

Devoir de Protection et Gestion du Risque Voyage Étude Comparative Internationale



Les Etudes Comparatives d'International SOS

Devoir de Protection et Gestion du Risque Voyage - Étude comparative internationale
est publiée par International SOS et rédigée par le Professeur Lisbeth Claus, titulaire du diplôme Ph. D
et des certifications professionnelles SPHR et GPHR, et Professeur de Ressources Humaines internationales
à l'Atkinson Graduate School of Management de l'Université de Willamette à Salem, Oregon (États-Unis)
© Copyright 2011 AEA International Pte. Ltd.

Pour obtenir la permission de réimprimer tout ou partie de ce livre blanc,
veuillez envoyer un e-mail à devoirdeprotection@internationalsos.com ou vous rendre sur le site
<http://www.internationalsos.com/Dutyofcarefr>

AVERTISSEMENT

Le contenu de la présente étude a nécessairement un caractère général. Ce document est publié à titre informatif
et ne saurait constituer un avis ou conseil juridique.

Table des matières

Préface	4
Synthèse	5
Modèles sous-jacents du Devoir de Protection	8
Modèle Intégré de Gestion des Risques liés au Devoir de Protection	8
Continuum du Devoir de Protection de l'employeur	9
Développer une Base de Référence des pratiques du Devoir de Protection	11
L'Etude Comparative Internationale	12
Six Analyses et Enseignements majeurs	14
1. Perception des destinations haut risque par les entreprises	14
2. Risques et menaces auxquels sont confrontés les salariés	15
3. Prise de Conscience et Détection de la responsabilité du Devoir de Protection et Gestion du Risque Voyage	23
4. Analyse comparative des Pratiques du Devoir de Protection, Indicateurs et Base de référence	26
5. Les ressorts décisionnels du Devoir de Protection	32
6. Responsabilité juridique et morale des entreprises	33
Conclusions, Recommandations et Limites	35
Annexes	39
1. Élaboration et Validation d'une Check-list du Devoir de Protection	39
2. Notes méthodologies de l'étude comparative	40
3. Glossaire des termes utilisés dans l'étude comparative	40
Index des Schémas	40
Liste des entreprises participantes	41
À propos de l'auteur	42
Remerciements	43
A propos d'International SOS	43



Cette étude comparative
a un double objectif :

- permettre aux entreprises et organisations présentes à l'international d'évaluer leurs politiques de voyages à la lueur du Devoir de Protection,
- développer les Bonnes Pratiques pour protéger les salariés en mobilité internationale (et leurs familles).

Préface

Le développement des entreprises à l'International multiplie le nombre de collaborateurs en mobilité internationale : expatriés, détachés ou voyageurs d'affaires, ...

Ces derniers se retrouvent souvent dans des situations et des environnements inconnus, sujets à des risques et des menaces accrus. Ils sont moins préparés à gérer ces situations que lorsqu'ils se trouvent dans leur pays d'origine.

En conséquence, les employeurs sont d'autant plus tenus d'exercer leur « **Devoir de Protection** » pour protéger leurs salariés de ces risques et menaces.

Le Devoir de Protection recouvre diverses obligations de l'employeur intégrées dans la plupart des législations des pays occidentaux sous différentes formes ou appellations. Si nous devons tenter une définition large du Devoir de Protection, celle-ci pourrait être : « l'obligation pour une personne ou une organisation d'agir envers les autres et le public avec vigilance, attention, précaution et prudence, Toute défaillance de l'entreprise à cet égard est considérée comme un acte de négligence ou une faute entraînant un dommage qui peut faire l'objet d'action(s) en justice ».

En miroir de la responsabilité de l'employeur, le principe de « **Devoir de Loyauté** » apparaît. Il s'agit alors pour le salarié « de ne pas faire concurrence aux intérêts de l'organisation mais de suivre les politiques voyages et les procédures liées au devoir de protection de l'employeur ».

Si l'on combine le Devoir de Protection et le Devoir de Loyauté, se révèle une vaste culture au sein de laquelle les employeurs se préoccupent de la santé, de la sécurité et du bien-être de leurs salariés en déplacement (et de leurs personnes à charge). Ils élaborent et déploient des approches appropriées de gestion du risque voyage pour les protéger.

Quelques exemples de situations récentes :

Urgence aux Philippines :

Un Singapourien en voyage d'affaires aux Philippines fait une chute et souffre de graves lésions au cerveau. Sa famille craint qu'il ne décède s'il n'est pas rapatrié à Singapour pour recevoir des soins médicaux et une rééducation appropriés.

Bloqués à cause d'un nuage de cendres :

Des milliers de salariés sont bloqués sur trois continents à cause du nuage de cendres émis par un volcan, et les services chargés des déplacements professionnels sont assaillis de demandes d'assistance.

Un entrepreneur sous contrat avec le gouvernement en mission en Irak :

Un ingénieur de 60 ans, envoyé pour neuf mois en Irak, souffre après quelques jours de travail d'essoufflement en raison des conditions de chaleur extrême.

Une famille expatriée en Égypte au cours des émeutes :

Alors qu'elle accompagnait son mari australien qui avait pris une année sabbatique pour enseigner dans une université égyptienne, une mère de deux enfants s'inquiète pour leur sécurité lorsque des émeutes éclatent au Caire au cours de la révolution du « Printemps Arabe ».

Un travailleur intérimaire d'une organisation internationale tué en Somalie :

Un travailleur intérimaire d'une organisation internationale, affecté à la lutte contre la faim en Somalie, est tué dans un accident de voiture alors qu'il était en route pour la zone de distribution des denrées alimentaires.

Épidémie de rougeole en pleine mer :

Sur une plate-forme pétrolière dans la Baie de Bohai, dans le nord-est de la Chine, une épidémie de rougeole touche trois personnes. Dans cet environnement isolé et confiné, le virus menace de contaminer les 130 travailleurs présents à bord, présentant également un risque potentiel pour la santé publique lorsque les travailleurs quitteront la plate-forme.

Des employés d'une organisation humanitaire attaqués :

Deux personnes appartenant à une organisation humanitaire internationale sont attaquées par une bande armée dans un pays d'Afrique centrale. Leur état requiert une évacuation aérienne immédiate vers l'Europe.

Synthèse

La responsabilité de l'employeur envers ses collaborateurs en déplacement professionnel à l'étranger est étudiée par le professeur Lisbeth Claus de l'Université de Willamette dans l'étude publiée en 2009 par International SOS : « *Le Devoir de Protection des employeurs à l'égard des expatriés, de leurs personnes à charge et des voyageurs d'affaires* ».

La recommandation principale pour les entreprises soucieuses de respecter leur Devoir de Protection à l'égard de leurs salariés est de développer une stratégie intégrée de gestion des risques.

Après cette publication, International SOS a mené une série de tables rondes et séminaires pour débattre de la responsabilité d'un employeur en matière de santé, de sécurité et de bien-être pour ses salariés en mobilité internationale. Lors de ces sessions, il est apparu que les entreprises, ayant pris mieux conscience de leurs responsabilités en matière de Devoir de Protection, étaient en attente de plus de recherches, d'outils et de conseils pour suivre ces recommandations.

Ainsi, International SOS a confié en 2010 au professeur Claus la réalisation d'une étude internationale et comparative, explorant trois questions fondamentales du Devoir de Protection :

1. Quelles sont les actions engagées par les entreprises pour mettre en oeuvre leur Devoir de Protection ?
2. Comment les entreprises internationales se situent les unes par rapport aux autres ?
3. Que signifie le Devoir de Protection pour les entreprises et organisations ?

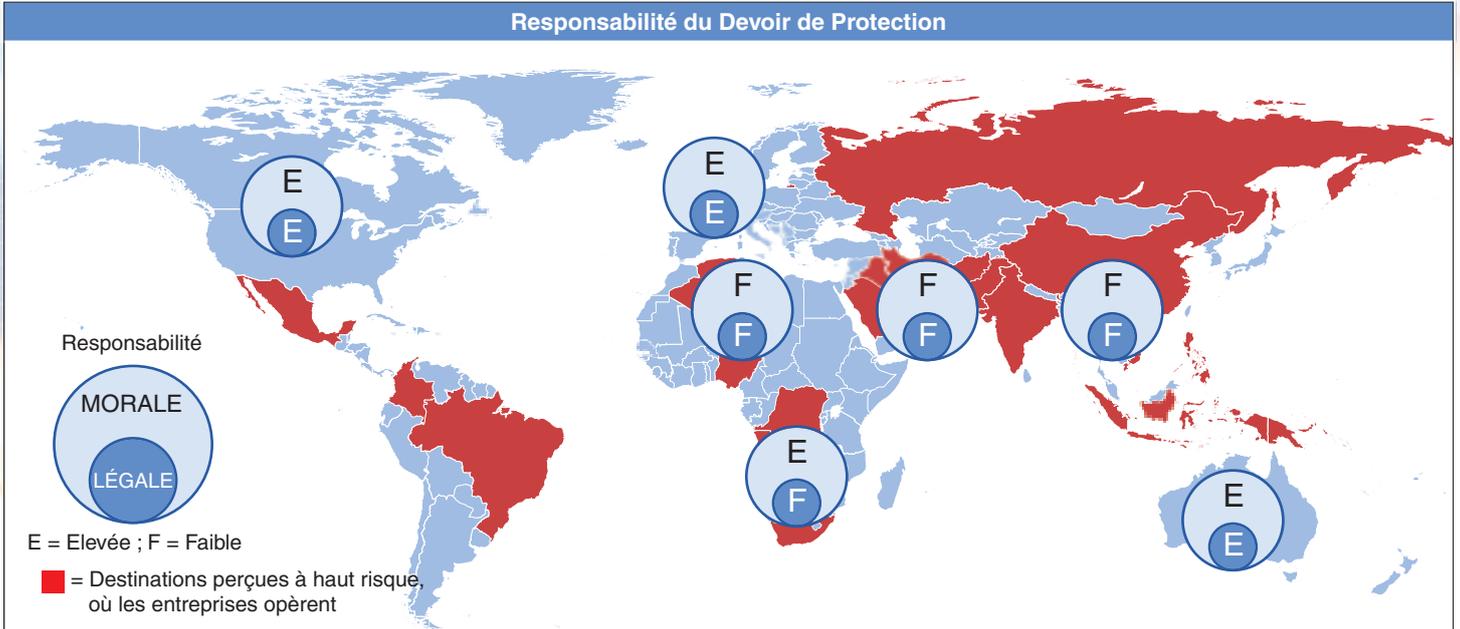
Cette étude comparative internationale du Devoir de Protection et de la Gestion du Risque Voyage est la première publication de recherche complète sur ce sujet.

L'étude est conçue pour permettre l'analyse comparative des différentes pratiques recensées dans les entreprises. Elle intègre des analyses comparées sur la base d'indicateurs de référence et les conclusions de la première étude effectuée en 2009.

Cette étude a été réalisée à partir des réponses de 718 personnes interrogées dans le monde entier entre novembre 2010 et février 2011, travaillant dans 628 entreprises. Elle recense les réponses des entreprises sur les questions suivantes :

- Quelle est la perception des destinations à haut risque ?
- A quels risques et menaces sont confrontés les salariés ?
- Devoir de Protection : quelle est la prise de conscience à différents échelons au sein de l'entreprise (groupe, filiale, principaux départements et parties prenantes) ?
- Qui sont les principaux responsables de la coordination et de la prise de décision en matière de Gestion du Risque Voyage au sein des entreprises ?

Responsabilité du Devoir de Protection



- Quels sont les ressorts décisionnels de l'employeur pour exercer son Devoir de Protection ?
- Devoir de Protection : une obligation juridique et/ou morale ?
- Caractéristiques des entreprises et des personnes interrogées.

Cette étude comparative permet ainsi la création de 15 indicateurs du Devoir de Protection. Elle offre également aux entreprises une méthodologie « Planifier - Agir - Contrôler » pour déployer un Modèle Intégré de Gestion des Risques du Devoir de Protection.

Ce que vous trouverez dans cette étude :

Les informations comparatives présentées dans cette étude permettront aux entreprises déployant des équipes à l'international :

- d'évaluer leur maturité dans le respect des règles liées au Devoir de Protection ;
- de s'approprier et mettre en place les Bonnes Pratiques pour protéger leurs salariés en déplacement ;
- d'accompagner la mobilité internationale de leurs salariés.

Principales constatations :

Le Devoir de Protection de l'employeur s'exerce dans un champ très varié de menaces et de profils de collaborateurs (expatriés et familles, détachés, voyageurs d'affaires, employés locaux). La

perception des risques associés à ces menaces – et leur réalité – varie largement selon l'entreprise et la personne interrogée.

Dans l'ensemble, la prise de conscience des entreprises reste relativement faible, en particulier au niveau de leur Senior Management et de grandes disparités existent suivant les domaines de responsabilité et d'expertise au sein même des entreprises.

Cinq fonctions détiennent l'essentiel de la responsabilité, de la coordination et de la prise de décision sur le Devoir de Protection au sein de l'entreprise :

1. Les Ressources Humaines (RH) ;
2. La Direction de la Sécurité/Sûreté ;
3. Le Risk Management ;
4. Le Senior Management ; et
5. Le Département Voyages.

Envisager le Devoir de Protection comme relevant de la responsabilité de chacun demeure un défi majeur à relever par les entreprises. Ainsi et par nature, il ne peut pas être limité à un seul groupe fonctionnel au sein de l'entreprise. Il devient donc évident que la planification et la mise en œuvre des Bonnes Pratiques liées au Devoir de Protection sont cruciales.

L'étude révèle de fortes disparités d'avancement des pratiques des entreprises dans les différentes étapes du Modèle Intégré de

Gestion des Risques du Devoir de Protection.

Les entreprises ont généralement un niveau élevé d'évaluation initiale des risques mais peu vont au-delà de cette première étape.

L'étude met en évidence que deux caractéristiques majeures impactent les résultats : la taille de l'entreprise et sa localisation.

Les entreprises abordent le Devoir de Protection à la fois comme une responsabilité juridique et morale, liant de près ce concept récent à la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La première motivation de l'entreprise pour exercer son Devoir de Protection est de veiller à la santé et la sécurité de ses collaborateurs. Dans sa quête de responsabilité sociale, l'entreprise cherche à trouver un équilibre entre protection des salariés et maîtrise des coûts.

Mettre en place, dans une grande structure, une politique du Devoir de Protection et de la Gestion du Risque Voyage exige une grande discipline de la part des dirigeants comme de l'ensemble des collaborateurs.

Il convient alors de souligner que les entreprises peuvent également être tenues responsables de leur « négligence à planifier » ou de l'omission d'un réel plan de Devoir de

Protection, que ce soit intentionnellement ou non, à la suite d'un accident ou du décès d'un salarié.

Le Devoir de Protection n'est pas spécifiquement règlementé dans la plupart des pays émergents et en développement, à la différence des pays développés où le cadre juridique est mieux défini. Cela rend le déploiement et l'acceptabilité d'une stratégie mondiale du Devoir de Protection plus difficile pour une entreprise globale.

Les entreprises ne parviennent pas pour l'instant à embrasser le spectre complet de la Gestion du Risque Voyage et sont loin d'avoir développé une culture du Devoir de Protection et du Devoir de Loyauté.

Ne pas relever ces défis organisationnels peut engendrer des risques inutiles et des préjudices aux collaborateurs en mobilité internationale, ainsi qu'une plus grande responsabilité de l'employeur.

A la lumière de ces constatations, un certain nombre de Bonnes Pratiques sont détaillées dans cette étude afin de favoriser l'adoption et la mise en place d'une politique efficace du Devoir de Protection au sein des entreprises.

Les enseignements de l'étude comparative sont résumés dans les 10 principes suivants.

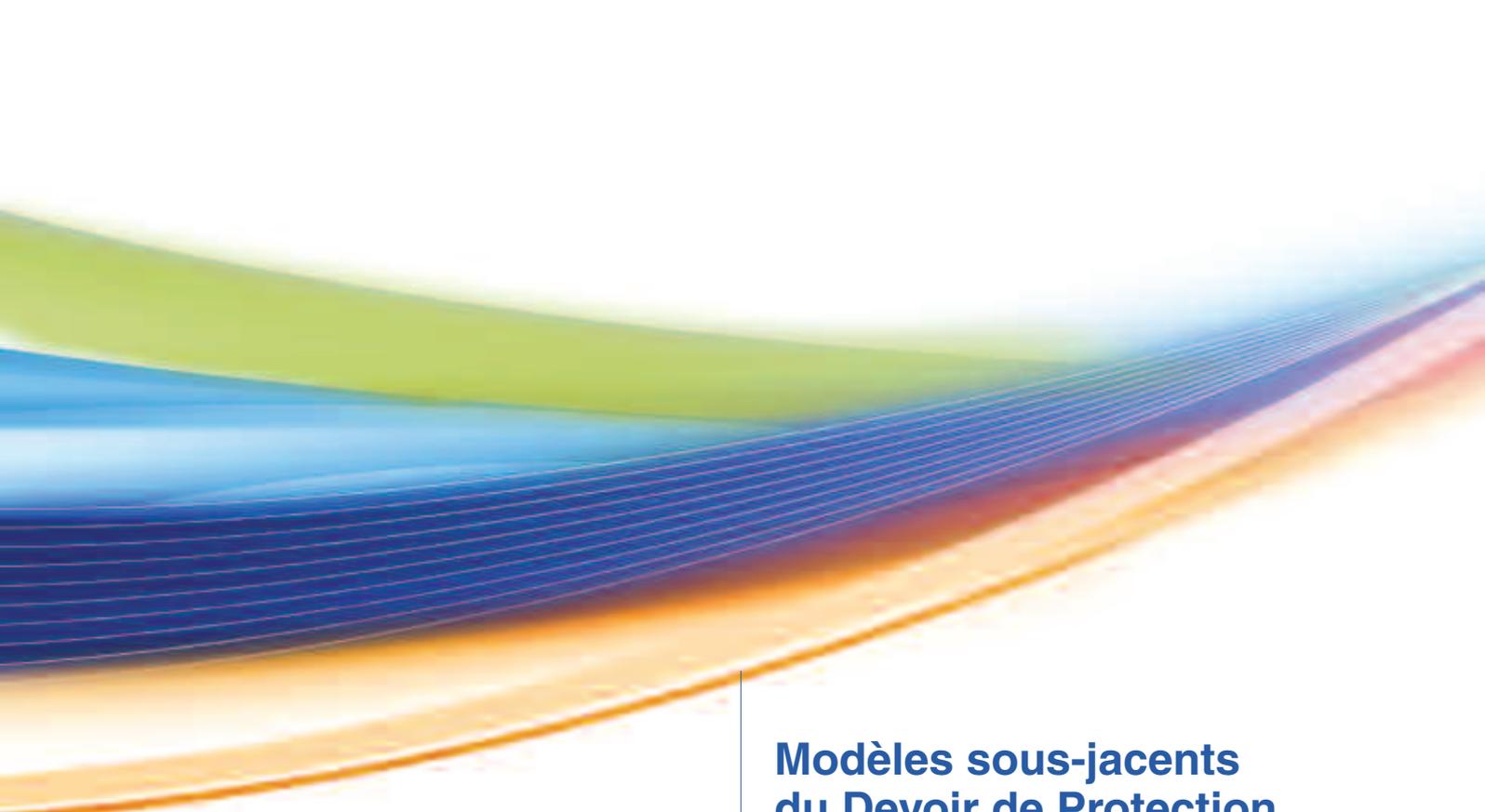
Dix principes du Devoir de Protection

1	Tous les pays sont potentiellement risqués pour les salariés
2	Chaque entreprise présente un profil de risque qui lui est propre et diffère des autres entreprises dans la manière d'appréhender un même risque
3	Le Devoir de Protection n'est pas seulement une affaire de catastrophes naturelles et de crises politiques
4	Les employeurs sont de plus en plus conscients des responsabilités liées à leur Devoir de Protection
5	Il y a cinq parties prenantes majeures au sein de l'entreprise mais le Devoir de Protection est de la responsabilité de chacun dans l'entreprise
6	Il y a une grande diversité de pratiques du Devoir de Protection
7	La taille de l'entreprise joue un rôle dans la mise en œuvre du Devoir de Protection
8	La plupart des entreprises et organisations ne parviennent pas à planifier et mettre en œuvre une stratégie mondiale du Devoir de Protection
9	Le Devoir de Protection reste un concept occidental
10	La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est la motivation principale du Devoir de Protection

Dix Bonnes Pratiques à mettre en place découlent des enseignements de l'étude.

Dix Bonnes Pratiques du Devoir de Protection

1	Accroître la prise de conscience à tous les niveaux de l'entreprise
2	Impliquer toutes les parties prenantes clés dans la planification du Devoir de Protection
3	Développer des politiques et des procédures de la Gestion du Risque Voyage
4	Auditer ses prestataires sous l'angle du Devoir de Protection
5	Communiquer, éduquer et former les salariés et parties prenantes
6	Évaluer les risques avant chaque déplacement professionnel d'un salarié
7	Etre en mesure de localiser les salariés en déplacement à tout moment
8	Mettre en œuvre un système de gestion des urgences pour les salariés
9	Etablir des contrôles de la part du management
10	S'assurer de l'intégration et de la coordination des prestataires



L'exposition aux risques
varie en fonction du poste,
du secteur d'activité
et des territoires d'opération.

Modèles sous-jacents du Devoir de Protection

Nous avons modélisé deux structures pour aider les entreprises à évaluer et mettre en œuvre le Devoir de Protection au sein de leur organisation.

Un Modèle Intégré de Gestion des Risques liés au Devoir de Protection en 8 étapes, élaboré pour aider les entreprises à répondre à leurs obligations en matière de Devoir de Protection pour les salariés en déplacement.

Un Continuum du Devoir de Protection de l'employeur qui permet aux entreprises de s'évaluer dans leur mise en œuvre du Devoir de Protection.

Modèle Intégré de Gestion des Risques liés au Devoir de Protection

Le modèle intégré de Gestion des Risques liés au Devoir de Protection est constitué de huit étapes au sein de la déclinaison « Planifier - Agir - Contrôler » :

- **Planifier** : Les principales parties prenantes et les responsabilités de l'employeur en matière de Devoir de Protection sont identifiées et clairement définies dans l'organisation.
- **Agir** : Les politiques et procédures liées au Devoir de Protection et de Gestion du Risque Voyage sont mises en œuvre et déployées.
- **Contrôler** : La mise en œuvre du plan de Devoir de Protection et Gestion du Risque Voyage est évaluée au moyen d'un ensemble d'indicateurs de performance et d'une boucle de rétroaction, permettant ainsi l'amélioration continue du processus de gestion des risques par l'entreprise.

Les différentes étapes du Modèle Intégré de Gestion des Risques liés au Devoir de Protection sont illustrées plus en détail dans le **Schéma 1**.

Schéma 1

Modèle intégré de Gestion des risques liés au Devoir de Protection	
1	Évaluer les risques spécifiques à l'entreprise
2	Planifier de manière stratégique
3	Elaborer des politiques et des procédures
4	Gérer la mobilité internationale
5	Communiquer, éduquer et former
6	Localiser et informer
7	Conseiller, assister et évacuer
8	Contrôler et analyser

Phase « Planifier »

- **Étape 1 — Évaluer les risques spécifiques à l'entreprise :** Évaluer les risques pour la santé et la sécurité des salariés dans les pays où ils voyagent ou résident, et comprendre les obligations de l'entreprise en matière de Devoir de Protection.
- **Étape 2 — Planifier de manière stratégique :** Élaborer une stratégie intégrée de gestion des risques (incluant un plan de gestion de crise et une réévaluation régulière des engagements liés au Devoir de Protection) afin que l'entreprise puisse assumer efficacement les obligations liées à son Devoir de Protection.
- **Étape 3 — Élaborer des politiques et des procédures :** Développer des politiques et des procédures claires concernant le Devoir de Protection et la Gestion du Risque Voyage qui s'imposent aux employés en mobilité internationale et contribuent ainsi à préserver leur santé et sécurité.

Phase « Agir »

- **Étape 4 — Gérer la mobilité internationale :** Structurer la mobilité internationale et évaluer les risques prévisibles avant le départ des voyageurs d'affaires, des expatriés et de leur famille.
- **Étape 5 — Communiquer, éduquer et former :** Garantir que les politiques et procédures de Gestion du Risque Voyage sont communiquées à l'ensemble de l'organisation et que les salariés sont informés et préparés aux risques potentiels avant leur départ à l'étranger.
- **Étape 6 — Localiser et informer :** Être en mesure de localiser les salariés à un moment donné et de communiquer de façon proactive avec eux en cas d'urgence ou de détérioration de la situation.

- **Étape 7 — Conseiller, assister et évacuer :** Fournir en permanence des conseils, un soutien et une assistance lorsque les salariés sont à l'étranger et font face à des situations inhabituelles, et être prêt à les évacuer si nécessaire.

Phase « Contrôler »

- **Étape 8 — Contrôler et analyser :** Effectuer des audits réguliers pour s'assurer du respect par l'entreprise et les salariés de la politique voyage, et préparer puis déployer les plans de progrès permettant d'améliorer l'efficacité et le bon fonctionnement de la Gestion du Risque Voyage.

Ainsi, à chaque étape du cycle « Planifier - Agir - Contrôler » du Modèle Intégré de Gestion des Risques liés au Devoir de Protection, les employeurs peuvent et doivent prendre des mesures pour satisfaire à leurs obligations.

Contrairement à d'autres activités de gestion des risques, il y a encore peu de Bonnes Pratiques existantes et validées dans le domaine du Devoir de Protection.

La valeur ajoutée de cette étude comparative est d'établir une base de référence empirique internationale des Bonnes Pratiques actuellement recensées du Devoir de Protection.

Continuum du Devoir de Protection de l'employeur

Tous les employeurs ne sont pas exposés aux mêmes niveaux de risques et n'ont pas la même expérience internationale lorsqu'il s'agit de protéger la santé, la sécurité et le bien-être de leurs salariés en mobilité internationale.

L'exposition aux risques varie en fonction du poste, du secteur d'activité, du profil du salarié et des lieux où ils opèrent. De plus, les normes culturelles et les lois qui guident les entreprises pour prendre soin de leurs salariés varient beaucoup à travers le monde.

Ainsi, par essence, le positionnement des employeurs sur le Continuum du Devoir de Protection de l'employeur varie.

Le Continuum est une représentation la plus factuelle possible de la position d'une organisation vis-à-vis de ses responsabilités en matière de Devoir de Protection. Les organisations et les entreprises évoluent généralement entre 3 zones identifiées : rouge, bleue et verte (**voir Schéma 2**).

Schéma 2

Continuum du Devoir de Protection de l'employeur



La zone « rouge »

La prise de conscience des entreprises et organisations de leur obligations en matière de Devoir de Protection est encore insuffisante dans le monde. Pour de nombreux employeurs, leur Devoir de Protection à l'égard des expatriés, de leurs personnes à charge et des voyageurs d'affaires, ne figure pas encore dans leur champ de préoccupation. Les entreprises situées dans des pays qui n'ont pas de législation en matière de Devoir de Protection accorderont souvent peu ou pas d'attention à leurs obligations en ce qui concerne la santé et la sécurité de leurs salariés en déplacement. Ces entreprises se trouvent dans la « zone rouge ». Soit elles n'ont pas conscience de leurs obligations, soit elles supposent qu'aucun incident ne leur arrivera, soit elles ne se sentent pas d'obligations légales, soit elles ne savent tout simplement pas comment aborder leur Devoir de Protection.

La zone « bleue »

Quand un incident survient, il est généralement très traumatisant pour les personnes affectées, qu'il s'agisse des salariés, leurs familles et les autres membres du personnel. Un grave incident peut aussi menacer la continuité de l'entreprise et/ou porter préjudice à sa réputation. Dans ce cas, les entreprises ne peuvent plus faire l'impasse sur le Devoir de Protection et passent alors dans la zone « bleue ».

Dans cette zone, les entreprises adoptent généralement une attitude défensive et se concentrent fortement sur les aspects de conformité du Devoir de Protection. Elles se consacrent principalement à l'élaboration de nouvelles politiques et procédures afin d'éviter les litiges pour cause de non-conformité et se concentrent sur les manières de réduire les coûts associés à la récurrence de ces incidents.

La zone « verte »

Certaines entreprises sont impliquées par nature ou par choix sur la santé, la sécurité et le bien être de leurs salariés et non uniquement sur la conformité légale. Elles optent pour une prise en compte forte de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Elles sont dans la zone « verte ». Dans ce cadre, elles choisissent de prendre soin de leurs salariés en mobilité internationale. Ces entreprises considèrent non seulement leurs salariés comme un élément critique de leur activité (« capital humain »), mais intègrent aussi leurs partenaires externes tels que les sous-traitants, les actionnaires et leurs clients. Conformément aux bonnes pratiques de gestion des risques, la prévention ainsi mise en place protège également l'entreprise des atteintes à sa réputation et des menaces sur sa continuité d'activité. En « zone verte » elles sont proactives et construisent un équilibre durable dans une relation « gagnant-gagnant » employeur-employé.

Développer une Base de Référence des pratiques du Devoir de Protection

Comment les employeurs peuvent-ils déterminer qu'ils respectent leur Devoir de Protection et comment se situent-ils les uns par rapport aux autres ?

Une telle évaluation ne peut se faire que par un audit des pratiques actuelles de l'entreprise en regard d'une base de référence en matière de Devoir de Protection.

La valeur ajoutée de cette étude comparative est d'établir une base de référence empirique et internationale des Bonnes Pratiques recensées du Devoir de Protection. En effet à ce jour, aucune base de référence fiable, ni d'analyses comparatives éprouvées ne sont disponibles.

Dans cette optique une check-list de 100 pratiques du Devoir de Protection a été élaborée et regroupée en 15 indicateurs et 8 étapes formant le **Modèle Intégré de Gestion des Risques** liés au Devoir de Protection et permettant aux entreprises de se positionner (**voir Schéma 3**).

La méthodologie utilisée pour l'élaboration et la validation de la check-list des 100 pratiques du Devoir de Protection est présentée dans l'**Annexe 1**.

Cette check-list peut être utilisée comme un outil d'audit à des fins stratégiques (par exemple élaborer une stratégie du Devoir de Protection) et tactiques (par exemple mettre en œuvre un plan de Gestion du Risque Voyage). Les entreprises peuvent comparer leurs pratiques existantes (ou non) en matière de Devoir de Protection, identifier les lacunes et élaborer des plans d'amélioration pour combler celles-ci.

Schéma 3

Pratiques du Devoir de Protection

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Evaluer les risques spécifiques à l'entreprise	Planifier de manière stratégique	Elaborer des politiques et des procédures	Gérer la mobilité internationale	Communiquer, éduquer et former	Localiser et informer	Conseiller, assister et évacuer	Contrôler et Analyser
[5 Pratiques]	[24 Pratiques]	[12 Pratiques]	[11 Pratiques]	[11 Pratiques]	[10 Pratiques]	[9 Pratiques]	[18 Pratiques]
Evaluation (5)	Stratégie (5)	Politiques (7)	Mobilité internationale (11)	Communication (5)	Localisation (10)	Conseils (2)	Contrôle (11)
Implantations de l'entreprise (2) Risques & menaces (1) Sources fiables (2)	Gestion du risque voyage (1) Structure du Devoir de Protection (2) Culture du Devoir de Protection (2)	Politique voyage (4) Temps de pause (1) Droit de retrait (1) Report d'incidents (1)	Evaluation des risques (3) Registre des voyages (1) Information sur les risques (4) Prévention médicale (3)	Politiques et procédures (1) Moyens et protocoles (4) Education et Formation (6)	Surveillance des événements mondiaux (2) Sources d'informations (4) Suivi des voyageurs (3) Information continue (1)	Conseils aux collaborateurs (2)	Mises à jour (2) Conformité (5) Contrôles du management (4)
	Planification (8)	Procédures (5)		Conscience du risque (3) Préparation à l'urgence (2) Formation à la conformité (1)		Assistance (7)	Analyse (7)
	Plan de réponse d'urgence (2) Plan de gestion de crise (3) Plan de continuité d'activité (1) Plan de risque de réputation (1) Planification de scénario (1)	Autorisation de voyage (2) Réservation des voyages (1) Comportements en voyage (1) Documentation du risque voyage (1)				Assistance médicale (4) Capacités de soutien (3)	Vérification après action (1) Données (3) Audit (3)
	Assurance (7)						
	Risque Voyage (1) Evacuation (1) Santé (3) Enlèvement & Rançon (1) Continuité d'activité (1)						
	Alertes (4)						
	Sécurité (2) Médicale (2)						

L'Etude Comparative Internationale

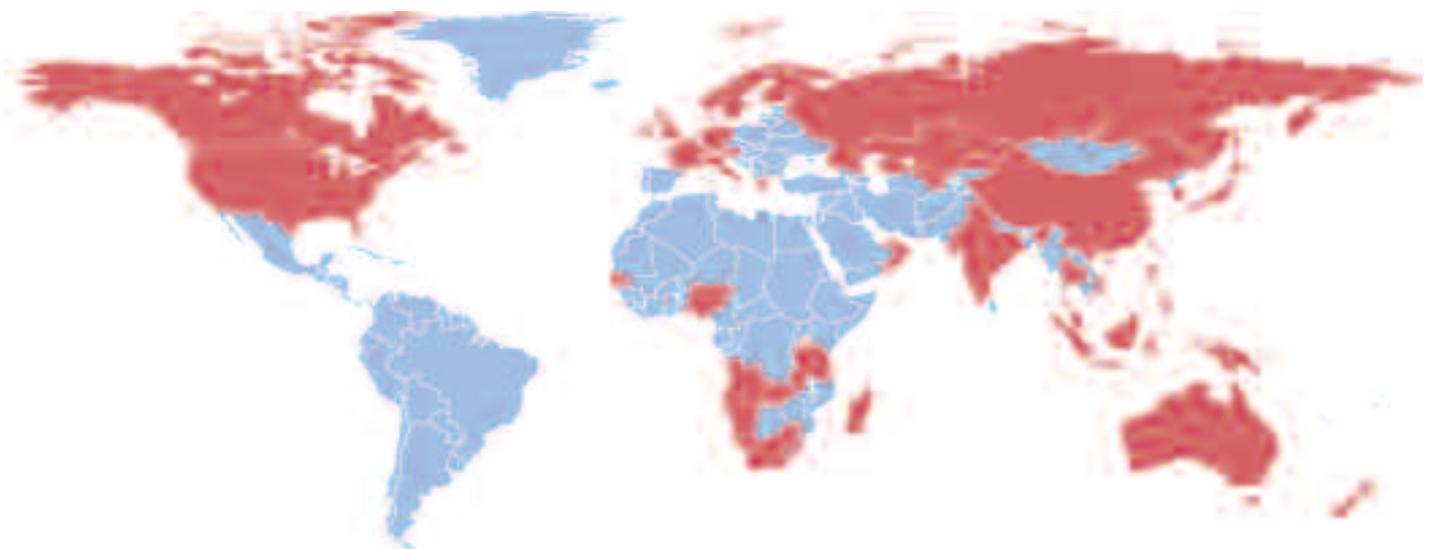
De novembre 2010 à février 2011, l'étude comparative internationale a été menée auprès de 628 entreprises dans 50 pays.

Quinze pour cent des entreprises interrogées font partie des 500 plus grandes entreprises mondiales (ou « Global 500 »).

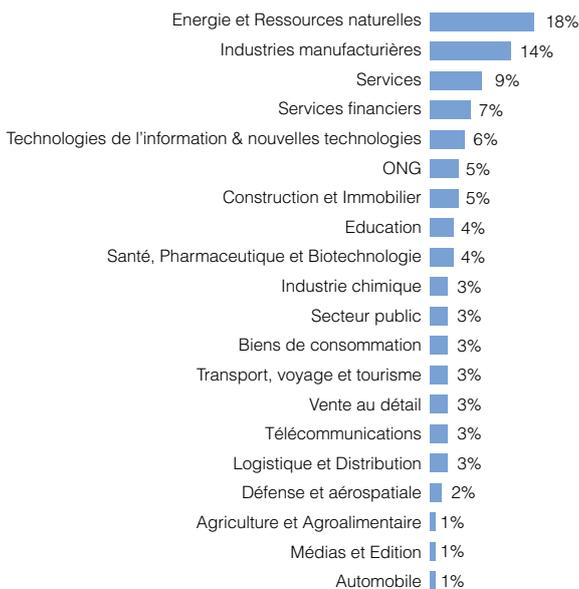
L'échantillon comprend des entreprises de toutes tailles : PME et grands groupes (moins de 1.000 à plus de 100.000 salariés). Au total 718 personnes travaillant dans 60 pays de tous les continents ont participé à l'étude.

Schéma 3a

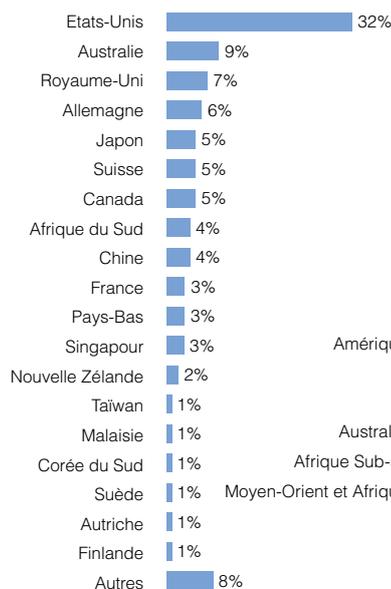
Analyse de l'échantillon – Profil des entreprises



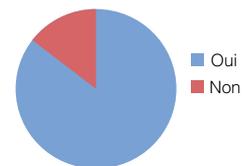
Secteur d'activité



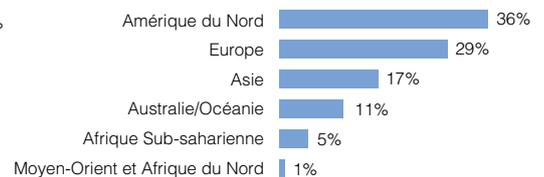
Pays du siège social



Global 500



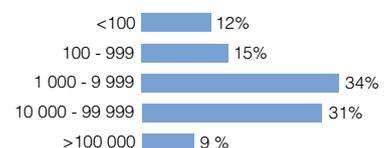
Région du siège social



Type d'organisations



Nombre d'employés



L'échantillon comprend 88% d'entreprises et 12% d'organisations gouvernementales, organisations à but non lucratif et ONG internationales.

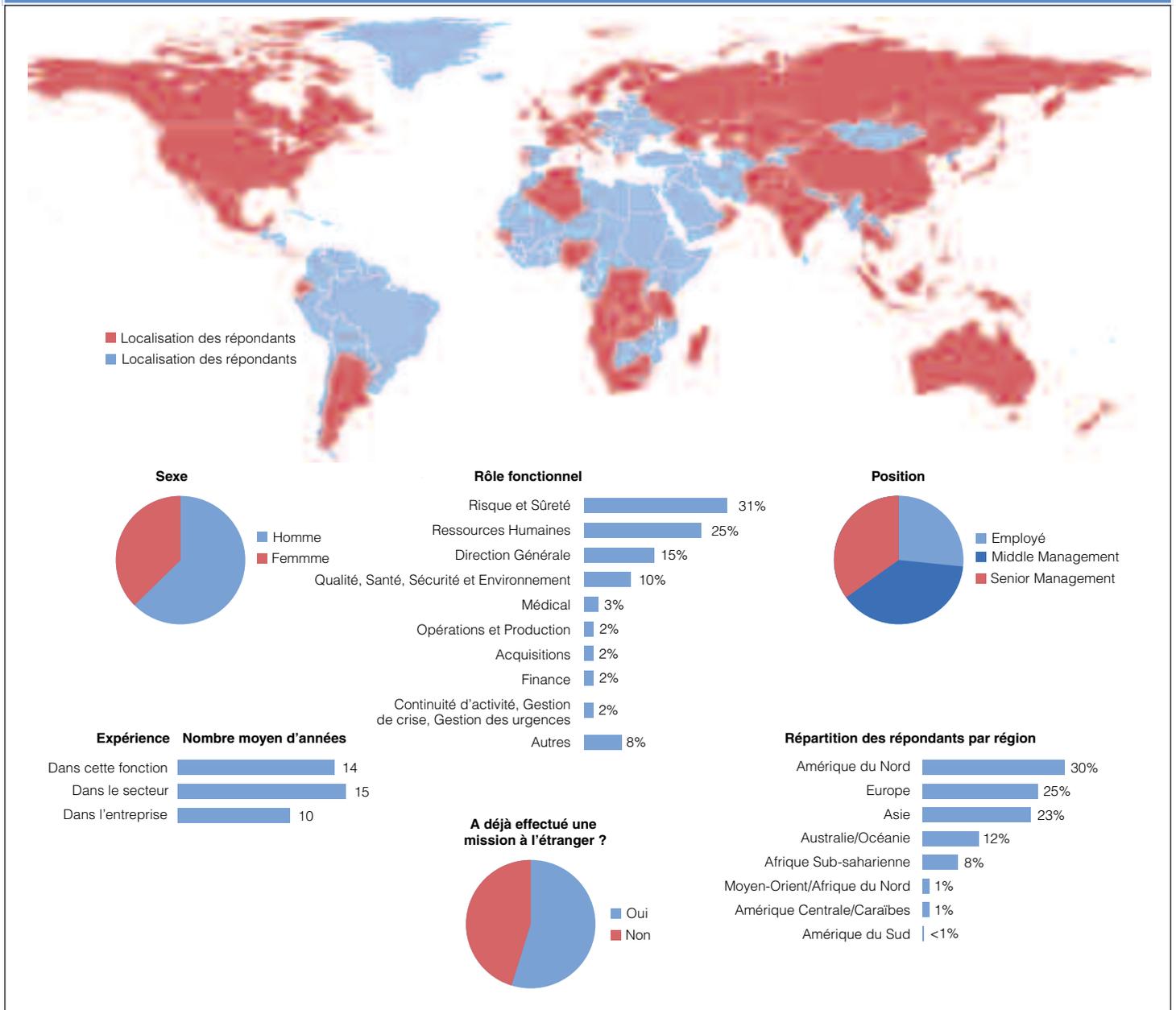
Vingt secteurs d'activité sont représentés, plus des deux tiers des répondants proviennent de huit industries majeures (énergie et ressources naturelles, industries manufacturières, services, services financiers, technologie de l'information, construction, immobilier, éducation).

Les personnes ayant répondu à l'étude au nom de leur entreprise représentent toutes les fonctions et tous les niveaux hiérarchiques : Directeurs Généraux, Risk Managers, Directeurs de la Sécurité/Sûreté, Responsables des Ressources Humaines, Responsables QHSE (Quality, Health, Safety and Environment)² ou Directeurs Médicaux.

Voir les Schémas 3a et 3b pour un profil démographique détaillé des entreprises et des personnes interrogées.

Schéma 3b

Analyse de l'échantillon – Profil des personnes interrogées



² Il y a eu plusieurs variations de dénomination données pour ce rôle fonctionnel.

Six Analyses et Enseignements majeurs

Les principaux enseignements de l'étude comparative internationale sur le Devoir de Protection et la Gestion du Risque Voyage sont répartis en six thèmes :

1. Perception des destinations à haut risque par les entreprises ;
2. Risques et menaces auxquels sont confrontés leurs salariés ;
3. Prise de conscience des risques et du Devoir de Protection ;
4. Analyse comparative des pratiques du Devoir de Protection, indicateurs et base de référence ;
5. Motivations de l'employeur pour assumer sa responsabilité ;
6. Responsabilités juridiques et morales.

1. Perception des destinations à haut risque par les entreprises

Les risques et les menaces qui présentent un danger pour la santé et/ou la sécurité des salariés sont largement influencés par le contexte politique, économique, social et environnemental du pays dans lequel les salariés travaillent ou voyagent. Les questions suivantes ont été posées dans le cadre de l'étude :

« Quel est le pays le plus dangereux dans lequel votre entreprise opère actuellement ? »

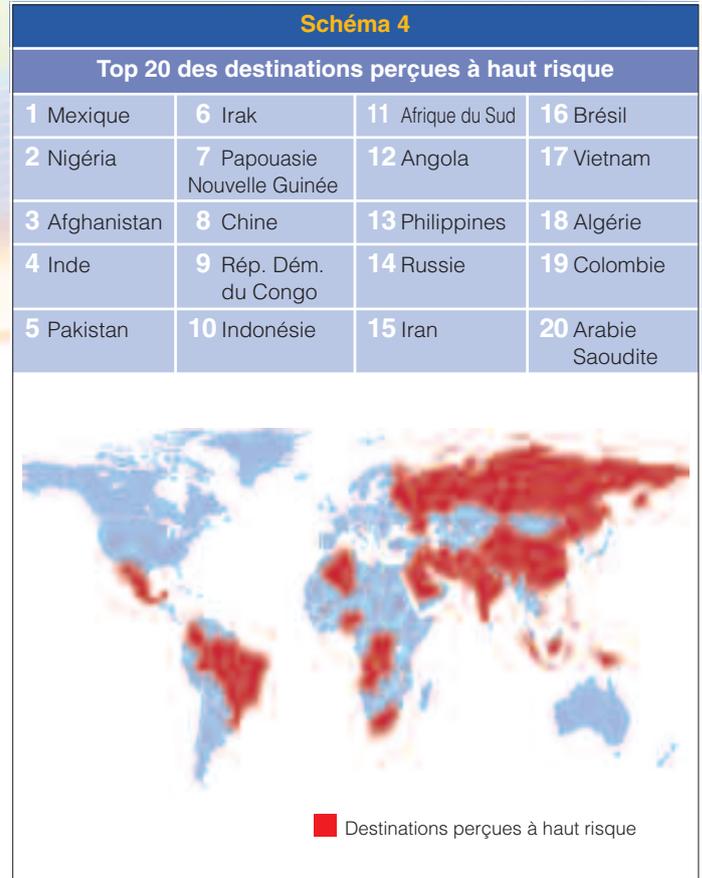
89 pays différents ont été cités, ce qui représente près de la moitié (46 %) des +/- 195 pays du monde.

Les cinq premiers pays perçus comme dangereux sont le Mexique, le Nigéria, l'Afghanistan, l'Inde et le Pakistan (**voir Schéma 4**).

« Liste des cinq pays les plus dangereux dans lesquels vous opérez actuellement. »

Les personnes interrogées ont identifié 141 pays, ce qui représente près des trois quarts (73 %) des pays du monde.

Schéma 4



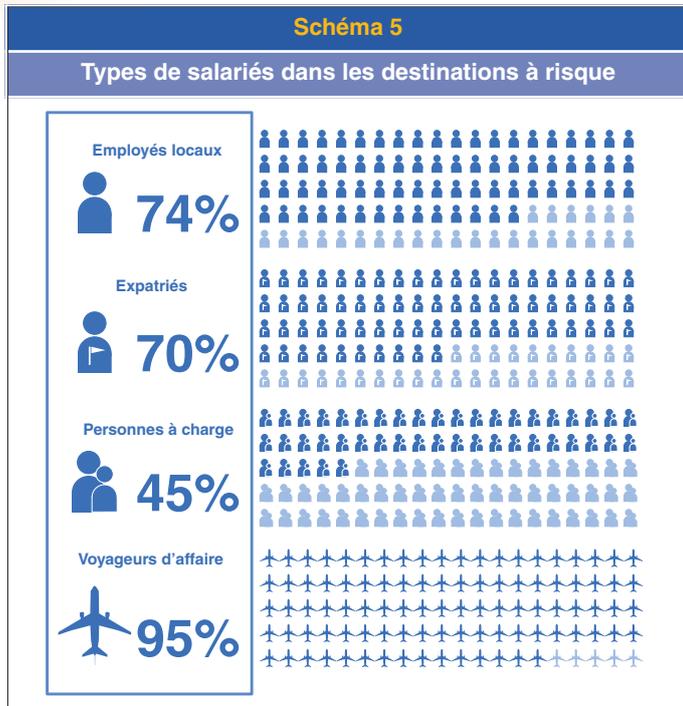
Types de collaborateurs dans les destinations perçues à haut risque

Chaque entreprise reconnaît avoir différents types de salariés qui travaillent dans des destinations perçues à haut risque (expatriés et dépendants, voyageurs d'affaires et employés locaux).

Presque toutes les entreprises (95 %) envoient des voyageurs d'affaires vers des destinations perçues à haut risque ou « dangereuses » ; 65% des entreprises ont des employés locaux dans ces zones et environ 70 % des entreprises ont des collaborateurs expatriés dans ces régions.

45 % des entreprises ont également des personnes à charge qui accompagnent ces collaborateurs expatriés dans ces régions à risque (**voir Schéma 5**). Il est intéressant de souligner que dès que la perception du danger par la personne interrogée diminue légèrement, le pourcentage de personnes à charge accompagnant le salarié expatrié augmente immédiatement.

Six Analyses et Enseignements majeurs



Risques et menaces

L'expert des voyages Ray L. Leki³ définit une menace comme « tout événement, situation ou action potentielle qui met la sécurité de quelqu'un en péril » et un risque comme « une évaluation de la probabilité et de la conséquence / de l'impact d'une menace particulière ». Il a dressé une liste exhaustive de

37 menaces que peuvent rencontrer les salariés lorsqu'ils travaillent à l'international et les a organisées en sept typologies (voir Schéma 6).

L'étude a mesuré la perception du risque de ces menaces par les personnes interrogées et a évalué dans quelle mesure les entreprises avaient réellement fait face à ces menaces au cours des trois dernières années.

2. Risques et menaces auxquels sont confrontés les salariés

À l'aide d'une échelle de Likert, allant de extrêmement faible (1) à extrêmement élevé (5), nous avons posé la question suivante :

« Quelle est votre évaluation de l'exposition aux risques de votre entreprise pour chacune des menaces suivantes ? »

Les résultats d'ensemble indiquent que chacune des menaces que les salariés peuvent rencontrer en travaillant à l'international sont perçues comme le reflet d'un risque « moyen » ou « élevé », sauf la piraterie⁴, qui a été perçue comme « faible ».

³ Ray L. Leki, Travel Wise. Boston : Intercultural Press, 2008.

⁴ Il convient de noter que dans l'étude comparative, le terme « piraterie » (en anglais « piracy ») était l'un des quelques termes qui n'étaient pas défini pour les personnes interrogées dans le lexique du questionnaire. Il est probable que les personnes interrogées l'ont interprété comme piratage « intellectuel » plutôt que « physique ». Cela a été confirmé dans la mesure où ce lien n'est statistiquement significatif que lorsque les personnes interrogées du secteur de l'information et des technologies de l'information sont intégrées dans l'analyse.

Schéma 6

Catégories des menaces

Troubles politiques	Facteurs environnementaux	Catastrophes naturelles	Maladies et difficultés d'accès aux soins	Terrorisme, violence et crime	Accidents	Incidents liés au voyage
Guerre	Mauvaise qualité de l'air	Tremblement de terre	Maladie en cours de mission	Terrorisme	Accidents de la route	Perte de bagages
Insurrection	Isolement rural	Inondation	Maladie chronique de l'employé	Kidnapping	Accidents sur le lieu de travail	Perte de passeport
Bouleversement politique	Isolement du lieu de travail	Ouragan, typhon, tsunami	Maladies infectieuses (malaria, dengue, fièvre, ...)	Absence d'état de droit	Catastrophes aériennes	Retards dans les transports
Coup d'état	Déracinement linguistique et culturel	Nuage de cendre	Pandémies (grippe aviaire, H1N1, ...)	Détournements d'avion	Incendies d'hôtels	Pickpockets
Troubles sociaux			Infections liées au voyage	Piraterie		Manque de conformité légale et administrative (visas, entrée dans le pays,...)
			Difficultés d'accès à des soins de standards internationaux	Crime violent		
				Crime opportuniste		
				Crime organisé		
				Emprisonnement		

Les cinq principales menaces – retards de voyage, maladies, criminalité opportuniste, accidents de la route et pickpockets – sont considérées à risque « élevé ».

Les autres menaces (à l'exception de la piraterie) sont considérées à risque « moyen ».

Quatre des dix principales menaces sont liées à la santé (maladie pendant la mission, difficulté d'accès à des soins médicaux de standard international, maladies infectieuses et infections liées aux voyages).

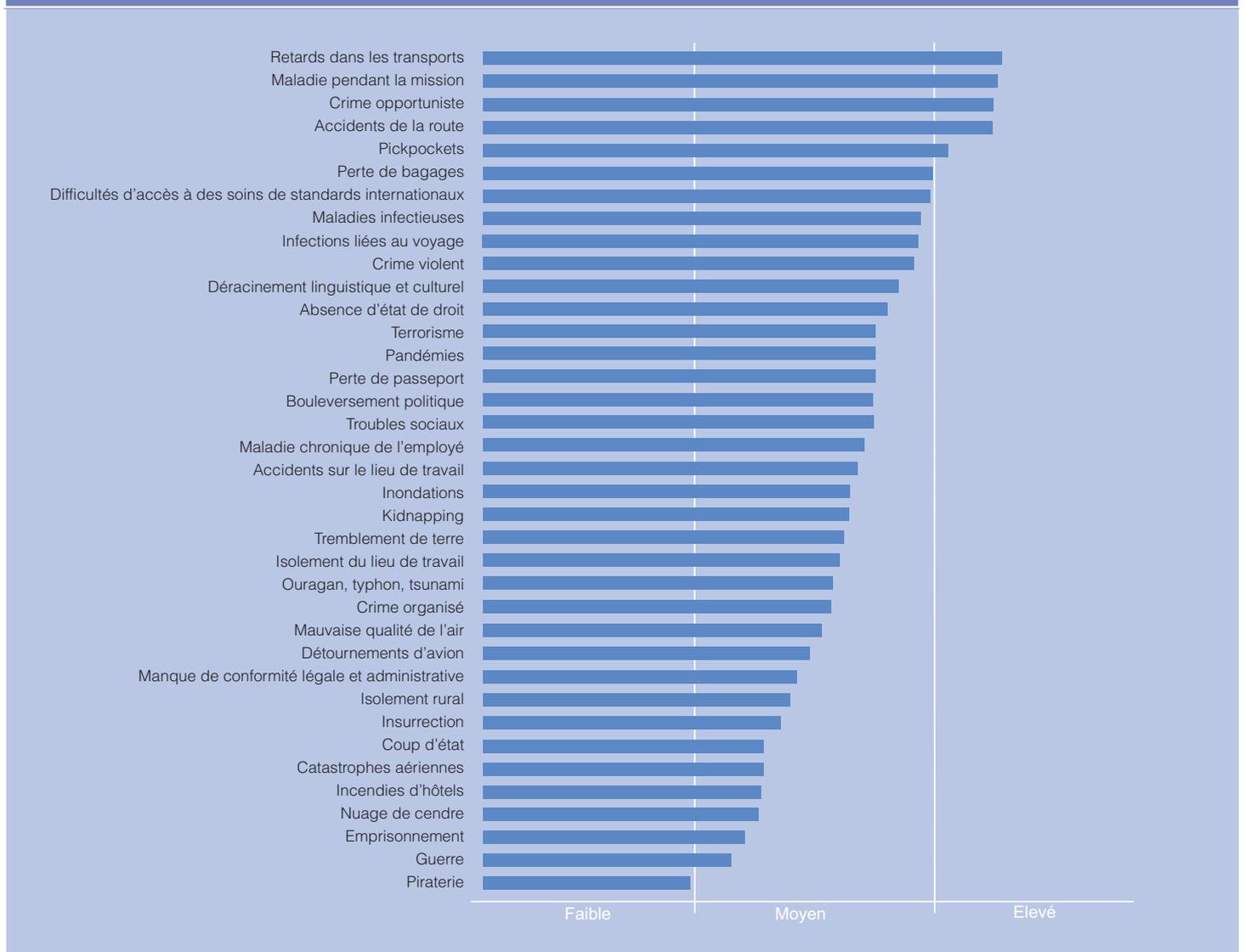
Les entreprises perçoivent le risque santé comme plus élevé que le risque lié aux catastrophes naturelles ou aux crises sécuritaires.

Les accidents de la route sont une préoccupation majeure et constituent la première cause d'évacuation médicale⁵ (voir Schéma 7).

Cette importance donnée aux risques sanitaires est le signe que la protection offerte aux salariés en mobilité ne peut être exclusivement assurancielle et doit comprendre une solution globale de prévention, accès aux soins (surtout dans les endroits isolés ou difficiles) et assistance en cas de problème.

Schéma 7

Perception du risque pour les menaces identifiées



⁵ International SOS, 2010.

Démographie des entreprises

1. Global 500 - Ces entreprises ont évalué le risque de terrorisme et de criminalité de manière sensiblement plus élevée que les autres. Compte tenu de leur exposition médiatique, elles sont en effet plus susceptibles d'être la cible d'attaques criminelles ou terroristes. En revanche, ces mêmes entreprises sous-évaluent le risque de conformité juridique si on les compare au reste du panel probablement car elles disposent de plus de ressources internes et externes pour effectuer et contrôler la Gestion du Risque Voyage.

2. Taille de l'entreprise - La perception du risque pour un certain nombre de menaces sur les salariés est plus élevée dans les grandes entreprises que dans les PME. Elle est évidemment liée au nombre de salariés, donc à une plus grande présence internationale et à un effectif plus mobile à l'étranger ; la probabilité d'un incident impliquant l'un de leurs collaborateurs est donc plus élevée.

Pour 10 des 37 menaces identifiées, les différences entre les grandes entreprises et les PME sont statistiquement significatives.

Les petites entreprises perçoivent de manière plus élevée que les grandes entreprises les risques de certaines menaces telles les maladies infectieuses, l'isolement rural et l'éloignement, la barrière de la langue et le décalage culturel, et le risque de conformité légale. Néanmoins, les petites entreprises perçoivent le risque pour leurs salariés de manière nettement plus faible que les grandes entreprises pour d'autres types de menaces telles que la criminalité violente, le crime organisé, les séismes et les ouragans/typhons/tsunamis.

3. Secteur d'activité - La perception du risque varie également suivant les secteurs d'activité : 21 sur 37 menaces révélant des différences statistiquement significatives (cf. Schéma 8).

Trois secteurs d'activité font preuve de différences considérables dans leur perception des menaces – le secteur de l'énergie et des ressources naturelles (perception du risque plus élevé), les ONG (perception du risque plus élevée), et les universités (perception du risque plus faible). Les universités s'installent majoritairement dans des zones plus urbaines et sont ainsi moins conscientes des risques pour leurs employés (même si elles sont conscientes par ailleurs des risques pour leurs étudiants en voyage). Le secteur de l'énergie et des ressources naturelles juge le risque plus élevé que les autres secteurs pour : l'enlèvement, le détournement, la piraterie, les troubles à l'ordre public, la criminalité violente, les maladies chroniques et les accidents du travail. Les ONG, quant à elles, perçoivent les risques de guerre, d'insurrection, d'agitation politique, de coup d'état et de maladie comme étant bien plus élevés que les autres secteurs. Le secteur de l'énergie et des ressources naturelles ainsi que les ONG perçoivent le risque d'isolement de manière plus élevée. Cela s'explique par leurs

opérations dans des pays souvent politiquement instables et dans des régions reculées. Le secteur de l'énergie et des ressources naturelles est rompu aux questions de sûreté en raison de la nature de ses activités. Étant plus attentif aux dangers que les autres secteurs, il perçoit le risque de façon plus élevée.

Ainsi, les universités perçoivent le risque de terrorisme, enlèvement, détournement, piraterie, troubles à l'ordre public et maladies chroniques comme sensiblement moins élevé que les entreprises. Les ONG internationales perçoivent les risques politiques (coup d'état, agitation politique, insurrection, guerre et troubles civils), les maladies (maladies infectieuses, liées aux voyages et chroniques), et l'isolement comme plus élevés que les entreprises et les universités.

Il est possible que les universités soient peu sensibilisées à leur Devoir de Protection et sous-estiment en conséquence le risque des menaces qui pèsent sur leurs collaborateurs et étudiants. Les ONG et les organismes gouvernementaux ont une plus grande conscience de ces menaces parce qu'ils se rendent, dans le cadre de leur mission dans des pays souvent instables. Les organisations gouvernementales ne considèrent pas l'isolement comme un risque élevé parce qu'elles s'organisent pour déployer une forte infrastructure en parallèle de leurs collaborateurs, réduisant ainsi leur isolement. Les ONG en revanche sont plus intégrées à la culture et au mode de vie locaux.

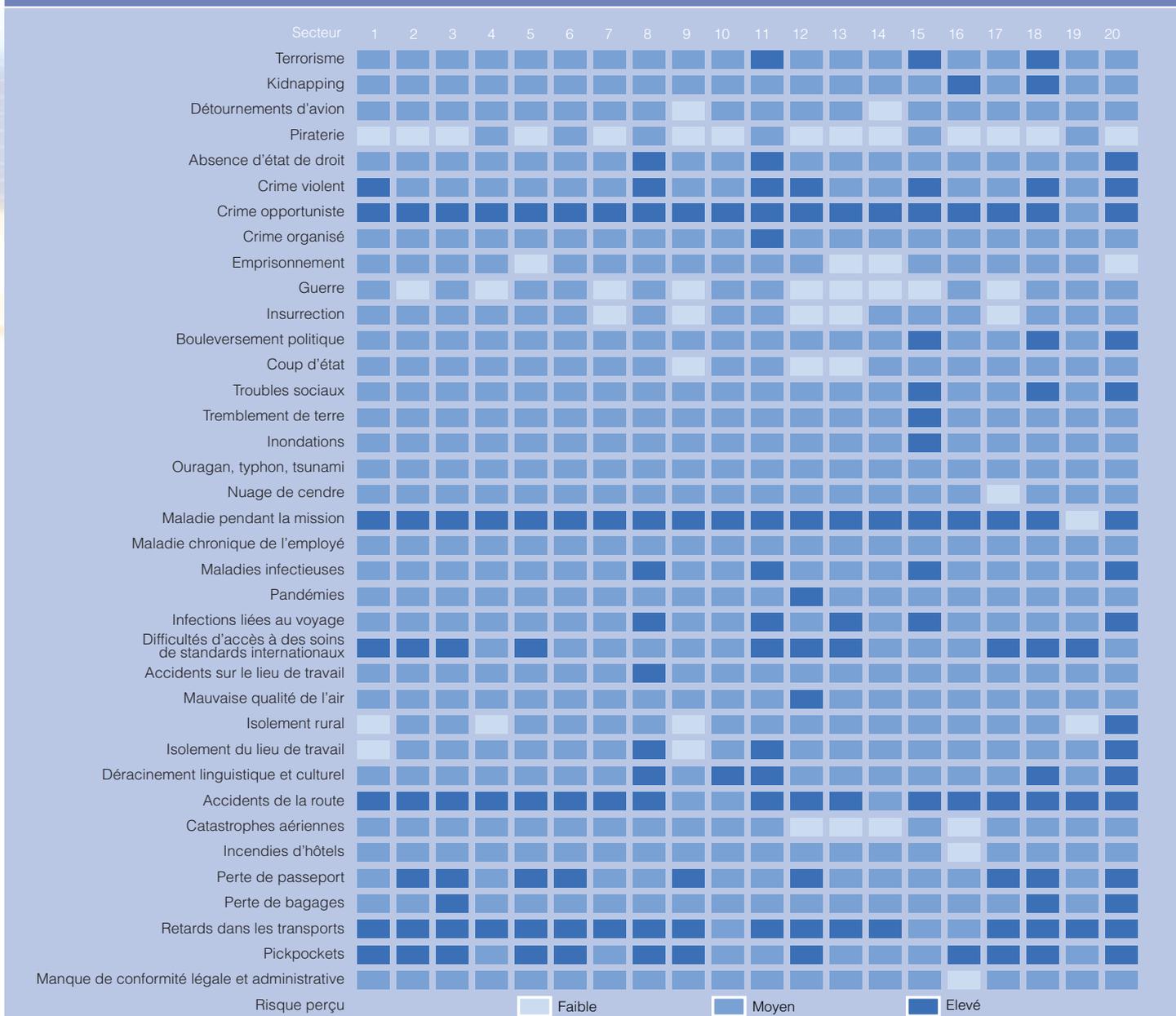
4. Situation géographique du siège social - 20 des 37 menaces révèlent des différences de perception statistiquement significatives en fonction de la situation géographique du siège social. En général, les entreprises ayant leur siège social en Afrique subsaharienne perçoivent le risque des menaces sur leurs salariés comme étant plus élevé, tandis que les entreprises ayant leur siège au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ont la perception du risque la plus faible. Cette perception peut être due au fait que le Devoir de Protection est généralement moins enraciné dans ces sociétés, indépendamment du danger réel des régions dans lesquelles les entreprises opèrent.

Ci-dessous des tendances de perception des risques en fonction de la localisation du siège de l'entreprise :

- Les entreprises situées en Australie/Océanie perçoivent le risque d'enlèvement, de détournement et de piraterie comme étant nettement moins élevé, car ces régions sont généralement considérées comme sûres.
- En Asie, le risque de catastrophes naturelles (tremblements de terre, ouragans, typhons, tsunamis et même nuages de cendres) est perçu de façon plus élevée qu'en Europe et en Afrique subsaharienne, car ces catastrophes se produisent fréquemment dans la région. Dans ces régions, les entreprises évaluent également le risque de pandémies et de pollution comme plus élevé que les entreprises situées en Europe, Amérique du Nord ou Australie.

Schéma 8

Perception du risque par menace et par secteur d'activité



Légende

1 Services financiers	6 Santé, industrie pharmaceutique et biotechnologie	11 Construction et immobilier	16 Médias et édition
2 Industries manufacturières	7 Industrie chimique	12 Automobile	17 Logistique et distribution
3 Services	8 Énergie et ressources naturelles	13 Éducation	18 Défense et Aérospatiale
4 Technologies de l'information & nouvelles technologies	9 Vente au détail	14 Télécommunications	19 Transport, voyage et tourisme
5 Secteur public	10 Biens de consommation	15 Agriculture et agroalimentaire	20 Organisations non gouvernementales

- Les entreprises dont le siège se situe en Europe et Amérique du Nord sont plus préoccupées par l'isolement. Cela peut être lié à la nature de certaines activités représentées – industrie minière, construction et ONG.

Démographie des personnes interrogées

1. Niveau de la personne interrogée - Dans l'ensemble, les Risk Managers, les Directeurs Sécurité, ou les Responsables HSE, évaluent les risques de façon légèrement plus élevée que le middle-management et les collaborateurs de l'entreprise.

2. Fonction de la personne interrogée - En général, les Risk Managers, les Directeurs Sécurité et les Responsables QHSE jugent la sécurité – ainsi que les menaces liées à la santé et aux soins – comme présentant un risque plus élevé que tout autre groupe fonctionnel. Les RH, la Direction Générale, et les « autres » fonctions ont généralement des perceptions plus faibles du risque des menaces qui pèsent sur les salariés.

Onze menaces⁶ sur 37 présentent des différences statistiquement significatives en fonction du poste de la personne interrogée. Les responsables qui sont informés de certains risques du fait de leur fonction (Risk Manager, Directeur Sécurité, Responsable QHSE et personnel médical) évaluent logiquement ces risques de manière plus élevée.

Il est plus difficile d'expliquer pourquoi les Ressources Humaines et les Directions Générales ont une perception globale du risque inférieure aux autres fonctions. Le Devoir de Protection ne figure peut-être pas dans leurs préoccupations parce qu'il ne fait pas encore partie explicitement de leur responsabilité métier. Bien qu'ils soient susceptibles d'être les premiers interlocuteurs d'un salarié qui se retrouve confronté à une menace, ils auront tendance à transmettre le problème au département directement concerné dans l'entreprise. Cela peut conduire à une appropriation réduite du problème et du risque (c'est à dire, « *Ce n'est pas ma responsabilité première. Si quelque chose arrive, mon rôle est de courte durée, j'en réfère aux experts* »).

La Direction Générale et les responsables QHSE perçoivent l'accident de la route plus risqué pour les salariés que les RH, les Risk Managers et la Sécurité.

La Direction Générale évalue également le défaut de conformité légale de façon plus élevée – un problème qui les touche de près dans leur responsabilité professionnelle de dirigeant.

3. Situation géographique de la personne interrogée - De manière générale, les personnes interrogées se trouvant en Afrique subsaharienne ont une perception des risques et des menaces plus élevée. A l'opposé les répondants d'Australie jugent les risques plus faibles que les autres répondants des autres régions du monde.

⁶ Terrorisme, enlèvements, troubles civils, crimes violents et opportunistes, cyclones/typhons/tsunamis, accidents du travail, mauvaise qualité de l'air, isolement, barrière de la langue et décalage culturel et accidents de la route.

Vingt-deux menaces révèlent des différences significatives en fonction de la région de la personne interrogée. Les personnes situées en Asie perçoivent les menaces liées aux maladies, aux troubles politiques, à la violence et à la criminalité de manière plus faible que les répondants d'Afrique subsaharienne, d'Europe et d'Amérique du Nord. Elles évaluent les infections liées aux voyages comme sensiblement plus risquées que les personnes situées en Australie, Europe et Amérique du Nord probablement parce qu'elles y sont plus confrontées.

Les menaces liées aux catastrophes naturelles, ainsi que les accidents de la route, sont perçus comme un risque faible par les répondants d'Afrique subsaharienne.

Enfin, les personnes interrogées situées en Amérique du Nord évaluent le risque de manque de conformité administrative et juridique comme sensiblement moins élevé que les Européens.

En résumé, la localisation géographique (du siège social et de la personne interrogée) et le secteur ont plus d'impact sur la perception du risque que la taille de l'entreprise ou le niveau de la personne interrogée dans l'entreprise. Les entreprises et les personnes interrogées sont plus conscientes des menaces une fois qu'elles en ont fait l'expérience. Il faut cependant noter que l'environnement culturel et les ressources de l'entreprise peuvent atténuer la perception de certains risques sans lien avec le risque d'occurrence réel de la menace.

Occurrence des menaces

En complément de la perception du risque, la question suivante a été posée :

« *Votre entreprise a-t-elle été confrontée à l'une de ces menaces sur ses salariés au cours des trois dernières années⁷ ?* »

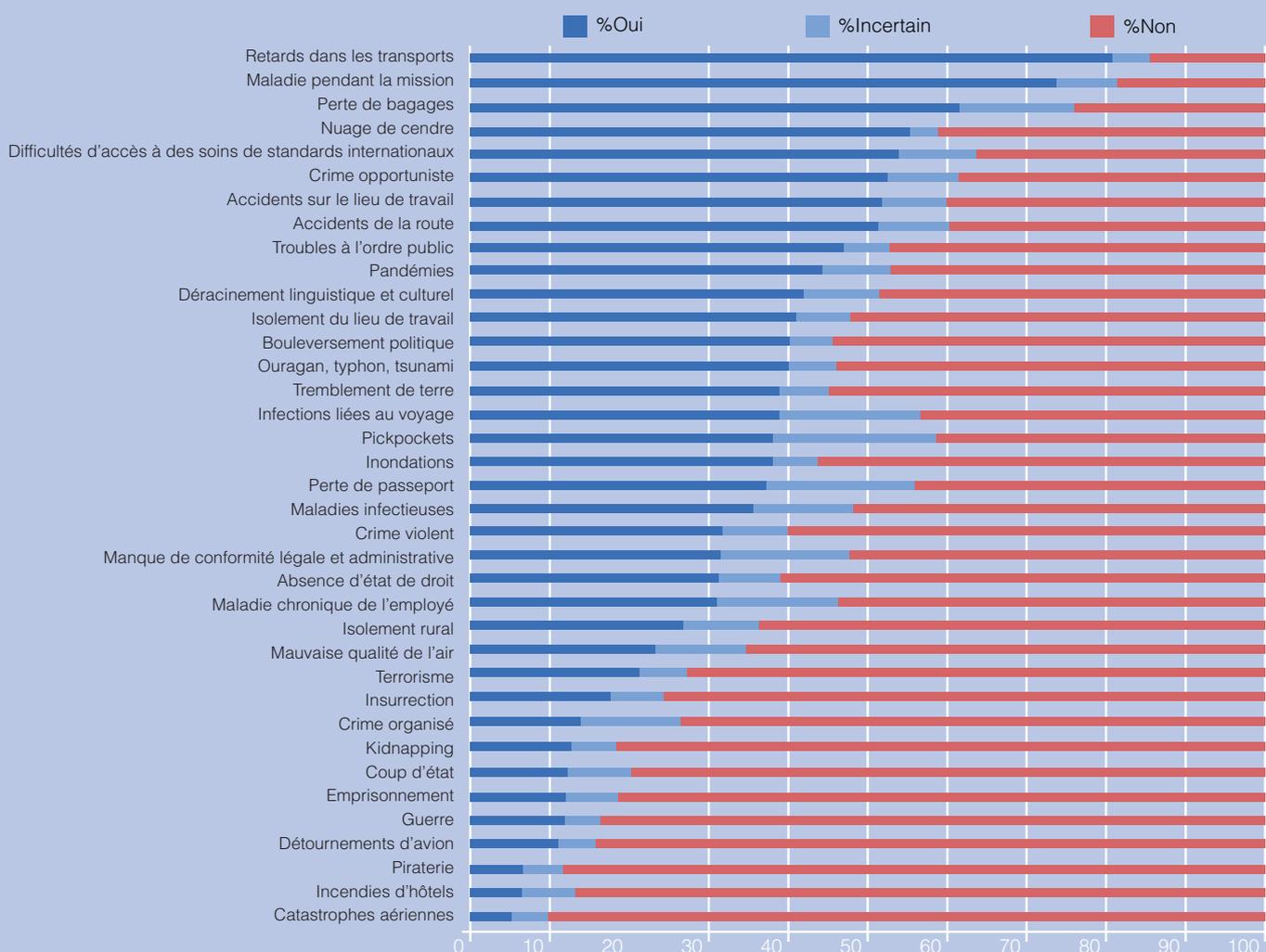
Les entreprises ont été confrontées à ces différentes menaces à des degrés divers (de 5 à 81 %) au cours des trois dernières années (**voir Schéma 9**). Pendant cette période, la moitié des entreprises ont dû gérer au moins l'une des menaces suivantes : retards de voyage, maladie pendant la mission, perte de bagages, nuage de cendres, problème d'accès à des soins médicaux de standard international, criminalité opportuniste, accidents du travail et accidents de la route.

Moins d'une entreprise sur huit a dû faire face à un enlèvement, un coup d'état, une guerre, un détournement, un incendie d'hôtel ou une catastrophe aérienne. Il est intéressant de noter que, tandis que le piratage était perçu comme le seul risque « faible » parmi les menaces citées, une entreprise sur trois a été victime de piratage au cours des trois dernières années.

⁷ Les trois dernières années ont été utilisées comme base de référence afin d'intégrer les menaces des diverses catastrophes naturelles. Veuillez noter que la collecte des données a été achevée avant le « Printemps Arabe » et le séisme et l'explosion de la centrale nucléaire de Fukushima au Japon (février-mars 2011).

Schéma 9

Occurrence des menaces sur les salariés



Démographie des entreprises

1. Global 500 - Ces entreprises sont beaucoup plus susceptibles d'avoir rencontré 24 des 37 menaces (ayant un grand nombre de collaborateurs et opérant dans le monde entier). En revanche, elles ont moins eu à faire face à des menaces qu'elles n'étaient pas capables de gérer en raison de leur plus grande expérience, de leurs capacités de planification, de leurs ressources et de leurs infrastructures, telles que les infections liées aux voyages, le problème d'accès à des soins de standard international, la barrière de la langue et le décalage culturel, le risque juridique.

2. Taille de l'entreprise - Les entreprises de plus de 10 000 salariés sont plus susceptibles d'avoir été confrontées à 19 des 37 menaces que les entreprises de moins de 10 000 salariés. Les entreprises de plus de 1 000 salariés sont nettement plus susceptibles d'avoir eu à faire face à 8 menaces, dont les

troubles politiques, accidents du travail et le nuage de cendres, les risques de maladie et pandémie (**voir Schéma 10**).

3. Secteur d'activité - L'occurrence de 17 des 37 menaces révèle des différences significatives entre les secteurs d'activité. Les ONG sont particulièrement vulnérables de même que le secteur de l'énergie et des ressources naturelles. À l'exception du nuage de cendres et des tremblements de terre, le secteur de l'énergie et des ressources naturelles connaît une exposition beaucoup plus grande à 10 des menaces liées à la criminalité, la maladie et l'isolement. Globalement, les industries manufacturières et l'éducation déclarent avoir rencontré moins de menaces pour leurs collaborateurs que les autres secteurs d'activité.

4. Localisation du siège social - D'évidence, les entreprises dont le siège se situe là où certaines menaces se produisent plus

Schéma 10

Occurrence des menaces sur les collaborateurs en fonction de la taille de l'entreprise et du Global 500

	Petite (<1000)	Moyenne (1,000-10,000)	Grande (10,000+)	Global 500
Terrorisme	10.2	17.5	32.8	40.0
Kidnapping	5.9	10.0	20.5	26.2
Détournements d'avion	5.4	9.6	16.7	21.0
Piraterie	3.2	8.7	7.7	11.2
Absence d'état de droit	23.7	28.8	39.0	40.2
Crime violent	20.4	29.3	43.0	47.2
Crime opportuniste	45.4	49.8	60.3	68.9
Crime organisé	6.0	11.3	22.1	23.6
Emprisonnement	7.6	10.5	16.5	19.6
Guerre	5.9	13.1	15.4	15.0
Insurrection	8.2	19.4	23.6	25.7
Bouleversement politique	26.5	38.3	51.5	49.0
Coup d'état	10.3	11.0	15.2	15.5
Troubles sociaux	34.6	47.8	56.3	59.6
Tremblement de terre	21.6	37.4	52.4	53.8
Inondations	19.5	56.3	52.6	58.7
Ouragan, typhon, tsunami	26.1	37.8	52.2	51.4
Nuage de cendre	38.4	56.3	65.9	73.1
Maladie pendant la mission	63.4	73.8	80.6	74.3
Maladie chronique de l'employé	23.5	27.6	39.3	34.9
Maladies infectieuses	36.0	38.4	33.1	35.8
Pandémies	28.1	45.4	55.7	52.4
Infections liées au voyage	38.0	39.6	39.7	33.0
Difficultés d'accès à des soins de standards internationaux	48.6	55.0	56.3	49.1
Accidents sur le lieu de travail	35.1	54.6	61.4	57.5
Mauvaise qualité de l'air	18.8	22.2	26.8	31.1
Isolement rural	28.0	24.3	27.8	27.4
Isolement du lieu de travail	41.9	38.9	41.9	38.7
Déracinement linguistique et culturel	40.0	39.3	46.3	40.6
Accidents de la route	38.7	48.7	63.0	61.9
Catastrophes aériennes	1.6	2.2	10.3	12.4
Incendies d'hôtels	2.7	3.9	10.3	15.1
Perte de passeport	51.9	64.9	65.4	67.6
Perte de bagages	22.6	37.6	47.8	47.2
Retards dans les transports	75.8	77.9	85.7	84.9
Pickpockets	32.1	33.5	46.0	46.2
Manque de conformité légale et administrative	32.3	29.4	33.0	27.4

Fréquence d'occurrence

La plus faible Faible Elevée La plus élevée

fréquemment (comme les pandémies et les catastrophes naturelles) ou dans des pays instables, sont plus susceptibles d'avoir connu des incidents qui se rapportent à ces menaces.

Analyse démographique des personnes interrogées

1. Niveau de responsabilité - Globalement, les employés sont moins conscients que le middle ou le senior management des incidents ayant eu lieu au cours des trois dernières années. Les cadres rapportent plus d'incidents, étant naturellement plus informés mais ne pouvant ou ne souhaitant pas, divulguer ces informations à l'ensemble des collaborateurs (confidentialité).

2. Fonction de la personne interrogée - Le rôle fonctionnel dans la résolution ou la gestion d'un incident a un lien direct avec le

type de menaces rapportées. Les personnes responsables du Risk Management ou de la Sûreté sont les plus susceptibles de rapporter les incidents subis par les salariés, car ils sont souvent les premiers concernés dans la gestion/résolution de l'incident. Les responsables Médicaux ou QHSE rapportent principalement des incidents liés à la santé, la sécurité ou la vie du salarié.

3. Situation géographique de la personne interrogée - Il existe des différences significatives lorsqu'il s'agit de mesurer l'occurrence de 29 des 37 menaces en fonction de la situation géographique de la personne interrogée et l'on peut dégager des grandes tendances par région, probablement liées à la spécificité de l'environnement ou à la culture d'entreprise dans des régions données.

Les menaces qui sont survenues le **PLUS** fréquemment, selon les personnes interrogées de :

Menaces	Asie	Australie/ Océanie	Europe	Moyen Orient Afrique du Nord	Amérique du Nord	Afrique Sub- saharienne	Amérique Centrale/ Caraïbes	Amérique du Sud
Guerre					■			
Coup d'état					■			
Troubles sociaux				■	■			■
Inondations		■			■			
Ouragan, typhon, tsunami		■			■			
Tremblement de terre		■			■		■	■
Nuage de cendre			■		■			
Maladie pendant la mission		■	■		■			
Manque d'accès à des soins de stan- dards internationaux		■	■		■			
Maladies infectieuses	■			■		■		
Pandémies	■				■			
Terrorisme			■	■	■			
Détournements d'avion			■	■	■			■
Crime organisé			■					
Crime opportuniste					■			
Catastrophes aériennes			■					
Accidents sur le lieu de travail			■	■		■		
Accidents de la route			■			■		
Pickpockets			■					
Perte de bagages			■					
Perte de passeport					■			
Retards dans les transports					■			
Absence d'état de droit		■	■		■			

Six Analyses et Enseignements majeurs

Les menaces qui sont survenues le **MOINS** fréquemment, selon les personnes interrogées de :

Menaces	Asie	Australie/ Océanie	Europe	Moyen Orient Afrique du Nord	Amérique du Nord	Afrique Sub- saharienne	Amérique Centrale/ Caraïbes	Amérique du Sud
Isolement	■							
Crime violent		■						

3. Prise de Conscience et Détection de la responsabilité du Devoir de Protection et Gestion du Risque Voyage

Les deux facteurs clés de succès d'une stratégie intégrée du Devoir de Protection au sein d'une entreprise sont :

- la prise de conscience et la conviction qu'il est nécessaire de promouvoir le Devoir de Protection au sein de l'entreprise,
- la délégation de cette responsabilité à une équipe identifiée, de sorte qu'un déploiement efficace puisse avoir lieu.

La prise de conscience

La question suivante a été posée :

« En règle générale, comment décririez-vous le degré de prise de conscience des responsabilités liées au Devoir de Protection et la Gestion du Risque Voyage dans votre secteur d'activité/ dans votre entreprise ? »

Sur une échelle de 1 (très peu conscient) à 5 (très conscient), les personnes interrogées ont indiqué un niveau « moyen » de sensibilisation de l'entreprise (moyenne de 3,51). Les différentes parties prenantes dans l'organisation ont des degrés de conscience de leur Devoir de Protection différents : les plus conscients de leurs responsabilités sont les directions de la sécurité ou des risques (moyenne de 4,0) et la médecine du travail (moyenne de 3,95). Ceci est cohérent avec la nature de leurs responsabilités professionnelles. Les chefs de projet (moyenne de 3,37), les Relations Publiques / la Communication (moyenne de 3,46) et les Opérations (moyenne de 3,51) ont la note la plus basse.

Les étapes du Modèle Intégré de Gestion des Risques du Devoir de Protection qui recueillent l'évaluation la plus importante sont : l'Etape 7 (Conseiller, prêter assistance et évacuer) avec une moyenne de prise de conscience de 3,73 ; l'Etape 1 (Évaluer les risques), avec une moyenne de 3,41, et l'Etape 3 (Politiques et procédures), avec une moyenne de 3,4.

Le degré de conscience est le plus bas pour l'Etape 5 (Communication, éducation et formation) avec une moyenne de

3,17, et l'Etape 8 (Contrôle et analyse) avec une moyenne de 3,16 (voir Schéma 11).

Si les entreprises sont donc plus conscientes de la nécessité de planifier pour remplir leur Devoir de Protection, elles sont bien moins sensibilisées sur comment le mettre en œuvre (communication et formation), et sur la vérification (contrôle et analyse) afin de s'assurer que les obligations du Devoir de Protection sont remplies.

Analyse démographique des entreprises

1. Global 500 - La prise de conscience du Devoir de Protection (quel que soit l'angle d'approche : secteur d'activité, taille de l'entreprise, différents responsables ou département) est plus élevée pour les 500 plus grandes entreprises internationales. Les entreprises mondiales ont une plus grande perception des risques extrêmes (tels que le terrorisme et la criminalité) et leurs salariés rencontrent statistiquement plus d'incidents. Cela leur donne une plus grande expérience et une plus grande sensibilisation au Devoir de Protection. Les entreprises du Global 500 ont également davantage de ressources pour Conseiller, Assister et Evacuer les salariés, et sont plus conscientes de la nécessité d'évacuer avant que la situation ne devienne problématique.

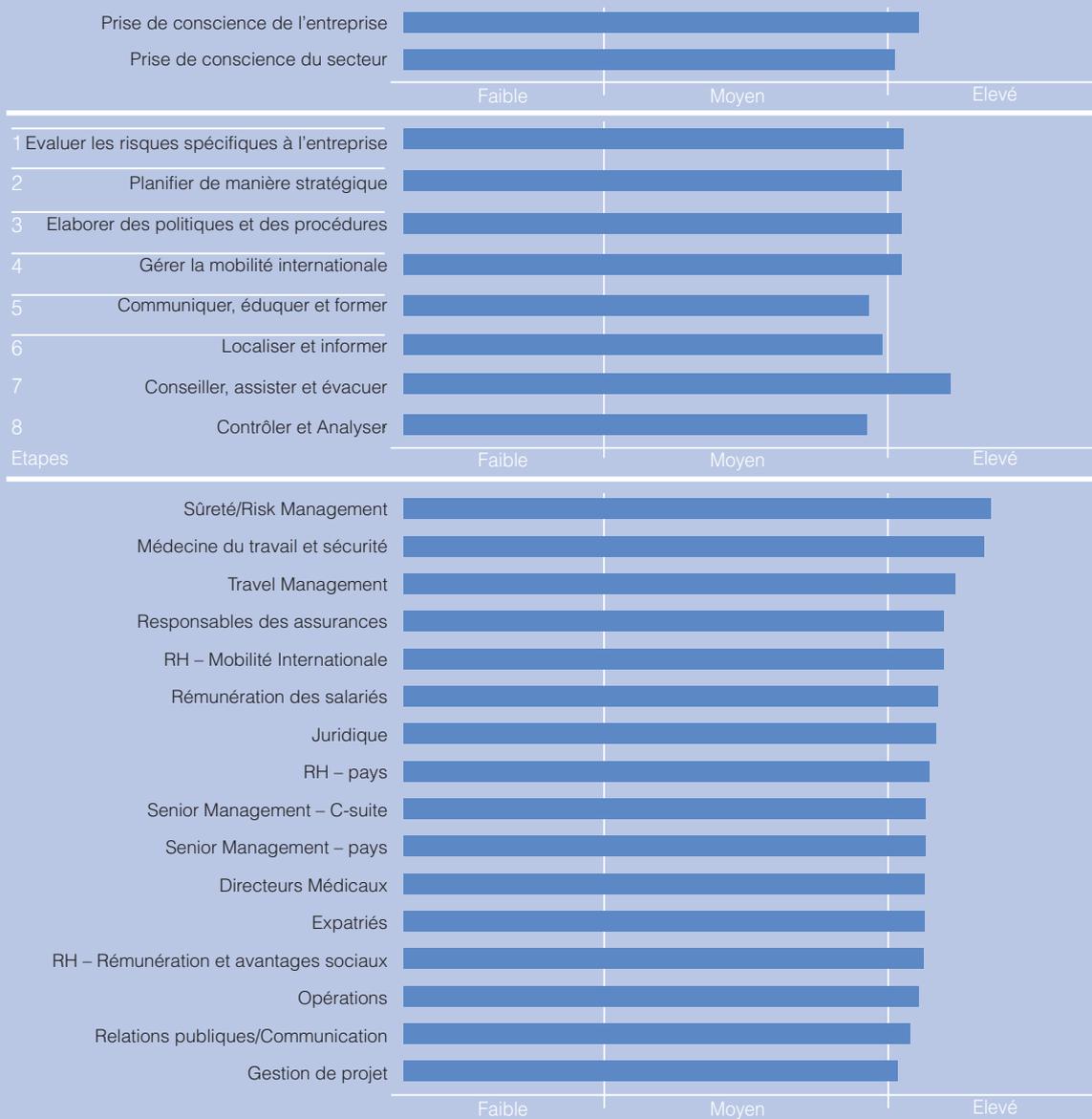
2. Taille de l'entreprise - On constate des différences dans la prise de conscience des Etapes du Devoir de Protection en fonction du nombre de salariés dans l'entreprise. Plus le nombre de salariés est important, plus la conscience des différentes étapes du Devoir de Protection est grande.

Il y a des différences significatives en fonction de la taille de l'entreprise pour 7 des 8 étapes. Les petites entreprises (moins de 1 000 salariés) ont des niveaux nettement plus faibles de sensibilisation pour les différentes étapes que les entreprises plus grandes (plus de 10 000 salariés).

La taille de l'entreprise influe également sur la prise de conscience des acteurs clés (Risk Managers, Directeurs de la Sécurité, Médecins du travail, Assurance, Responsables juridiques, RH et Travel Managers). Dans les entreprises de moins de 10 000 salariés, les différentes parties prenantes sont

Schéma 11

Conscience du Devoir de Protection



moins sensibilisées au Devoir de Protection que dans les grandes entreprises (10 000 salariés et plus). Ceci s'explique par la plus faible occurrence des incidents dans les petites entreprises et par le fait qu'elles n'ont pas nécessairement autant de ressources spécialisées dont la responsabilité est de sensibiliser les salariés au Devoir de Protection.

3. Secteur d'activité - La prise de conscience du Devoir de Protection et de la Gestion du Risque Voyage est la plus grande pour les organisations gouvernementales, suivies par les entreprises, les ONG et les institutions éducatives. Les différences sont statistiquement significatives pour 3 étapes du Devoir de Protection (Étapes 1, 3 et 7). Les organisations gouvernementales montrent une plus grande sensibilisation au

Devoir de Protection que les institutions éducatives. Les entreprises et les organisations gouvernementales sont plus avancées en ce qui concerne l'Évaluation et l'Élaboration des politiques et des procédures du Devoir de Protection que les institutions éducatives.

Certains secteurs industriels (automobile, médias et édition, logistique et distribution, et aérospatiale et défense) ont une plus grande conscience de leur Devoir de Protection envers leurs collaborateurs que dans d'autres secteurs comme les biens de consommation, les transports, le voyage/ tourisme, l'éducation.

4. Localisation du siège social - La tendance générale est que les entreprises ayant leur siège en Asie et au Moyen-Orient / Afrique du Nord évaluent plus faiblement leur conscience du Devoir de Protection. Alors que les entreprises ayant leur siège en Australie/Océanie, Europe et Amérique du Nord l'évaluent de façon plus élevée. Le Devoir de Protection semble être un concept largement accepté dans les pays développés, dans la mesure où les entreprises situées dans ces régions sont beaucoup plus sensibilisées à tous les niveaux (entreprise, secteur, domaines spécifiques) que les entreprises d'Asie, du Moyen Orient et d'Afrique du Nord.

Démographie des personnes interrogées

1. Niveau dans l'entreprise - Le niveau du répondant dans l'entreprise n'a pas d'impact sur la prise de conscience du Devoir de Protection.

2. Fonction de la personne interrogée - Globalement, les personnes interrogées travaillant dans les fonctions Sécurité, Médical et QHSE ont tendance à évaluer la sensibilisation de leur industrie, de l'entreprise et des parties prenantes comme étant plus élevée que tout autre groupe fonctionnel. Les personnes des RH attribuent une note plus faible dans l'ensemble. Si le Devoir de Protection fait partie de leur responsabilité professionnelle première (comme pour les Risk Managers, les Directeurs Sécurité, Médicaux et QHSE), elles tendent à noter la sensibilisation de l'entreprise, du secteur et des parties prenantes de manière la plus élevée.

3. Localisation de la personne interrogée - En général, les personnes interrogées des pays développés sont davantage sensibilisées au Devoir de Protection que celles des autres régions du monde. Les Australiens ont la plus grande sensibilisation (suivis par les Européens), ils estiment la prise de conscience de leur entreprise plus forte que les Nord-Américains et la sensibilisation à l'Évaluation plus élevée que les Asiatiques. La localisation géographique de la personne interrogée influe également sur la prise de conscience au niveau des parties prenantes dans l'entreprise. Les Australiens attribuent la note la plus élevée. Ceci peut être en raison de la législation relative au Devoir de Protection en Australie et en Nouvelle-Zélande, qui est

intégrée dans les lois sur l'indemnisation des travailleurs dans ces deux pays. Cette loi est extraterritoriale (elle s'applique aux entreprises australiennes et à leurs travailleurs en dehors de l'Australie), ce qui confirme les tendances exprimées par les personnes de cette région.

Responsabilité du Devoir de Protection dans l'entreprise

L'étude comparative internationale a permis de faire apparaître les domaines de responsabilité suivants :

- *Qui détient la responsabilité en premier lieu ?* Les RH, la Sécurité, le Senior Management, le Risk Management et le Travel Management.
- *Qui coordonne les activités ?* Les RH, la Sécurité, le Risk Management, le Travel Management, et le Senior Management.
- *Qui est décisionnaire dans l'organisation ?* Le Senior Management, les RH, la Sécurité, le Risk Management et le Travel Management.

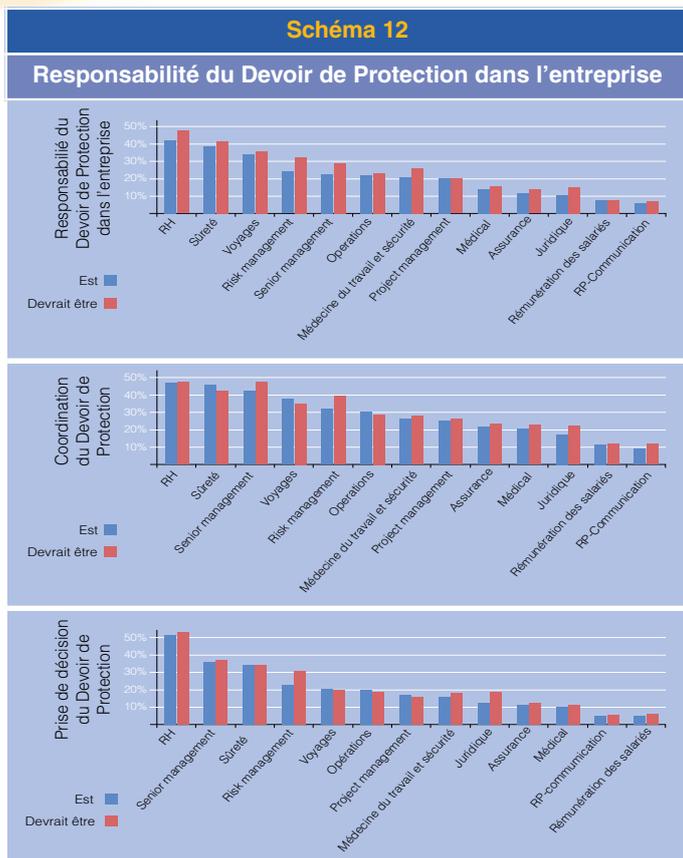
Notons que ces cinq groupes restent les mêmes pour les 3 domaines de responsabilité (responsabilité, coordination et prise de décisions), mais leur ordre d'importance diffère.

En outre, chaque domaine de responsabilité a été conceptualisé de deux façons : la pratique réelle (« telle qu'elle est ») et la pratique idéale (« telle qu'elle devrait être ») de sorte que ce qui est évalué puisse être comparé à la réalité (**voir Schéma 12**). A la question de qui « devrait » détenir la responsabilité du Devoir de Protection dans leur organisation, les personnes interrogées ont indiqué de manière significative un renforcement de la responsabilité pour quasiment toutes les fonctions, surtout pour le Senior Management. Peu de répondants ont désigné une fonction particulière comme l'unique responsable même si la plupart des personnes interrogées ont indiqué que le Devoir de Protection est (et devrait être) partagé entre les différentes fonctions dans l'organisation et se retrouve (ou devrait se retrouver) au niveau de chacun dans l'entreprise. Les RH ont néanmoins un rôle clé dans les trois domaines de responsabilité, suivis par la Sécurité. Cette position dominante des RH en ce qui concerne la responsabilité du Devoir de Protection dans l'entreprise est contradictoire avec une perception des risques et une prise de conscience du Devoir de Protection a priori plus faibles que les autres départements comme nous avons pu le constater précédemment.

Alors que, dans cette étude, le Risk Management arrive en tête pour la prise de conscience du Devoir de Protection ce n'est pas le cas pour la détention de la responsabilité. Les personnes interrogées travaillant dans le domaine du médical, de la santé au travail et du QHSE (qui apparaissaient également très

sensibilisées au Devoir de Protection) ne font pas partie du Top 5 pour la responsabilité. De la même façon, il n'est pas attribué de rôle important au Senior Management en matière de responsabilité de mise en place du Devoir de Protection, sauf pour la prise de décisions. Les Travel Managers jouent un rôle clé dans la coordination des activités du Devoir de Protection et de la Gestion du Risque Voyage. Finalement, nous constatons un consensus sur le souhait que chaque fonction devrait avoir une plus grande responsabilité sur ce sujet du Devoir de Protection.

Si le Devoir de Protection concerne tous les employés, le rôle des RH est susceptible de prendre de l'importance en tant qu'architecte du développement organisationnel à l'échelle de l'entreprise.



4. Analyse comparative des Pratiques du Devoir de Protection, Indicateurs et Base de Référence

Lors de la mise en œuvre d'une stratégie intégrée de gestion des risques, l'organisation doit coordonner diverses activités avec une variété de rôles fonctionnels pour assurer la santé, la sécurité, la sûreté et le bien-être de ses salariés en mobilité internationale. Dans cette étude comparative, deux questions fondamentales ont été posées concernant les pratiques du Devoir de Protection :

1. Quelles pratiques sont actuellement mises en œuvre ?
2. Comment les entreprises internationales se comparent-elles en ce qui concerne le Devoir de Protection ?

Pour répondre à ces questions, nous avons :

1. Examiné les pratiques mises en oeuvre en nous appuyant sur une check-list de 100 pratiques du Devoir de Protection ;
2. Examiné les indicateurs du Devoir de Protection, regroupant ces diverses pratiques et correspondant à chaque Etape du Modèle Intégré de Gestion des Risques ; et
3. Elaboré une Base de Référence du Devoir de Protection et comparé les entreprises par secteur et zone géographique, ce qui permet de procéder à des comparaisons préliminaires¹⁰.

Pratiques du Devoir de Protection

Nous avons demandé aux personnes interrogées de choisir dans la liste des 100 pratiques du Devoir de Protection identifiées, celles mises en œuvre dans leur entreprise. Pour les pratiques citées, les réponses varient entre 15% et 92%.

La pratique la plus commune est l'évaluation du risque, c'est-à-dire le fait de connaître les pays où les collaborateurs et les salariés en déplacement professionnel sont envoyés, et d'avoir des sources fiables d'information sur les risques liés au voyage. Vient ensuite le fait de fournir aux salariés un numéro de conseil et d'assistance disponible 24h/24.

Les pratiques moins communes sont : effectuer des tests de localisation de salariés dans un pays spécifique, s'assurer que les salariés en déplacement disposent de traitements préventifs appropriés et évaluer si l'organisation satisfait globalement à ses obligations en matière de Devoir de Protection. Les organisations sont par ailleurs peu enclines à faire signer aux collaborateurs des formulaires reconnaissant qu'ils comprennent les risques encourus dans le cadre du déplacement ou autorisant un accès à leur dossier médical (dans une base de données confidentielle) afin qu'ils puissent être mieux assistés en cas d'urgence médicale à l'étranger.

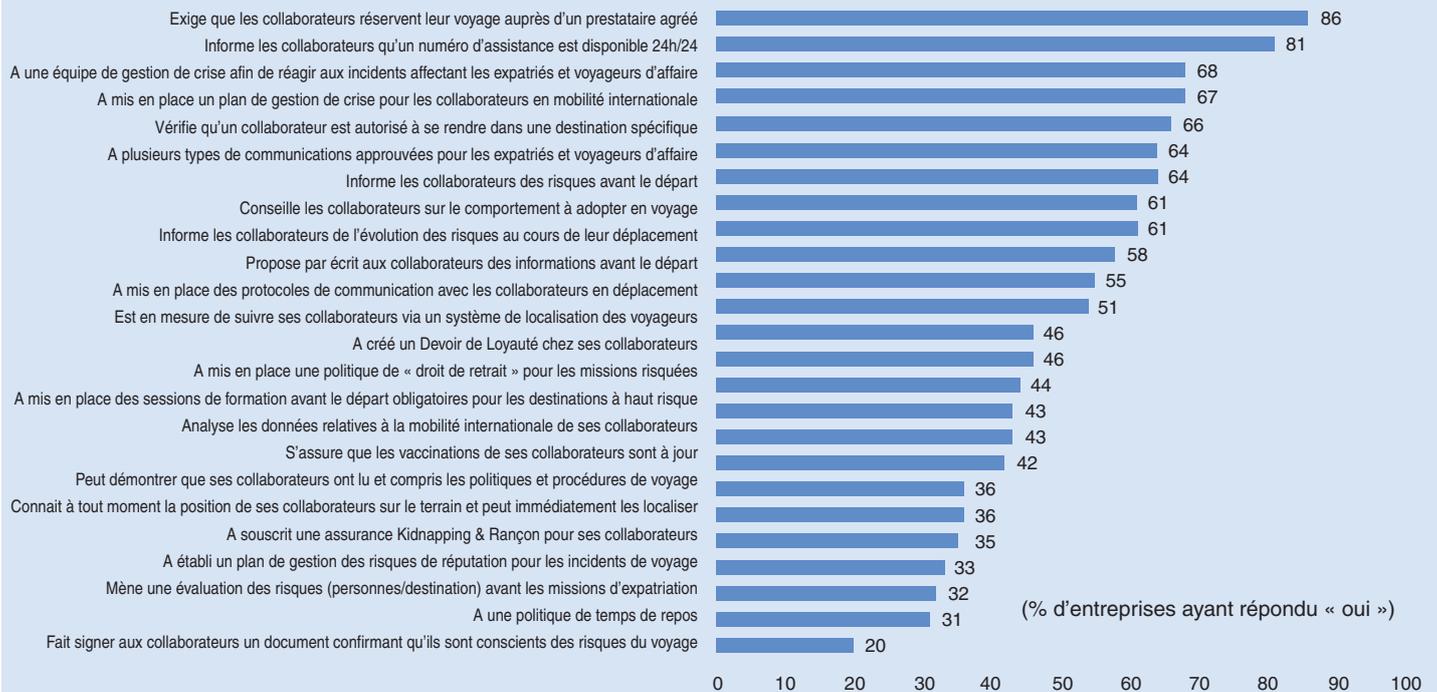
Les entreprises ont également un faible résultat sur des pratiques essentielles liées au bien-être au travail, au report d'incidents ou à la capacité de localiser les voyageurs.

Il y a une grande disparité dans le nombre de pratiques appliquées (**voir Schéma 13**). Les pratiques les plus répandues appartiennent aux premières étapes du modèle, alors que les pratiques de la dernière étape du modèle (contrôle et analyse des politiques voyage) sont bien moins généralisées.

¹⁰ Voir les précédentes descriptions du modèle (Modèles de base du Devoir de Protection) et de la Base de Référence (Élaboration d'une Base de Référence du Devoir de Protection), et l'élaboration et la validation de la check-list du Devoir de Protection dans l'Annexe 1.

Schéma 13

Sélection de Pratiques du Devoir de Protection



Indicateurs du Devoir de Protection

Les 100 pratiques du Devoir de Protection ont été regroupées en 15 indicateurs élargis du Devoir de Protection, et représentés par des compteurs dans le **Schéma 14**.

Les entreprises effectuent en grande majorité l'évaluation des risques (86 %). Le résultat pour tous les autres indicateurs varie de 49 à 77 % ; le dernier indicateur dans la chaîne des pratiques, celui de l'analyse des données, n'est presque jamais cité.

Démographie des entreprises

1. Global 500 - Les 500 plus grandes entreprises internationales ont un résultat plus élevé que les autres et de manière significative pour quatre indicateurs : Stratégie, Planification, Alertes et Politiques.

2. Taille de l'entreprise - Les grandes entreprises obtiennent un résultat plus élevé que les PME pour 11 indicateurs sur 15. Il est intéressant de noter que la taille de l'entreprise a plus d'impact que le fait d'appartenir au Global 500. Les PME sont moins avancées sur les pratiques liées au Devoir de Protection que les grandes entreprises. Cependant au delà d'une certaine taille (> 100 000 employés), les grandes entreprises font face à des problèmes de déploiement des pratiques liées au Devoir de Protection.

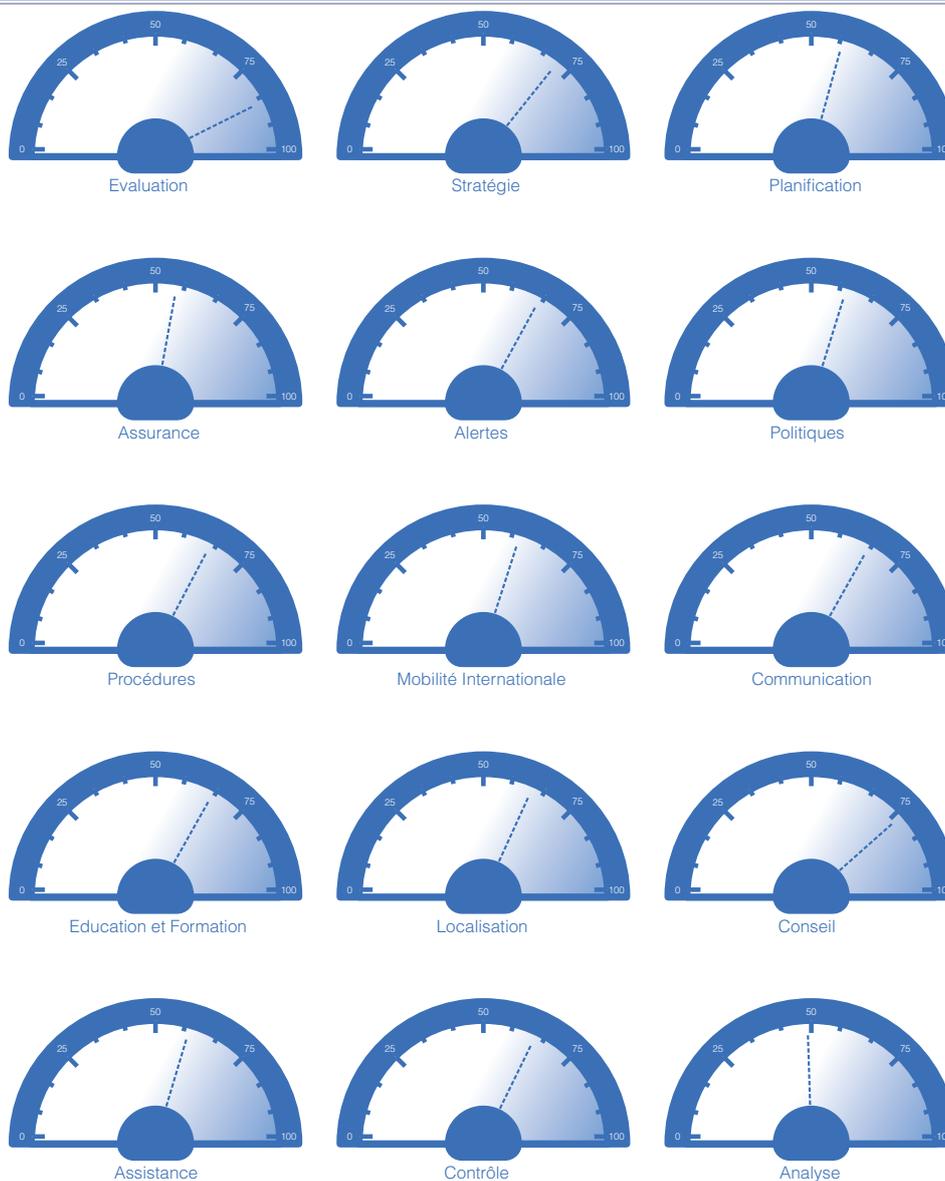
3. Secteur d'activité - Sept des 15 indicateurs ont révélé des différences statistiquement significatives par secteur. Le secteur de l'éducation présente des évaluations sensiblement plus faibles que tous les autres secteurs pour la prise en compte et le suivi des indicateurs liés à la stratégie, les politiques, les procédures, la mobilité internationale, la communication, le contrôle et l'analyse.

Les secteurs du transport, du tourisme et du voyage ont des résultats significativement plus élevés pour l'indicateur Evaluation, de même que le secteur de l'énergie et des ressources naturelles pour l'indicateur Assistance.

4. Situation géographique du siège social - La culture du siège dicte l'approche du Devoir de Protection. Une entreprise qui a son siège social en Australie ou en Amérique du Nord est plus susceptible d'avoir un résultat plus élevé pour les deux tiers des indicateurs du Devoir de Protection qu'une entreprise d'Asie, du Moyen-Orient ou d'Afrique du Nord. Les entreprises américaines ont un résultat sensiblement plus élevé pour l'indicateur Localisation des voyageurs que les entreprises européennes.

Schéma 14

Indicateurs du Devoir de Protection



Démographie des personnes interrogées

1. Niveau de la personne interrogée - Les managers ont tendance à attribuer à leur entreprise des notes plus élevées que les autres collaborateurs pour au moins 6 des 15 indicateurs. Il s'agit des indicateurs suivants : Assurance, Éducation et formation, Suivi, Assistance, Contrôle et Analyse.

2. Fonction de la personne interrogée - Les personnes interrogées travaillant dans les départements Risque, Sûreté et QHSE attribuent à leur entreprise un résultat plus élevé pour les indicateurs du Devoir de Protection que les RH, la Direction

Générale ou des autres domaines fonctionnels. Pour certains indicateurs (Procédures, Mobilité internationale, Suivi des salariés et Analyse), la Direction Générale donne à son entreprise des résultats plus élevés que les RH. Ceci va dans le sens des constatations précédentes sur certaines fonctions dans l'entreprise pour lesquelles le Devoir de Protection fait partie intégrante et explicite des responsabilités professionnelles.

3. Situation géographique des personnes interrogées - Australie, Amérique du Nord et Europe arrivent en tête pour 8 des 15 indicateurs par rapport au reste du monde.

Six Analyses et Enseignements majeurs

Base de Référence du Devoir de Protection

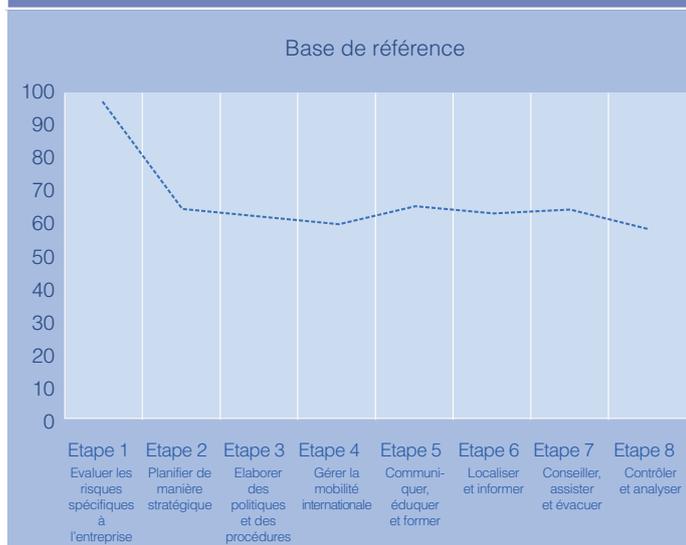
Les 15 indicateurs du Devoir de Protection ont été agrégés à chaque étape du modèle pour former la Base de Référence initiale du Devoir de Protection pour une entreprise.

En analysant les résultats en fonction de la démographie des entreprises, il est possible d'établir une Base de Référence plus précise et de se livrer à une analyse comparative.

La Base de Référence globale de 628 entreprises internationales montre qu'elles effectuent une évaluation des risques spécifiques à l'entreprise (Etape 1), mais qu'elles ne mettent pas en œuvre systématiquement une stratégie de gestion des risques. En revanche, les pratiques liées à la gestion de la mobilité internationale sont très peu suivies (Etape 4). Il en est de même concernant le contrôle et l'analyse de la gestion des risques (Etape 8). Cela révèle à nouveau que les entreprises connaissent les différents risques auxquels font face leurs salariés et tirent profit des différents outils d'information actuellement disponibles pour les évaluer. Les pistes d'amélioration résident dans la mise en place des politiques pour limiter ces risques, contrôler et évaluer leur efficacité et enfin analyser et être capable de démontrer le positionnement global de l'organisation face au Devoir de Protection (voir Schéma 15).

Schéma 15

Base de Référence globale du Devoir de Protection



Démographie des entreprises

1. Global 500 - Il n'y a pas de différences significatives dans les différentes étapes du modèle ni au niveau du résultat total du Devoir de Protection entre les 500 plus grandes entreprises internationales et les autres. L'argument selon lequel les entreprises qui ne font pas partie du Global 500 ne disposent pas des mêmes ressources pour appliquer leur Devoir de

Protection et donc peuvent être plus vulnérables aux menaces, ne tient pas. Cependant, la taille de l'entreprise a une certaine importance.

2. Taille de l'entreprise - La Base de Référence pour les grandes entreprises présente un score plus élevé que pour les PME. Les petites entreprises ont une Base de Référence sensiblement inférieure, sauf pour l'étape 1 (Evaluation), que les grandes et moyennes entreprises. De même, les entreprises moyennes ont un résultat sensiblement plus faible pour l'étape 4 (Gérer la mobilité internationale) et pour l'étape 7 (Conseiller et assister) que les grandes entreprises.

3. Secteur d'activité - Le secteur de l'éducation a une Base de Référence du Devoir de Protection inférieure par rapport à la plupart des autres secteurs pour les étapes suivantes (Elaborer des politiques et des procédures), l'étape 4 (Gérer la mobilité internationale), l'étape 5 (Communiquer, éduquer et former) et l'étape 8 (Contrôler et analyser). Ceci est cohérent avec les constatations précédentes sur ce secteur.

4. Localisation du siège social - Les résultats de la Base de Référence en fonction de la situation géographique du siège social sont cohérents avec les différences constatées dans les indicateurs du Devoir de Protection ; ils représentent un autre signe de la généralisation du contexte juridique et culturel du Devoir de Protection dans le monde occidental.

Démographie des personnes interrogées

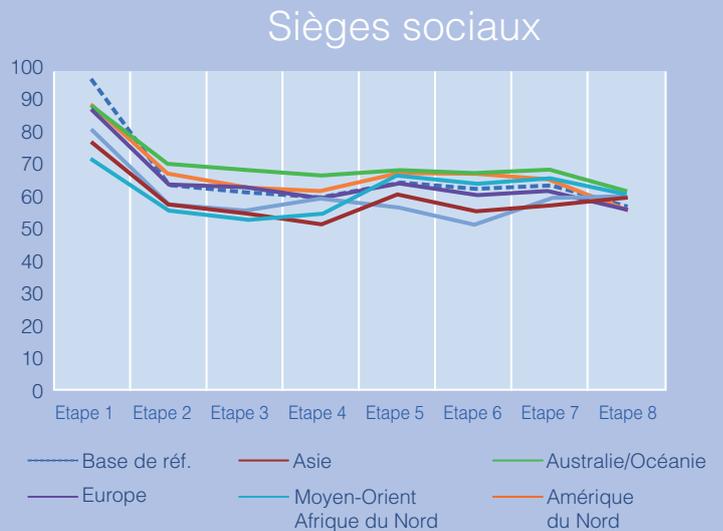
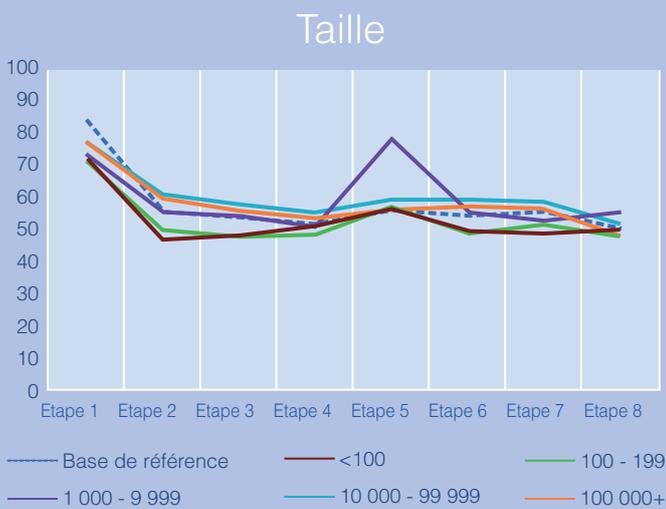
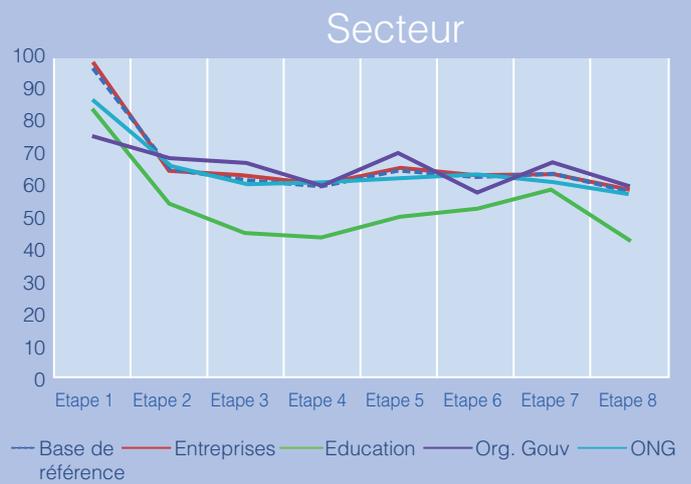
1. Niveau de la personne interrogée - La Base de Référence pour le middle management est plus élevée que celle du senior management ou des employés. Les employés placent la Base de Référence de leur entreprise pour l'étape 5 (Communiquer, éduquer et former), l'étape 6 (Suivre et informer), et l'étape 7 (Conseiller et prêter assistance), sensiblement plus bas que les cadres. Les cadres sont susceptibles d'avoir plus d'implication et d'expérience pratique que le senior management ou les collaborateurs en ce qui concerne les pratiques du Devoir de Protection.

2. Fonction de la personne interrogée - Les fonctions Risque, Sécurité et QHSE attribuent à la Base de Référence de leur entreprise pour chaque étape du modèle (à l'exception de l'étape de l'Evaluation) et au résultat total du Devoir de Protection une note plus élevée que les personnes interrogées travaillant dans les RH et la Direction Générale. Ceci est cohérent avec les constatations précédentes qui indiquent une sensibilisation accrue au Devoir de Protection lorsqu'il relève de la responsabilité première d'un collaborateur par opposition à un rôle secondaire.

3. Localisation de la personne interrogée - Les répondants d'Australie et d'Amérique du Nord ont des scores plus élevés que les autres régions pour cinq étapes du modèle (2, 3, 4, 7 et 8). Les répondants d'Afrique subsaharienne ont la Base de Référence la moins élevée.

Schéma 16a

Analyses comparatives du Devoir de Protection



Le **Schéma 16a** montre les résultats du Devoir de Protection en fonction des caractéristiques des entreprises (Global 500, secteur, taille, siège social) et les compare à la Base de Référence pour chaque étape du modèle.

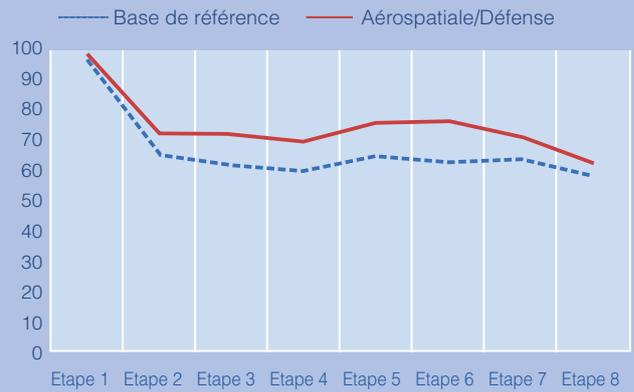
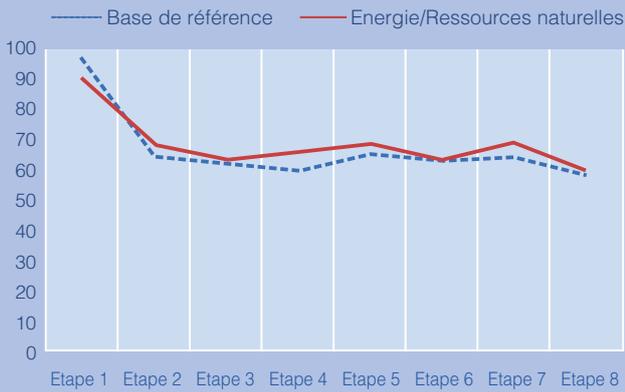
Le **Schéma 16b** montre les analyses comparatives du Devoir de Protection par secteur.

Enfin, un score unique du Devoir de Protection a été calculé pour chaque entreprise (un agrégat des 100 pratiques du Devoir de Protection) en utilisant le résultat moyen comme base de référence. Les entreprises ont été comparées sur la base de leurs caractéristiques telles que l'appartenance au Global 500, le secteur d'activité, la taille et la localisation géographique du siège social (**voir Schéma 17**).

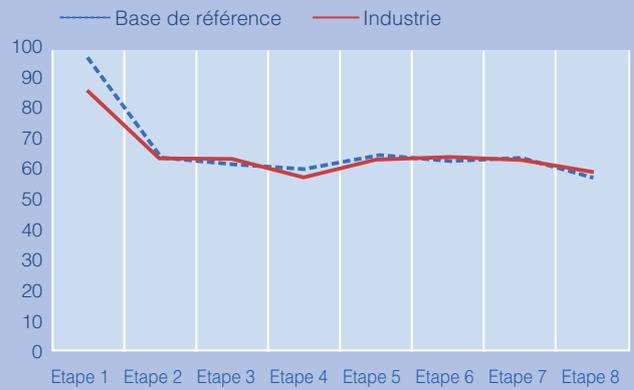
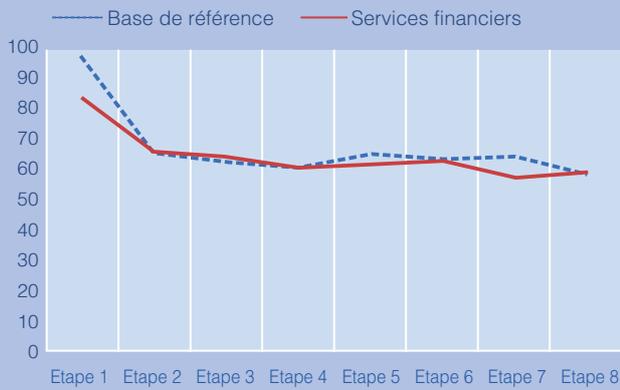
Figure 16b

Analyses comparatives du Devoir de Protection

Secteurs au-dessus de la Base de Référence



Secteurs au niveau de la Base de Référence



Secteurs au-dessous de la Base de Référence

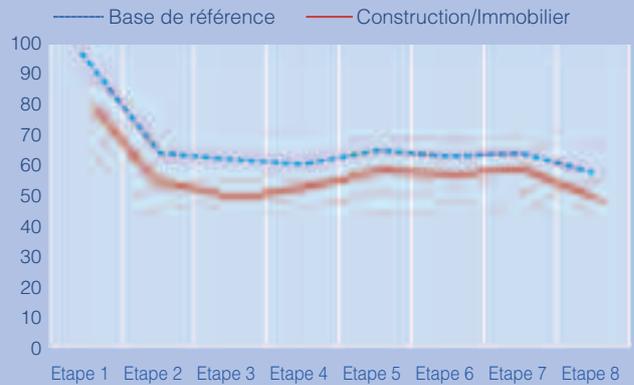
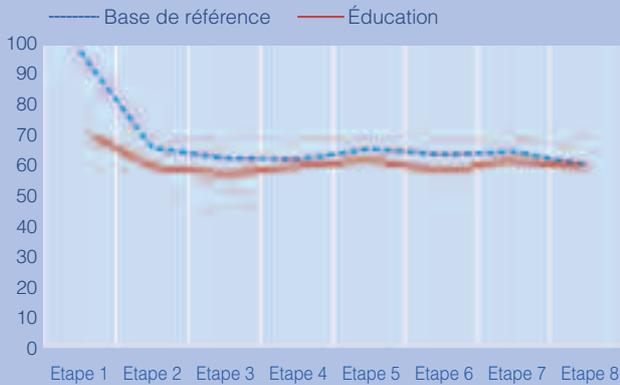


Schéma 17

Résultats de la Base de Référence du Devoir de Protection



5. Les ressorts décisionnels du Devoir de Protection

Quelles sont les motivations avancées par les entreprises en ce qui concerne le Devoir de Protection et la Gestion du Risque Voyage ? Se concentrent-elles sur la conformité juridique, se préoccupent-elles du bien-être de leurs salariés, répondent-elles aux attentes des parties prenantes, ou font-elles simplement une analyse coûts-bénéfices ? Pour cette analyse, nous avons demandé aux personnes interrogées :

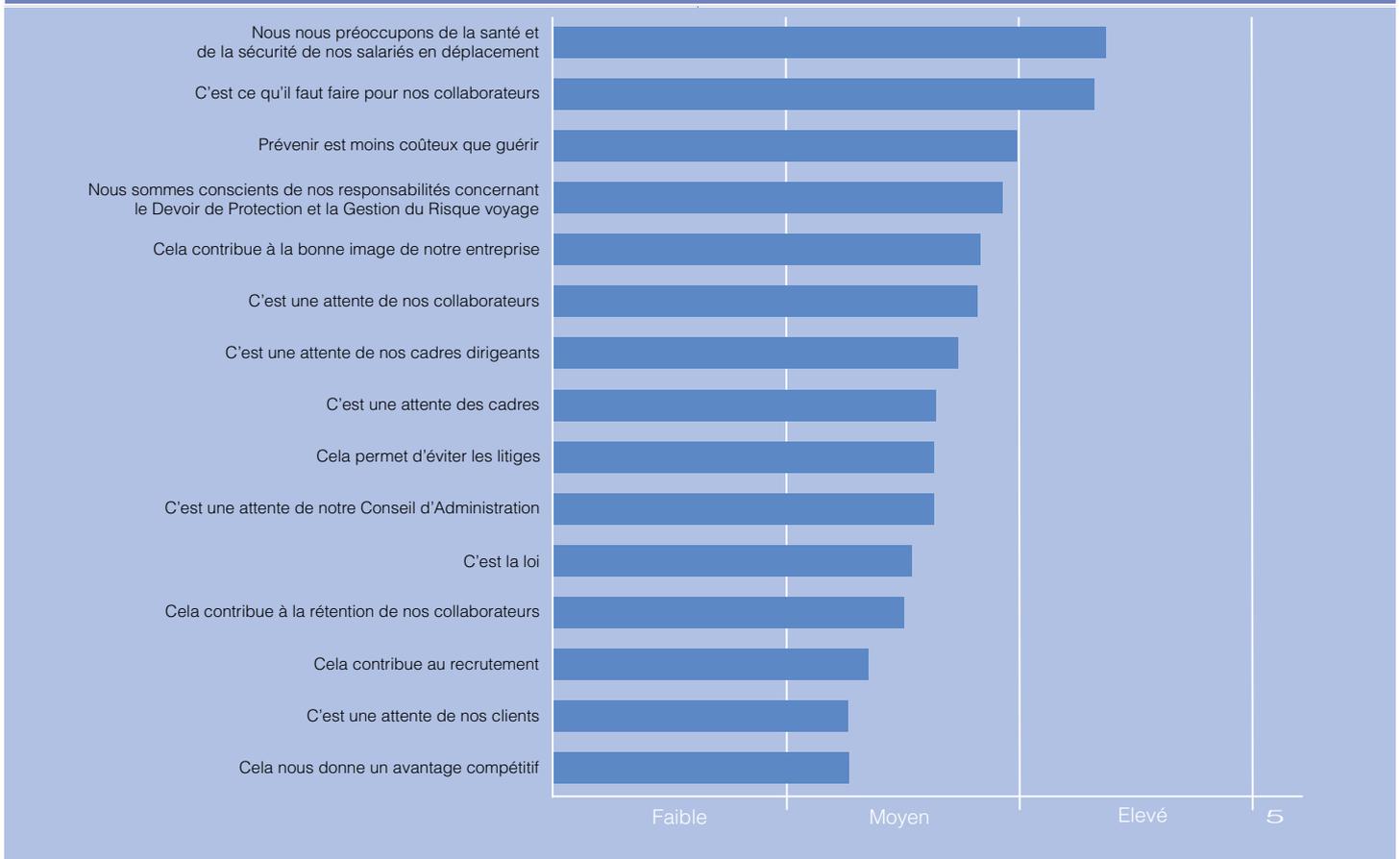
« Mon entreprise se préoccupe du Devoir de Protection et de la Gestion du Risque Voyage parce que... »

La question était suivie d'une liste de raisons pour lesquelles les entreprises assument leurs responsabilités en matière de Devoir de Protection (évaluation sur une échelle de 1 à 5).

Les affirmations qui ont reçu les meilleures notes moyennes (NM) sont : « *Nous nous soucions de la santé et de la sécurité de nos collaborateurs en mission internationale* » (NM de 4,36) et « *C'est ce qu'il faut faire pour nos collaborateurs* » (NM de 4,3). Ces 2 mêmes propositions ont reçu le plus fort pourcentage de réponses « tout à fait d'accord » (respectivement 55 % et 53 % des personnes interrogées). Elles étaient suivies par des préoccupations rationnelles de coûts (« *Prévenir est moins coûteux que guérir*») et la conscience globale des obligations du Devoir de Protection (« *Nous sommes conscients de nos responsabilités en matière de Devoir de Protection et de Gestion du Risque Voyage* »). L'attractivité de l'entreprise, l'avantage concurrentiel et les attentes de la clientèle sont classés en dernière position des motivations citées. Les attentes des parties prenantes (dirigeants, cadres, administrateurs, clients et salariés)

Schéma 18

Classement des ressorts décisionnels du Devoir de Protection



n'ont qu'un effet modéré sur la motivation de l'entreprise à exercer son Devoir de Protection, les salariés ayant des attentes moyennes à peine supérieures à celles du senior management, de la direction et du conseil d'administration (**voir Schéma 18**).

Les acteurs de la RSE se concentrent de plus en plus sur :

- la relation entre le bien-être des collaborateurs et les coûts RH (recrutement/rotation du personnel) ;
- la sécurité des salariés (indemnisation/amendes/procès) ;
- les analystes financiers (les entreprises qui se préoccupent de leurs salariés sont perçues comme avant-gardistes et bien gérées)¹².

¹² Tullis, P. (2011) Making the Bottom Line Green. Fast Company, April, pp. 36-37.

¹³ Cette question a fait l'objet de beaucoup d'attention lorsque le Professeur L.Claus a mené des tables rondes dans le monde entier, en particulier au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie.

¹⁴ Notez que cette question est notée à l'inverse.

6. Responsabilité juridique et morale des entreprises

La question de l'obligation juridique par opposition à l'obligation morale est pertinente dans la mesure où de nombreuses personnes interrogées travaillent dans des pays disposant d'une législation peu développée en matière de Devoir de Protection¹³.

Obligation juridique

Trente pour cent (30%) des personnes interrogées sont d'accord ou très d'accord avec l'affirmation selon laquelle « Il n'y a pas d'obligation juridique, sinon limitée, concernant le Devoir de Protection et la Gestion du Risque Voyage dans les pays dans lesquels nous opérons »¹⁴ et 37 % des personnes interrogées ont reconnu l'existence d'une législation en matière de Devoir de Protection dans leur pays. Lorsque les entreprises sont présentes dans le monde entier, elles opèrent souvent dans des pays sans aucune législation en matière de Devoir de Protection.

Seules 33 % des personnes interrogées n'étaient pas sûres ou ne savaient pas si les pays dans lesquels elles opèrent ont une législation en matière de Devoir de Protection. Ces résultats soulèvent un certain nombre de questions importantes : comment une entreprise peut-elle déterminer une norme locale alors qu'elle ignore s'il y a ou non une législation pertinente ? Selon quelle norme juridique opère-t-elle dans les pays où il n'y a aucune législation (ou très limitée), en matière de Devoir de Protection ? Quelles normes internationales les entreprises utilisent-elles ?

Démographie des personnes interrogées

Le niveau et la fonction de la personne interrogée n'affecte pas les résultats des constatations sur l'obligation juridique et réglementaire.

1. Situation géographique de la personne interrogée - Il y a des différences statistiquement significatives en ce qui concerne l'obligation juridique en fonction de la géographie de la personne interrogée. Les personnes interrogées originaires d'Asie¹⁵ et d'Afrique subsaharienne¹⁶ sont moins susceptibles d'être d'accord avec l'affirmation relative à l'obligation juridique dans leurs pays et les personnes interrogées d'Europe et d'Amérique du Nord¹⁷ étaient plus susceptibles d'être d'accord, reflet des différences de cadre juridique d'un pays à l'autre.

Obligation morale

Les deux tiers des personnes interrogées ont réfuté l'affirmation « *Nous ne nous sentons pas moralement obligés vis-à-vis de nos salariés en ce qui concerne le Devoir de Protection et la*

Gestion du Risque Voyage », indiquant que la plupart des entreprises ne considèrent pas le Devoir de Protection comme une responsabilité morale.

Démographie des entreprises

Il n'y a pas de différences statistiques dans l'obligation morale en fonction de l'appartenance aux 500 plus grandes entreprises internationales, de la taille de l'entreprise, de la démographie et du secteur d'activité.

1. Situation géographique du siège social - Les entreprises dont le siège se situe au Moyen-Orient et en Afrique du Nord se sentent moralement moins obligées vis-à-vis de leurs salariés en matière de Devoir de Protection tandis que les entreprises d'Amérique du Nord, d'Australie/Océanie et d'Europe reconnaissent qu'elles ont une obligation morale envers leurs salariés. Les entreprises subsahariennes reconnaissent aussi qu'elles ont une obligation morale en dépit du fait qu'elles aient déclaré n'avoir aucune obligation juridique.

Démographie des personnes interrogées

Le niveau et la fonction de la personne interrogée n'affectent pas les résultats des constatations sur l'obligation morale.

1. Situation géographique de la personne interrogée - Des tendances similaires à celles de la situation du siège social sont observées lorsqu'on se fonde sur la situation géographique de la personne interrogée.

¹⁵ Personnes interrogées en Asie : Beaucoup moins susceptibles d'être tout à fait d'accord et d'accord.

¹⁶ Personnes interrogées en Afrique subsaharienne : Beaucoup moins susceptibles d'être tout à fait d'accord.

¹⁷ Personnes interrogées en Amérique du Nord et en Europe : Forte tendance à être tout à fait d'accord et d'accord.

Conclusions, Recommandations et Limites

Les entreprises ont en général connaissance des pays dans lesquels leurs collaborateurs voyagent ou sont détachés. Elles exigent le plus souvent qu'ils réservent leur déplacement professionnel par l'intermédiaire d'une agence de voyage agréée et leur fournissent un numéro d'assistance disponible 24h/24.

Ces étapes initiales dans la mise en œuvre du Devoir de Protection dans l'entreprise sont très répandues ; cependant les étapes ultérieures qui consistent à implémenter et évaluer si l'entreprise s'acquitte de ses obligations sont beaucoup moins fréquentes. La planification stratégique et la mise en œuvre des pratiques du Devoir de Protection sont d'une importance capitale pour les employeurs.

Ne pas embrasser le spectre complet de la gestion du Devoir de Protection et du Risque voyage peut engendrer une prise de risques inutiles et des préjudices potentiels pour les salariés, des coûts d'évacuation plus élevés à la suite d'accidents de la route, de maladies, des situations de catastrophes naturelles, et des litiges coûteux.

Comment les entreprises se distinguent-elles en matière de Devoir de Protection ?

Les facteurs qui les différencient clairement les unes des autres sont la taille et la localisation (situation du siège social et de la personne interrogée).

Mais les facteurs les plus différenciant ne sont pas les mêmes selon les thèmes abordés.

Appartenir à un certain type de société, opérer dans une branche ou un secteur particulier peut s'avérer particulièrement avantageux ou désavantageux en ce qui concerne le Devoir de Protection.

Par exemple, dans l'évaluation de la perception des risques pour les salariés, ce sont la situation géographique et le secteur qui importent le plus. La situation géographique porte en elle des défis médicaux, sécuritaires, politiques et environnementaux incontournables.

Le secteur de l'énergie et des ressources naturelles et les ONG se heurtent à des risques et des menaces liés à la nature de leur mission et des lieux où elles opèrent. Pourtant, lorsqu'on examine l'occurrence réelle des incidents, c'est le fait d'appartenir au Global 500 et la taille de l'entreprise qui a le plus grand impact.

Dans la prise de conscience du Devoir de Protection, c'est la fonction de la personne interrogée et la situation du siège social qui priment. Les fonctions directement liées à la Santé et la Sécurité des salariés sont plus sensibilisées au Devoir de Protection que

les Ressources Humaines et la Direction Générale. Les Ressources Humaines sont pourtant citées comme la principale partie prenante responsable du Devoir de Protection (parmi les cinq principaux responsables fonctionnels) alors que leur perception du risque, leur sensibilisation et leur connaissance globale des pratiques du Devoir de Protection se révèlent moins développées dans cette étude. Les entreprises anglo-saxonnes, européennes, et en particulier celles dont le siège se situe en Australie, sont plus sensibilisées que les entreprises du reste du monde (cf. législation et jurisprudence en la matière).

La taille de l'entreprise importe souvent plus que le secteur d'activité sur la performance en matière de Devoir de Protection. Certains secteurs se distinguent cependant avec une meilleure performance (Energie et ressources naturelles, Industrie Aérospatiale et Défense) que d'autres (Construction et Immobilier, Education).

Que signifie le Devoir de Protection pour les entreprises ?

Dans les pays développés, ce concept est fortement lié à la responsabilité sociale, partie intégrante de la RSE qui permet aux entreprises de faire « ce qu'il faut » pour leurs salariés. Grâce à la prévention, un cercle vertueux s'instaure tant au niveau de l'employeur (optimisation des coûts et des litiges) qu'au niveau du salarié (santé, sûreté, bien-être).

Dans le reste du monde (en particulier en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord), la sensibilisation au Devoir de Protection et la responsabilité morale sont moins développées.

Lorsque les entreprises occidentales opèrent dans des pays à plus haut risque, qu'elles ont une sensibilisation au Devoir de Protection moindre et une obligation juridique limitée, ou qu'elles prennent comme partenaires ou sous-traitants des entreprises locales, elles sont susceptibles d'appliquer des standards différents en matière de Devoir de Protection.

Les enseignements de l'étude sont résumés en dix principes (**voir Schéma 19**).

Dans le livre blanc « *Le Devoir de Protection des employeurs à l'égard des expatriés, de leurs personnes à charge et des voyageurs d'affaires* » (2009), le professeur Claus recommandait aux entreprises de mettre en œuvre une Stratégie intégrée de gestion des risques liés au Devoir de Protection.

Dans cette étude comparative internationale, un modèle en 8 étapes a été élaboré à cette fin.

Nous considérons que pour exercer pleinement son Devoir de Protection, chaque étape du Modèle est indispensable, et l'entreprise doit se situer au minimum au niveau de la Base de Référence.

Les événements internationaux au cours des dernières années ont généralisé le recours en urgence à des prestations d'assistance aux salariés en mobilité internationale. Cela a favorisé la prise de conscience du Devoir de Protection au sein

Schéma 19

Dix principes du Devoir de Protection

- 1 Tous les pays sont potentiellement risqués pour les salariés
- 2 Chaque entreprise présente un profil de risque qui lui est propre et diffère des autres entreprises dans la manière d'appréhender un même risque
- 3 Le Devoir de Protection n'est pas seulement une affaire de catastrophes naturelles et de crises politiques
- 4 Les employeurs sont de plus en plus conscients des responsabilités liées à leur Devoir de Protection
- 5 Il y a cinq parties prenantes majeures au sein de l'entreprise mais le Devoir de Protection est de la responsabilité de chacun dans l'entreprise
- 6 Il y a une grande diversité de pratiques du Devoir de Protection
- 7 La taille de l'entreprise joue un rôle dans la mise en œuvre du Devoir de Protection
- 8 La plupart des entreprises et organisations ne parviennent pas à planifier et mettre en œuvre une stratégie mondiale du Devoir de Protection
- 9 Le Devoir de Protection reste un concept occidental
- 10 La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est la motivation principale du Devoir de Protection

des entreprises et organisations. Pourtant cette prise de conscience reste « moyenne » et certains groupes fonctionnels (tels que les Ressources Humaines et les cadres dirigeants) apparaissent moins sensibilisés que d'autres.

Les entreprises ont dans l'ensemble un long chemin à parcourir pour mettre en œuvre une culture du Devoir de Protection et du Devoir de Loyauté. Le Devoir de Protection est perçu comme relevant de la responsabilité de chacun ; le plus gros défi réside dans le fait que plusieurs groupes fonctionnels sont impliqués mais avec des degrés divers d'expertise et de responsabilité directe en la matière.

Par conséquent, le plus grand effort se trouve probablement au niveau de la planification et de la mise en œuvre de bonnes pratiques, plutôt que dans les actions directement liées au bien-être des salariés. Mais la planification ne suffit pas : bien que l'expertise du Devoir de Protection soit facilement accessible dans l'organisation, la mise en œuvre au sein d'une grande entreprise exige :

1. de la discipline de la part des dirigeants aussi bien que des salariés,
2. le décloisonnement de différents départements,

3. un déploiement global efficace au sein de l'organisation.

Cette étude a permis l'analyse comparative d'un large éventail de pratiques du Devoir de Protection au sein des entreprises. Vous trouverez ci-après les Bonnes Pratiques qui permettent aux entreprises d'être mieux préparées (**voir Schéma 20**).

Schéma 20

Dix Bonnes Pratiques du Devoir de Protection

- 1 Accroître la prise de conscience à tous les niveaux de l'entreprise
- 2 Impliquer toutes les parties prenantes clés dans la planification du Devoir de Protection
- 3 Développer des politiques et des procédures de la gestion du Risque Voyage
- 4 Auditer ses prestataires sous l'angle du Devoir de Protection
- 5 Communiquer, éduquer et former les salariés et parties prenantes
- 6 Évaluer les risques avant chaque déplacement professionnel d'un salarié
- 7 Être en mesure de localiser les salariés en déplacement à tout moment
- 8 Mettre en œuvre un système de gestion des urgences pour les salariés
- 9 Etablir des contrôles de la part du management
- 10 S'assurer de l'intégration et de la coordination des prestataires

1. Accroître la prise de conscience à tous les niveaux de l'entreprise

Certaines parties prenantes, en particulier la Direction Générale ainsi que les Ressources Humaines, semblent moins conscientes du Devoir de Protection. Pourtant elles jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre d'une culture du Devoir de Protection et du Devoir de Loyauté. Pour créer une telle culture organisationnelle, la sensibilisation doit aussi s'étendre aux salariés afin qu'ils deviennent un acteur à part entière de leur propre santé, sécurité et bien-être lorsqu'ils sont en déplacement à l'étranger.

2. Impliquer toutes les parties prenantes clés dans la planification

Le Devoir de Protection fait partie intégrante de la responsabilité métier d'un certain nombre de fonctions (Risk Manager, Direction Sécurité, QHSE, Médecine du travail). D'autres parties prenantes, telles que les Ressources Humaines, le Département Voyages, la Direction Générale ou le senior management doivent également y prendre part. Ils jouent un rôle essentiel dans la planification, la gestion de crises et l'audit de conformité. Les exercices de crise sont un

élément essentiel de la planification et doivent aborder les risques liés aux déplacements internationaux des salariés.

C'est au prix de ce travail en commun que la Direction Générale pourra être convaincue que le Devoir de Protection est une priorité de la RSE et que des ressources doivent y être allouées.

3. Développer des politiques et des procédures

Au-delà de la politique voyage et des processus d'approbation courants, les entreprises doivent envisager d'élaborer de nouvelles politiques et procédures de protection. Les Bonnes Pratiques en matière de Devoir de Protection exigent, en ce qui concerne les déplacements internationaux, des restrictions en lien avec des alertes médicales et sûreté, des politiques de temps de pause, des politiques de notification d'incident et un code de conduite du collaborateur en déplacement à l'étranger.

Effectuer un déplacement vers une destination à haut risque exige une autorisation préalable et une formation spécifique.

4. Auditer ses prestataires sous l'angle du Devoir de Protection

Lorsque les entreprises font appel à des prestataires, sous-traitants ou employés contractés, elles doivent préalablement auditer leurs politiques santé & sûreté et les intégrer à leurs propres procédures. Dans ce contexte, le Devoir de Protection est étudié en dehors de la sphère initiale de l'entreprise par la nature même de son activité sur le terrain.

5. Communiquer, éduquer et former

Il est essentiel que les entreprises obtiennent le soutien nécessaire du management et des salariés dans l'exercice du Devoir de Protection. Les cadres doivent connaître, montrer l'exemple et faire respecter les politiques et les procédures. Les salariés doivent suivre ces politiques et procédures (par exemple réserver par l'intermédiaire d'une agence de voyage agréée et obtenir les approbations préalables au déplacement) et savoir utiliser les outils mis à leur disposition pour les protéger. En d'autres termes, le Devoir de Loyauté du salarié est nécessaire pour que le Devoir de Protection de l'employeur soit efficace. Cette éducation, communication et formation doit faire partie de l'orientation générale et du processus d'intégration pour tous les salariés mobiles à l'international ainsi que pour leurs managers.

6. Évaluer les risques avant chaque déplacement professionnel d'un salarié

Si l'évaluation des risques avant le départ est une étape logique, peu nombreuses sont encore les entreprises qui exercent cette analyse sur l'intégralité des risques auxquels leurs salariés peuvent être confrontés à l'étranger. Le Devoir de Protection de l'employeur inclut notamment le fait de s'assurer que les salariés sont conscients des risques et menaces qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Les salariés présentant des problèmes de santé ou des restrictions d'ordre personnel doivent être identifiés avant le déplacement afin de

réduire leur exposition. Le processus d'approbation préalable du déplacement par l'employeur doit combiner l'évaluation des risques propres au salarié avec le risque spécifique à la destination et intégrer un droit de retrait du salarié.

7. Être en mesure de localiser les salariés en déplacement à tout moment

La capacité de localiser à tout moment les collaborateurs en déplacement international est fondamentale pour leur protection. L'employeur doit en effet pouvoir les prévenir, les protéger et leur prêter assistance. La politique voyage doit intégrer : approbation du voyage et conformité du voyageur, localisation et capacité de communication en cas de crise. Les entreprises doivent rester vigilantes au respect de la vie privée du salarié en parallèle de l'exercice du Devoir de Protection et expliquer clairement les politiques et procédures en place ainsi que leurs raisons sous-jacentes.

Au-delà de la localisation, la capacité à intervenir en cas d'urgence et quelle que soit la situation est indispensable.

8. Mettre en œuvre un système de gestion des urgences pour les salariés

L'entreprise doit développer des plans de crises qui prennent en compte les collaborateurs à l'étranger.

En cas de situation d'urgence ou de catastrophe, ces plans doivent permettre de s'assurer que les collaborateurs ainsi que leurs familles vont bien, intégrer le domicile comme les bureaux, prévoir des points de situation réguliers, des protocoles de communication prédéfinis et des moyens de communication adaptés.

9. Etablir des contrôles de la part du management

De nombreuses entreprises ont encore des difficultés à faire respecter les politiques et les procédures en matière de Devoir de Protection. Au-delà de l'adhésion des cadres et employés, il est recommandé de mettre en œuvre des contrôles sur la planification et les dépenses liées aux déplacements professionnels (introduire un lien entre autorisation du déplacement et remboursement des frais par exemple).

10. S'assurer de l'intégration et de la coordination des prestataires

Les entreprises s'appuient fréquemment sur des partenaires externes pour mettre en œuvre et exercer leur Devoir de Protection. Il est fondamental que ces partenaires épousent les objectifs organisationnels de l'entreprise et soient parfaitement coordonnés entre eux. L'utilisation de nombreux prestataires multiplie le risque de duplication ou d'angle-mort dans la couverture des risques.

Les diverses parties prenantes du Devoir de Protection dans l'entreprise doivent également se coordonner en interne afin de gérer leurs partenaires de manière efficace.

Limites de l'Étude

Comme pour toute étude empirique, cette étude comparative internationale présente un certain nombre de limites.

Premièrement, les personnes interrogées l'ont été au nom de leur entreprise. Par conséquent, la Base de Référence du Devoir de Protection et les analyses comparatives déduites pour les entreprises sont fondées sur les perceptions de ces personnes, salariés des entreprises. Ces perceptions dépendent de leur rôle fonctionnel, de leur niveau dans l'entreprise et de leur situation géographique. Leur vision du Devoir de Protection leur est propre et particulière dans la mesure où celle-ci est liée à leur situation et à leur employeur. Il se peut également qu'elles n'aient pas connaissance de toutes les pratiques du Devoir de Protection dans leur entreprise (et sous-estiment donc la Base de Référence), ou qu'elles surestiment leur employeur (et tirent donc la Base de Référence vers le haut). C'est pour ces raisons que nous avons interrogé plusieurs personnes dans une même entreprise (leurs résultats ont été regroupés pour établir le profil de leur entreprise).

Deuxièmement, compte tenu du caractère récent du principe de Devoir de Protection et du caractère novateur de cette étude, la robustesse et la validité des instruments élaborés sont encore à un stade exploratoire.

Ainsi, les futures recherches devront inclure des répondants et des entreprises de chaque région du monde (en incluant l'Amérique du Sud par exemple qui est absente de cette étude), et une variété de profils dans les personnes interrogées pour chaque entreprise (niveau, fonction), y compris des salariés détachés à l'étranger. Les prochaines étapes permettront également d'affiner la check-list des 100 Pratiques du Devoir de Protection en incluant les nouvelles pratiques émergentes.

Comme pour toute étude de données, les résultats doivent être replacés dans leur contexte. Les grands événements mondiaux vont continuer à influencer sur la sensibilisation des entreprises (et des salariés), ainsi que sur la mise en œuvre de stratégies du Devoir de Protection. Les nouvelles technologies, les progrès dans la sûreté et les soins médicaux sont également susceptibles de faire le jour à de nouvelles initiatives en matière de Devoir de Protection. Les Bonnes Pratiques actuelles que seules quelques entreprises maîtrisent pour l'heure vont se généraliser.

Le Devoir de Protection monte en puissance parmi les organisations présentes à l'international. L'évolution sociétale contribue à placer le Devoir de Protection au premier plan, associé à la RSE. La réglementation et la législation du Devoir de Protection sont susceptibles de s'étendre au-delà des pays occidentaux vers le reste du monde. Nous faisons face à une dualité exigeante : l'internationalisation croissante des entreprises et la demande des salariés d'une protection toujours plus forte.

Annexes

Annexe 1 : Élaboration et Validation d'une Check-list du Devoir de Protection

Le processus en sept étapes utilisé pour l'élaboration et la validation de la Check-list du Devoir de Protection.

Etape 1 : Élaboration du modèle	Cette première étape a consisté en l'élaboration du cadre conceptuel du Devoir de Protection. Les deux modèles de base (un Modèle Intégré de Gestion des Risques liés au Devoir de Protection et le Continuum du Devoir de Protection) ont été décrits précédemment (cf. chapitre : « Modèles sous-jacents du Devoir de Protection »)
Etape 2 : Génération des éléments	La deuxième étape consiste à créer une liste d'éléments (les pratiques du Devoir de Protection) qui se rapportent à chaque étape du modèle. Les pratiques ont été recueillies auprès de professionnels à différents niveaux et fonctions de différentes organisations ayant de nombreux salariés travaillant à l'étranger, grâce à une série de tables rondes et de conférences en ligne au Canada, en France, aux Pays-Bas, en Afrique du Sud, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, en Australie, en Asie-Pacifique, en Nouvelle-Zélande et en Suisse. Cela a permis de créer une liste initiale de 87 éléments.
Etape 3 : Affinage et tri des éléments	Ces 87 éléments ont ensuite été triés afin de déterminer s'ils avaient été reliés à la bonne catégorie (ou étape) du modèle. Ce travail a été réalisé pour s'assurer de la validité des éléments dans le modèle. Les éléments ont été affinés, édités et réorganisés en se fondant sur le tri et les commentaires qualitatifs de l'équipe de recherche. Cela a abouti à une liste révisée de 110 éléments.
Etape 4 : Classement des éléments	L'étape suivante a consisté à évaluer l'importance des éléments. Ce travail a été réalisé par des experts internationaux dans la gestion des risques santé et sécurité. Un total de 62 experts d'International SOS, Control Risks et MedAire ont participé à ce processus. Ces experts se trouvaient dans 16 pays différents ¹⁸ . Deux mesures d'importance différentes ont été utilisées : (1) une échelle en sept points pour saisir l'ampleur de l'importance de chaque élément, et (2) une notation pondérée à somme fixe de chaque catégorie d'éléments. Suite à cette analyse, 10 éléments ont été supprimés, résultant en un total de 100 pratiques.
Etape 5 : Regroupement des éléments	Une analyse factorielle exploratoire a été réalisée sur les éléments à chaque étape du modèle. Les éléments qui étaient fortement corrélés ont été pris en compte pour mesurer le même type d'élément. Cela a abouti à 15 indicateurs du Devoir de Protection, liés chacun à une étape précise du modèle.
Etape 6 : Check-list finale	Un groupe final de 100 pratiques a été retenu pour l'évaluation. Ces pratiques ont été ensuite converties en un questionnaire « oui/non », communément utilisé pour les audits de gestion des risques.
Etape 7 : Analyse comparative d'un échantillon indépendant	La dernière étape a consisté à soumettre la check-list à un échantillon de 628 entreprises internationales dans le cadre de cette étude comparative. Les différentes pratiques du Devoir de Protection (100 éléments), ont été ensuite regroupées en 15 Indicateurs du Devoir de Protection, 8 Etapes du Modèle de Devoir de Protection et un résultat global (ou score) du Devoir de Protection pour l'entreprise. Cela a établi la Base de Référence du Devoir de Protection. Cette base a été ensuite à nouveau différenciée par un certain nombre de variables afin de permettre l'analyse comparative (l'appartenance au Global 500, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, et la situation géographique).

¹⁸ Australie, Chine, République Tchèque, France, Allemagne, Inde, Japon, Malaisie, Pays-Bas, Russie, Singapour, Afrique du Sud, Espagne, Suisse, Taïwan et Thaïlande.

Annexe 2 : Notes méthodologiques de l'étude comparative

Questions de recherche	L'étude comparative a exploré trois questions fondamentales du Devoir de Protection de l'employeur : (1) Qu'est-ce que le Devoir de Protection signifie vraiment pour les entreprises ? (2) Quelles pratiques les entreprises mettent-elles en œuvre actuellement ? (3) Comment les entreprises internationales se comparent-elles entre elles ?
Instruments du Devoir de Protection	Pour mesurer le stade d'avancement des entreprises dans leur Devoir de Protection, une check-list de pratiques a été élaborée et validée (voir Annexe 1). Cela a permis aux organisations de déterminer où elles se situent (zone rouge, bleue ou verte) et quels sont leurs points d'amélioration.

Annexe 3 : Glossaire des termes utilisés dans l'étude comparative

- **Continuum de l'employeur** : Une représentation la plus factuelle possible de la position d'une organisation vis-à-vis de ses responsabilités en matière de Devoir de Protection.
- **Devoir de Loyauté** : Le devoir d'un employé de ne pas faire concurrence aux intérêts de la société.
- **Devoir de Protection** : L'obligation pour une personne ou une organisation d'agir envers les autres et le public avec vigilance, attention, précaution et prudence. Toute défaillance de l'entreprise à cet égard est considérée comme un acte de négligence ou une faute entraînant un dommage qui peut faire l'objet d'action(s) en justice.
- **Modèle Intégré de Gestion des Risques liés au Devoir de Protection** : Le modèle intégré de Gestion des Risques voyages liés au Devoir de Protection est constitué de huit étapes au sein de la déclinaison « Planifier - Agir - Contrôler ».
- **Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)** : Concept évolutif de la responsabilité d'une entreprise sur l'environnement et les parties prenantes ; elle comprend notamment la gouvernance d'entreprise, le mécénat d'entreprise, le développement durable, les droits de l'employé et la sécurité sur le lieu de travail. Source : SHRM Global Learning System, 2009.

Index des schémas

Schéma 1: Modèle Intégré de Gestion des Risques liés au Devoir de Protection9	Schéma 11: Conscience du Devoir de Protection24
Schéma 2: Continuum du Devoir de Protection de l'employeur 10	Schéma 12: Responsabilité du Devoir de Protection dans l'entreprise26
Schéma 3: Pratiques du Devoir de Protection11	Schéma 13: Sélection de Pratiques du Devoir de Protection . .27
Schéma 3a: Analyse de l'échantillon – Profil des entreprises . . .12	Schéma 14: Analyses comparatives du Devoir de Protection 28
Schéma 3b: Analyse de l'échantillon– Profil des personnes interrogées13	Schéma 15: Base de Référence globale du Devoir de Protection 29
Schéma 4: Destinations perçues à haut risque14	Schéma 16a: Analyses comparatives du Devoir de Protection 30
Schéma 5: Types de salariés dans les destinations à risque 15	Schéma 16b: Analyses comparatives du Devoir de Protection 31
Schéma 6: Catégorisation des menaces15	Schéma 17: Résultats de la Base de Référence du Devoir de Protection32
Schéma 7: Perception du risque pour les menaces identifiées 16	Schéma 18: Classement des motivations du Devoir de Protection33
Schéma 8: Perception du risque par menace et par secteur d'activité18	Schéma 19: Dix principes du Devoir de Protection36
Schéma 9: Occurrence des menaces sur les salariés20	Schéma 20: Dix Bonnes Pratiques du Devoir de Protection . .36
Schéma 10: Occurrence des menaces sur les collaborateurs en fonction de la taille de l'entreprise et du Global 50021	

Liste des entreprises participantes

Le professeur Claus et International SOS tiennent à remercier toutes les entreprises et toutes les personnes interrogées pour leur participation à cette étude comparative internationale. Ci-dessous figurent certaines des entreprises participantes.

Liste des entreprises participantes

AAM	CoActive Technologies	HanesBrands	Mission Aviation Fellowship	Sherwin-Williams
ABN AMRO	Conservation International	Hanjin Shipping	Monash University	Signkor
ABSG Consulting	Consolidated Power Projects	Harris Corporation	Moog	Simitri
Academy for Educational Development	Construction Services of Michigan	Harvard University	MosquitoZone Corporation	SK Engineering & Construction
Accenture	Continental Nickel Limited	Heineken	Motorola	Skyservice
Advito	Control Components	Helmerich & Payne	Mozambique Principle Energy	Sumitomo Mitsui Banking Corporation
AECOM	Core Laboratories	Henry Jackson Foundation	Mundial Seguros	SMIT
Aera Energy	Corn Products International	Hess	Murphy Oil	SNV
Agilent Technologies	Crown Agents	Hoya Lens	National Democratic Institute	Spescom
Agrium	Dana Holding Corporation	Hughes Network Systems	National Pen	Stanford University
Ahold	Dartmouth College	Husky Injection Molding Systems	National Semiconductor	State Street
AirAsia	Deere & Company	IDA International	Natural History New Zealand	Strategic Asset Management International
Aker Solutions	Deloitte	Ingersoll-Rand	Navteq	STX Pan Ocean
Alexion	Denis Frères	Intel	Nedbank	Sumitomo Chemical Company
Alfa Life	DFS Group	InterBIZ Business System	Neenah Paper	Sun International
Ambatovy	Discover	International Criminal Court	NetApp	Swift
American Jewish World Service	Diversey	International Rescue Committee	Nexen	Tanglin Trust School
Anglo American	DOF Subsea	Internet Solutions	Nike	Teach For All
AngloGold Ashanti	DP World	Inteva Products	Noble Energy	Temple University
Angola LNG	DP World	Investmed	Nordstrom	Tennant Company
Applied Materials	Dresser-Rand	Iowa State University	Northrop Grumman	The Carter Center
Aquilex	Drummond Company	lron	Northwestern University	The Church of Jesus Christ of Latter-day Saints
Archer Daniels Midland Company	DSM	ITS Tertiary Software	Norwest	The David and Lucile Packard Foundation
Arinc	Eaton	Jardine Lloyd Thompson Group	NOVA Chemicals	The Hershey Company
ArrMaz Custom Chemicals	EDG Projectos Angola	Johnson & Johnson	Objectif Lune	The Timken Company
Arrow Electronics	Elgin Equipment Group	Johnson Controls	Omega Risk Solutions	Thomson Reuters
Artumas	Emerson	Jurong Shipyard	OMV Group	TIBCO Software
ASCOT Africa	Engineers Without Borders	Kabanga Nickel Company	Original Productions	Toll
ATCO Group	Enventure	Kahn	Orrick	Toss Wa Corporation
Atlas Industries	Environmental Chemical Corporation	Kalamazoo College	Osram Sylvania	Tractebel Engineering
Ausenco	Ernst & Young	KBR	Owens Illinois	Trickle Up
Australian Consulate General in Vietnam	Euroconsult Mott MacDonald	Kellogg Company	Pacific Brands	Triple Canopy
Baja Mining	Expander Energy	Kelly Services	Panalpina	Tulane University
Baker Hughes	Express	Kerneos	PATH	Tumlare Corporation
Bank of America	ExxonMobil	Kilo Goldmines	PetroSA	Turner & Townsend
Barrick	FairfieldNodal	Kinross	PetroVietnam	UBS
Bata Brands	Fidelity Investments	Klohn Crippen Berger	Pfizer	Underwriters Laboratories
Best Environmental Technologies	Financial Industry Regulatory Authority	KOTRA	Plessey	UNICEF
Biogen Idec	Flexpipe Systems	KPFF	Polar Field Services	United Nations International School of Hanoi
Black & Veatch	Fluor	Kraft	Praxair	United Space Alliance
BlackRock	Fonterra	Kuasa Nusajaya	Procter & Gamble	United Technologies
BorgWarner	Fox	Kuehne + Nagel	Preseco	United World College of South East Asia
BP	Franki Africa	Lakeside School	Prudential Financial	URS Corporation
Bridge Renewable Energy Technologies	Freedom from Hunger	Land O'Lakes	QIT Madagascar Minerals	Vitens-Evides International
Calmena Energy Services	Freeport-McMoRan Copper & Gold	Latham & Watkins	Qualcomm	Visco
Capgemini	Freescale Semiconductor	Laureate International Universities	Rafiki Foundation	Vopak
Catholic Relief Services	Freshfields Bruckhaus Deringer	Lexmark	RAND Corporation	Waters Corporation
CDM	GE Healthcare	Lilly	Raytheon	Willamette University
CGI	Gem Diamonds	Limited Brands	Redpath Mining	William J. Clinton Foundation
CH2M HILL	Gemma Trade Finance	Linde	Remote Exploration Services	Wintershall
Changi International Airport Services	General Motors	Management Sciences for Health	ResMed	Woolworths
Chartis	Genting Plantations	Marathon Oil	Royal Bank of Canada	World Vision
CHC Helicopter	Georgia-Pacific	Marque Star	Royal Bank of Scotland	WSP
Chrysler	Geovic Mining Corporation	Marsh & McLennan Companies	Rural Development Institute	Yokogawa
Ciena	Golf Fields	Mary Kay	Sabre	Young Life
Citigroup	Graduate Management Admission Council	Massachusetts Institute of Technology	Safeguards G4S	Yum! Brands
Cleveland Clinic	Granelli di Sabbia Web Tour Operator	maXem	Sasol	
Clinton Health Access Initiative	Grant Thornton	MeadWestvaco	Sauer-Danfoss	
Clorox	Greenberg Quinlan Rosner Research	Met-Chem	Schindler	
	Grinaker-LTA Earthworks Engineering	Methanex	Schlumberger	
		MFS Investment Management	Seabulk Offshore de Angola	
		Michelin	Services Algoa International Anstalt	
		Micron	Seven Seas Water	
		Millipore	ShawCor	
			Shawnee State University	
			Shell	



Lisbeth Claus,
Professeur de gestion des
ressources humaines
internationales
à l'Atkinson Graduate School
of Management de
l'Université de Willamette à
Salem, Oregon (États-Unis).

À propos de l'auteur

Lisbeth Claus, titulaire du diplôme de *Ph.D.* et des certifications professionnelles *SPHR* et *GPHR* dans le domaine des ressources humaines, est Professeur de gestion des ressources humaines internationales à l'*Atkinson Graduate School of Management* de l'Université de Willamette à Salem dans l'État d'Oregon (États-Unis), où elle a occupé le poste de Vice-Doyen intérimaire (2007-2008).

Avant de rejoindre l'Université de Willamette, elle a occupé diverses fonctions au sein du corps professoral et de la direction administrative de la *Monterey Institute of International Studies* et des fonctions de direction au sein des sociétés Safeway Inc. et Maritz Inc.

Dr. Claus est l'auteur de nombreux articles publiés dans des journaux universitaires et professionnels sur des sujets liés à la gestion des RH internationales. Intervenant régulièrement à l'occasion de conférences nationales et internationales sur les RH, elle est également co-auteur d'un des manuels de référence, *Briscoe, Schuler and Claus International Human Resource Management* (3^{ème} édition), publié par Routledge (2009).

Elle conduit fréquemment des séminaires de plusieurs jours sur la stratégie en matière de ressources humaines en Amérique du Nord, en Europe et en Asie à l'attention des responsables RH pays ou région. En 2003, elle fut Présidente de *SHRM Global*, qui était alors la division internationale de la *SHRM (Society for Human Resource Management)*. En 2004, elle fut mandatée par la SHRM pour concevoir son programme de cours préparatoire à la certification professionnelle en gestion des ressources humaines internationales (*GPHR Certification Preparation Course*). Elle a également exercé la fonction d'expert-spécialiste dans le cadre de l'élaboration du système d'enseignement international (*Global Learning System*) de la SHRM et a été membre du comité d'expertise *Global HR Special Expertise Panel* (2005-2008).

Née en Belgique, elle parle le français, le flamand et l'anglais, et a une bonne maîtrise de l'allemand.

Remerciements

L'auteur exprime sa reconnaissance aux 718 personnes qui ont participé à cette étude, aux 62 experts du Devoir de Protection et de la Gestion du Risque Voyage qui ont validé la check-list du Devoir de Protection, et aux équipes marketing d'International SOS en Australie, au Canada, en Chine, en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, à Singapour, en Afrique du Sud, en Corée du Sud, en Russie, à Taiwan, aux Émirats Arabes Unis, au Royaume-Uni et aux États-Unis pour la diffusion de l'enquête.

Merci également aux personnes suivantes pour leur aide et leurs commentaires : Hannah Bauer, Jill Drake, Erin Giordano, Michael Hand, Rachel Hector, Robert Hector, Arti Johri, Jim Kephart, Michael McCallum, Matthew Paulsen, Patrick Smergut et Melissa Wijaya.

A propos d'International SOS

International SOS (www.internationalsos.fr) est le leader mondial de la maîtrise des risques de santé et de sécurité à l'international. Présent dans 70 pays, avec plus de 10.000 collaborateurs dans le monde dont 1.100 médecins à temps plein et 200 experts sécurité, International SOS accompagne près de 70% des entreprises du Global Fortune 500 dans la gestion des risques liés à la santé et à la sécurité de leurs expatriés et voyageurs d'affaires.

De l'information à l'assistance médicale et sécurité 24h/24 et 7j/7, International SOS propose des services de formation, de conseil et d'évacuation en cas d'accident, de catastrophe naturelle ou de troubles sociopolitiques... online, par téléphone et sur le terrain.

© 2011 Tous les droits d'auteur de ce document sont réservés à AEA International Holdings Pte. Ltd. Aucun texte contenu dans ce document ne peut être reproduit, dupliqué ou copié par quelque moyen ou sous quelque forme que ce soit, en tout ou en partie, sans l'autorisation écrite préalable d'AEA International Holdings Pte. Ltd.

Pour obtenir la permission de réimprimer tout ou partie de ce livre blanc, veuillez envoyer un e-mail à devoirdeprotection@internationalsos.com ou vous rendre sur le site <http://www.internationalsos.com/Dutyofcarefr>.



Pour plus d'informations sur le Devoir de Protection et la Gestion du Risque Voyage, veuillez contacter :

International SOS
devoirdeprotection@internationalsos.com
<http://www.internationalsos.com/Dutyofcarefr>



Worldwide reach Human touch