec des opérateurs reconnus et spécialisés.
- **Si l'entreprise connaît mal le contexte du pays**, s'il s'agit de pays à risque moyen, fort ou extrême, si elle n'est pas en mesure d'établir un contrat clair avec des opérateurs locaux spécialisés, elle doit interdire purement et simplement le recours aux offres collaboratives car elle s'expose à des risques bien supérieurs aux bénéfices potentiels.

Dans tous les cas, la position de l'entreprise devra être expliquée aux collaborateurs qui sont la principale source de pression pour avoir recours à ces offres. S'il y a interdiction, partielle ou totale, elle devra s'appuyer sur des arguments concrets et facilement recevables par les voyageurs et leurs managers.



# REGARD D'EXPERT

CLAIRE VERMION

Mobility & Event Buyer, Société Générale

GÉRARD LAURENT

Directeur de la Sûreté à l'international, Société Générale

## HÉBERGEMENT COLLABORATIF



« L'intérêt de Société Générale pour l'hébergement collaboratif est parti d'un double constat :

- celui des sollicitations régulières de collaborateurs auprès de la direction des achats d'une part, pour connaître le positionnement du groupe quant à cette alternative à l'hôtellerie traditionnelle,
- la tendance naturelle d'autre part des collaborateurs à recourir à ce type d'hébergement, y trouvant un avantage économique et de confort.

Force est de constater que l'hébergement collaboratif représentait une réalité en passe de s'ancre dans les habitudes nouvelles des voyageurs. Société Générale, au travers de sa direction des achats, a ainsi initié une action proactive pour encadrer ce nouvel usage et appréhender l'ensemble des différents paradigmes juridiques et de sûreté.

L'objectif visé a été et reste celui d'apporter davantage de possibilités et de choix aux collaborateurs tout en garantissant la conformité de l'usage à la politique voyages du groupe et aux exigences de la politique de sécurité du groupe.

Indépendamment de la compétitivité des tarifs apportés par ces nouveaux prestataires, l'enjeu porte surtout sur :

- la **sécurité des voyageurs**,
- la **protection des données personnelles**,
- l'**apport de service aux collaborateurs en leur proposant une alternative à l'hôtel**.

Il est ainsi apparu très vite pour le groupe qu'une telle démarche devait être encadrée pour l'ensemble des collaborateurs et obéir à des prescriptions inhérentes à des contingences d'ordre purement juridique, à des conditions de couverture assurantielle globale, et à des impératifs sécuritaires.

Cette normalisation de l'utilisation de ces nouvelles formes d'hébergement s'est déclinée autour de plusieurs actions pilotées par la direction des achats.

### Un volet assurance

La mise en place d'une assurance couvrant les collaborateurs des risques locatifs sur un périmètre global constitue la pierre angulaire du projet. Cette action menée de concert avec la direction de l'assurance du groupe a permis d'installer un dispositif assurantiel répondant aux exigences de Société Générale.

Ce contrat spécifique établi avec un assureur tiers permet ainsi de couvrir Société Générale pour tout dommage accidentel causé par un collaborateur et d'assurer tous les voyageurs hébergés quelque soit le prestataire.

### Un volet sûreté

La direction de la sûreté à l'International du groupe a été immédiatement associée à l'encadrement de ce nouveau mode d'hébergement pour des raisons liées d'abord à la protection physique des collaborateurs en voyages d'affaires mais également pour des raisons juridiques liées à la responsabilité de l'entreprise susceptible d'être engagée.

Si l'internationalisation des entreprises est aujourd'hui indispensable à leur croissance elle n'en est pas moins synonyme d'exposition de leurs salariés et de l'ensemble de leurs actifs à un large éventail de risques et de menaces.

L'attrait des pays dits « émergents », la recherche de relais de croissance dans des pays stratégiques du point de vue énergétiques ou en reconstruction ne doivent pas occulter l'insécurité qui y prévaut.

L'intangibilité des racines globales de l'insécurité et les sérieux défis sécuritaires sous-jacents nous ont conduit à nous interroger sur une meilleure appréhension des problématiques de sûreté.

La sûreté des personnes exige que nous disposions de tous les moyens nécessaires pour anticiper, analyser et prévenir des risques de toute nature pour assurer au mieux la protection de nos collaborateurs en mobilité internationale.

Nous avons donc cherché à mettre en œuvre des dispositifs de protection de nos salariés d'autant plus que les exigences du droit inscrites dans le Code du travail nous y incitent.

**« Ces dispositions qui constituent  
l'un des socles de notre activité de sûreté  
à l'international nous obligent ! »**

Nous enregistrons chaque année un volume de l'ordre de près de 60 000 voyages d'affaires dans le monde dont près de 1500 en pays à risques élevés. Société Générale a ainsi été amenée au fil des années à construire et à optimiser une politique de sûreté à l'international dont la sûreté des voyages constitue l'un des volets majeurs.

La mise en place de dispositifs de sûreté pour nos collaborateurs en mobilité internationale repose uniquement sur une évaluation des risques pays que nous avons principalement circonscrite aux risques géopolitiques et sociaux, terroristes et criminels. Depuis les attentats du Radisson Blue à Bamako en 2015 et de l'hôtel Splendid à Ouagadougou en 2016 le groupe s'est attaché à proposer à ses collaborateurs en déplacement des hébergements dont il s'assure préalablement qu'ils offrent des garanties suffisantes de sûreté.

Chaque collaborateur en voyage d'affaires et qui plus est en pays à risques à obligation de séjourner dans un hôtel figurant sur la liste de ceux que nous avons audités ou pour lesquels nous avons obtenu des informations fiables sur leurs conditions de sûreté. Cette liste est transmise au département des achats et l'on ne peut en principe y déroger. S'agissant des nouvelles formes d'hébergements collaboratifs nous avons décidé d'emblée de proscrire toute réservation dans les destinations à risques (de jaune à rouge) et avons veillé scrupuleusement à ce que les plates-formes de réservations soient impérativement interfacées avec notre prestataire de sûreté et partenaire international, condition indispensable pour assurer le tracking des voyageurs.



Ce sont par ailleurs ces mêmes principes qui sont appliqués également pour les voyageurs « *bleisure* » désireux de prolonger leurs voyages professionnels à titre privé dans des pays exposés.

La démarche de sécurisation du process et de réservation a également été coconstruite avec les prestataires, notamment avec la personnalisation des outils de réservation.

À ce jour Société Générale a contractualisé avec une *start-up* française qui a configuré pour le groupe une plate-forme de réservation bloquant toute demande dans un pays à risque ou dont le montant dépasse les plafonds autorisés. La direction des achats a entamé également des échanges avec d'autres prestataires.

### Un volet juridique

La contractualisation constitue l'aboutissement des travaux préparatoires et fige les exigences opérationnelles et sécuritaires du groupe vis-à-vis du prestataire. Des clauses incontournables telles que la protection des données personnelles et la sécurité des systèmes d'information viennent parfaire la conformité des prestations aux exigences de Société Générale sur des sujets sensibles.

La direction juridique a ainsi accompagné le projet de bout en bout pour que ces attentes soient retranscrites dans les contrats mis en place.



Ainsi, si l'hébergement collaboratif reste aujourd'hui marginal au regard des dépenses hôtels du groupe, la tendance qui s'est inscrite naturellement dans les usages des voyageurs devrait se développer.

**« L'hébergement collaboratif apportera une solution aux collaborateurs en cas de raréfaction de l'offre hôtelière liée à des événements majeurs ou de besoins spécifiques liés à des missions de moyenne ou longue durée. »**

Mais cette nouvelle formule d'hébergement ne pourra se faire sans la définition de critères très sélectifs dont ceux qu'imposent les exigences de protection des collaborateurs. C'est notamment le cas dans des pays jugés à risques et dont beaucoup de collaborateurs n'avaient pas jusqu'à présent pas toujours mesurées les exigences à leur juste niveau.



Ces prescriptions au même titre que bien d'autres que Société Générale édicte pour optimiser la sûreté des personnes n'ont d'autres ambitions que de limiter au maximum notre exposition et nos vulnérabilités aux risques et aux menaces à l'international et sont destinées à promouvoir une culture de sécurité.

L'émergence de l'économie collaborative et en l'occurrence de celle des hébergements est aujourd'hui une réalité qui tend à faire évoluer le modèle socio-économique et concurrence les activités traditionnelles dont les transports et l'hébergement en sont de vivants exemples.

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à de nouveaux défis qui sont ceux d'être un mal nécessaire celui d'un accélérateur économique innovant tout en protégeant les utilisateurs des risques d'atteinte à leur sécurité et à la protection de leurs données.

La démarche que Société Générale a engagée pour intégrer ce modèle d'économie collaborative est la parfaite illustration d'une co-production fructueuse d'acteurs dont les objectifs et les attentes sont différents et parfois antinomiques. Le succès est à mettre tout d'abord au crédit de la direction des achats qui a non seulement fait montre d'un sens aigu d'anticipation en s'emparant très vite de ce sujet mais aussi qui n'a pas hésité à associer à ce processus d'autres services concernés par ce sujet en tenant compte scrupuleusement de leurs exigences.

## D2. QUID DU BLEISURE ?

Par le Cabinet d'Avocats Herbert Smith

### LE CADRE JURIDIQUE

« *Bleisure = Business + Leisure.* » Il s'agit donc d'une contraction de ces deux termes dont l'objectif est d'imbriquer une partie loisir dans le déplacement professionnel. Peu importe que cette dernière se situe avant, pendant ou après.

Il est de plus en plus courant que les salariés en déplacement professionnel décident d'anticiper ou de prolonger leur séjour à l'étranger avant le début ou après la fin de leur mission. Cette pratique, qui prend de plus en plus d'ampleur, n'est toutefois pas encadrée par les textes. La jurisprudence de la Cour de cassation a toutefois posé un principe : celui de la responsabilité de l'employeur.

En effet, depuis 2001, la Cour de cassation considère que « le salarié, effectuant une mission, a droit à la protection prévue par l'article L. 411-1 du code de la Sécurité Sociale (accident du travail) pendant tout le temps de la mission qu'il accomplit pour son employeur, peu importe que l'accident survienne à l'occasion d'un acte professionnel ou d'un acte de la vie courante, sauf la possibilité pour l'employeur ou la caisse de rapporter la preuve que le salarié avait interrompu sa mission pour un motif personnel ». À ce titre, l'arrêt de la cour de cassation présenté dans l'étude de cas va certainement inciter les entreprises à revoir leur approche du bleisure.

Afin de prendre en compte la jurisprudence et de permettre de définir les contours plus précis de la responsabilité de l'employeur, deux pistes sont envisageables.

- **Encadrer la pratique de l'anticipation ou prolongation des séjours à l'étranger pour des raisons personnelles en mettant en place des dispositifs spécifiques au sein de l'entreprise.**

En premier lieu, il conviendra de déterminer si le volet « personnel » du déplacement sera autorisé ou non lors de déplacements professionnels (si oui, dans tous les pays ? à quelles conditions ?). Ensuite, il sera nécessaire de réviser les contrats d'assurance en vigueur au sein de l'entreprise afin de permettre une couverture des salariés pendant l'intégralité de leur séjour. Enfin, il pourrait être utile d'adapter les outils de gestion des voyages (notamment concernant les notes de frais afin de faire une distinction entre les frais réellement professionnels et ceux exposés dans le cadre de la prolongation du séjour).

- **Mettre en place des outils permettant à l'employeur de prouver que la mission du salarié avait été interrompue pour motif personnel, conformément à la jurisprudence.**

Il s'agirait alors de mettre en place une procédure spécifique visant à démontrer que le salarié a informé l'employeur de la prolongation de son séjour pour des raisons personnelles, et que l'employeur a pris bonne note de cette information en précisant qu'il ne pourra voir sa responsabilité engagée sur la base d'événements liés à la partie privée du séjour. Afin de s'assurer de la bonne compréhension de cette dernière information par le salarié, il sera nécessaire de lui faire acter qu'il est conscient que sa couverture ne sera pas la même lors de la partie professionnelle et personnelle du déplacement. Pour se ménager valablement une preuve, l'ensemble de cette procédure devra faire l'objet d'écrits par les deux parties. Toutefois, on ne peut exclure qu'un tel formalisme soit trop « lourd » et trop contraignant pour être systématiquement respecté.



# ANTICIPER

## ÉTUDE DE CAS

### BLESSÉ EN DISCOTHÈQUE À 3 HEURES DU MATIN

En 2013, un employé a déclaré à sa société avoir été victime d'un accident du travail à 3 heures du matin alors que, se trouvant en mission en Asie, il s'était blessé à la main après avoir glissé en dansant dans une discothèque. L'entreprise avait émis des réserves lors de la transmission de la déclaration à la caisse primaire d'assurance maladie de son département. La caisse ayant pris en charge l'accident au titre de la législation professionnelle, l'employeur avait saisi d'un recours une juridiction de sécurité sociale.

S'agissant de la preuve qui devra être apportée par l'employeur quant à l'interruption de la mission, la Cour de cassation a finalement décidé récemment que l'accident survenu à un salarié pendant sa mission, bien que dans une discothèque à 3 heures du matin, constitue un accident du travail dès lors que l'employeur n'avait pas démontré que le salarié avait interrompu sa mission pour un motif personnel. Pour la Cour, « la seule présence du salarié dans une discothèque ne [peut] suffire à démontrer qu'il n'existerait aucun lien entre celle-ci et l'activité professionnelle du salarié ». Et d'ajouter « qu'aucun des éléments versés aux débats ne permet d'exclure que M. X. se serait rendu en discothèque pour les besoins de sa mission en Chine, que sa présence en ce lieu aurait eu pour but, par exemple, d'accompagner des clients ou collaborateurs, ou de répondre à une invitation dans le cadre de sa mission » et « que l'indication dans le courrier de réserves que M. X. se serait rendu en discothèque «de sa propre initiative» ne résulte que d'une simple affirmation de l'employeur » (Cass. 2<sup>e</sup> civ. 12 oct. 2017, n° 16-22.481).

En conclusion, la Cour de cassation souhaite donc que l'employeur apporte des preuves tangibles et concrètes de l'interruption de la mission par le salarié pour des raisons personnelles, exercice certainement difficile pour la plupart des entreprises.

### D3. GAMIFICATION

Qu'on les appelle « *team building* », « *incentive* », « *gamification* » ou, en français, « voyage de récompense » et « ludification », tous les voyages organisés dans les entreprises sans but professionnel direct méritent une attention particulière en matière de sûreté.

S'agissant des voyages pris en charge par l'entreprise avec un objet non professionnel, dès lors que l'employeur prend l'initiative de ces voyages, la jurisprudence précitée de la Cour de cassation (*Cass. 2<sup>e</sup> civ. 12 oct. 2017, n° 16-22.481*) devrait s'appliquer si le voyage comporte une part d'activité « professionnelle ». Toutefois, si tel n'est pas le cas mais que **l'employeur entend imposer le voyage à ses salariés**, ce dernier sera alors qualifié de mission professionnelle et le salarié bénéficiera alors de la présomption instaurée par la jurisprudence de 2001.

Dans tous les cas, une analyse du contexte et une anticipation des risques est toujours préférable.



### ÉTUDE DE CAS

#### SÉMINAIRE DANS UN PAYS CLASSÉ « À RISQUE AVÉRÉ »

Prenons un séminaire dans un «pays avec un niveau de criminalité élevé et subissant depuis quelques années de nombreux attentats terroristes liés à des causes diverses».

Une direction de l'entreprise a décidé de réunir 180 de ces cadres pour un séminaire de 3 jours dans la capitale économique du pays en question. Son service communication confie l'ensemble de la logistique (voyage, hôtel, transport sur place, activités récréatives, repas) à une agence d'événementiel.

- L'agence réserve donc directement les billets d'avions et l'hôtel sans passer par les systèmes de l'entreprise.
- Tous les participants voyageront dans le même avion.
- L'hôtel est un hôtel de standing international ayant proposé un tarif compétitif, situé dans le quartier central, à la fois très touristique et à proximité de nombreux bâtiments administratifs sensibles (parlement, présidence, direction de la police...).
- Plusieurs déplacements sont prévus en bus à différents endroits de la ville pour des visites et dîners dans des restaurants connus et fréquentés par la haute société locale ainsi qu'une clientèle d'affaire internationale.
- D'autres déplacements à pied sont prévus pour tout le groupe pour visiter le grand marché en passant par quelques places très touristiques et très fréquentées.

L'organisation n'a consulté ni la direction sûreté du groupe ni celle de sa filiale dans ce pays. Par ailleurs ni le programme, ni la liste des participants n'ont été communiqués aux directions sûreté respectives. Lorsque celles-ci finissent par en entendre parler fortuitement, faute de pouvoir le faire annuler (ce qui ne se justifierait peut-être pas), elles demandent des réaménagements tardifs du programme qui engendrent un surcoût et une perte partielle d'intérêt du séminaire.





## RÉFÉRENCES, BIBLIOGRAPHIE ET REMERCIEMENTS

- Étude sur les entreprises de taille intermédiaire – Santé et sécurité des collaborateurs en mobilité à l'international, publiée en octobre 2016 par la Fondation International SOS, le Cabinet Latham & Watkins, Eurogip et METI
- Code pénal français
- Code du travail français
- Guide pratique sûreté – sécurité des voyageurs, publié en 2013 par l'AFTM
- Site du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr)

Ce guide a été élaboré par des responsables des déplacements professionnels, de la sûreté et de la santé des collaborateurs.

Nous remercions entre autres :

- Romain Defline,
- Michel Dieleman,
- Docteur Mariana Guez,
- Claude Lelièvre,
- Victoire Patin.

Sans oublier, pour leur contribution :

- Vincent Dedecker,
- Denis Favier,
- Laurent Gérard,
- Docteur Sabine Genty,
- Laurent Mereyde,
- Claire Vermion,
- Le cabinet d'avocats Herbert Smith,
- Le cabinet d'avocats Latham & Watkins.

Et les sociétés :

- BNP PARIBAS
- GROUPE TOTAL
- ORANGE
- SNCF
- SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
- TECHNIPFMC

Et tous les collaborateurs anonymes pour leur contribution à ce projet.



## TOUTES NOS PUBLICATIONS

disponibles en téléchargement sur notre site [aftm.fr](http://aftm.fr)



### **COLLECTION PROFESSION TRAVEL MANAGER**

- Les Voyageurs d'Affaires - 2015
- Structurer le Travel Management au sein des PME-PMI - 2014
- Mobility Management - 2013
- Travel Management & MICE - 2012
- Panorama des outils - 2011
- Missions & objectifs - 2010
- Cartographie de la fonction en France - 2009

### **COLLECTION LES DÉFIS DE LA MOBILITÉ EN ENTREPRISE**

- Données : de la récolte à la valorisation - 2017
- Le [nouveau] parcours voyageur - 2016
- Guide pratique - Prévention des risques en déplacement professionnel - 2018

### **LES GUIDES PRATIQUES ET ÉTUDES DE L'AFTM**

- Guide Secteurs Publics - 2016
- Étude assurances et déplacements professionnels - 2016
- Guide sûreté et sécurité des voyageurs - 2013



