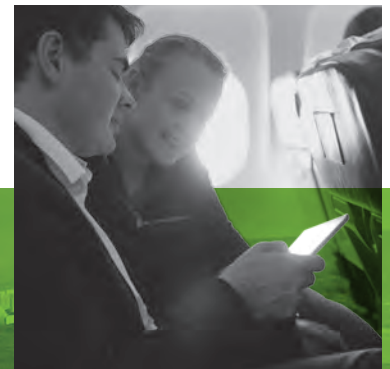


# Étude sur les Entreprises de Taille Intermédiaire

Santé et sécurité des collaborateurs  
en mobilité à l'international

Octobre 2016



Paris, octobre 2016

**Fondation International SOS**

[www.internationalsosfoundation.org](http://www.internationalsosfoundation.org)

John M. Keynesplein 3,  
Say Buildings, Bldg 5,  
1066 EP Amsterdam

**EUROGIP**

[www.eurogip.fr](http://www.eurogip.fr)

51, avenue des Gobelins  
75013 Paris

**L'Assurance Maladie – Risques professionnels**

[www.risquesprofessionnels.ameli.fr](http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr)

50, avenue André Lemierre  
F-75896 Paris cedex 20

**Latham & Watkins**

[fr.lw.com](http://fr.lw.com)

45, rue Saint-Dominique  
75007 Paris

**METI**

[www.m-eti.fr](http://www.m-eti.fr)

18, rue Boissière  
75116 Paris

© Tous les droits de ce document sont réservés à la Fondation International SOS, Eurogip, l'Assurance Maladie – Risques professionnels, Latham & Watkins, METI, 2016.  
La Fondation International SOS n'offre aucune représentation ou garantie de quelque sorte, expresse ou implicite, quant à l'exhaustivité, la précision, la fiabilité, l'authenticité et la pertinence des informations du présent document. Ni la Fondation International SOS, ni les experts impliqués à titre personnel ni leurs organisations n'en accepteront la responsabilité.



## À propos de...

### LA FONDATION INTERNATIONALE SOS

Créée en 2011, la Fondation Internationale SOS a pour mission de contribuer à l'amélioration de la sécurité, la santé et le bien-être des collaborateurs travaillant à l'étranger ou en environnement isolé, par le biais de l'analyse, la compréhension et la maîtrise des risques potentiels. La mondialisation a permis à de nombreuses personnes

de travailler à l'international et dans des environnements peu familiers; leur exposition aux risques santé et sécurité augmente pendant leurs déplacements. La fondation est un organisme totalement indépendant et à but non lucratif, créée grâce à une dotation initiale d'Internationale SOS.

### EUROGIP

EUROGIP est un groupement d'intérêt public créé en 1991 par l'Assurance « accidents du travail – maladies professionnelles » française. Sa mission est d'analyser les actions de prévention ou d'assurance contre ces risques en Europe et à l'international, mais aussi de valoriser les réalisations françaises en la matière. EUROGIP réalise des enquêtes comparatives sur les risques professionnels

et participe à des projets d'intérêt communautaire. Il coordonne un réseau d'experts pour la normalisation en santé-sécurité au travail ainsi que d'organismes notifiés pour la certification réglementaire des machines et des équipements de protection individuelle. Eurogip met en œuvre diverses actions d'information (publications, conférences, newsletter...).

### L'ASSURANCE MALADIE – RISQUES PROFESSIONNELS

L'Assurance Maladie – risques professionnels est l'une des cinq branches de la Sécurité sociale qui garantit la santé et la sécurité au travail des 18,9 millions de salariés des entreprises de l'industrie, du commerce et des services. Elle exerce trois missions complémentaires:

prévention des risques à travers des services et des aides financières aux entreprises, indemnisation des victimes de maladie professionnelle ou d'accident de travail et tarification des entreprises qui cotisent pour cette assurance en fonction de leur sinistralité annuelle.

### LATHAM & WATKINS

Latham & Watkins est un cabinet d'avocats international de premier plan, avec plus de 2 200 avocats présents dans 30 bureaux répartis aux États-Unis, en Europe, au Moyen-Orient et en Asie. Leurs avocats ont développé un savoir-faire reconnu tant en conseil qu'en contentieux des affaires, notamment dans les domaines

du droit social, pénal-social et de la compliance. Latham & Watkins est constamment classé parmi les premiers par des publications spécialisées et de renom telles que The American Lawyer, Financial Times, Mergermarket, Chambers and Partners, The Legal 500 et Asia Legal Business.

### METI

Le METI est le Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire. Fondé en 1995, il fédère et représente les 4 600 ETI françaises et poursuit une triple mission:

- Faire connaître les entreprises de taille intermédiaire et porter l'ambition d'un Mittelstand français;

- Plaider pour un écosystème compétitif, aligné sur l'environnement économique et fiscal européen;
- Promouvoir l'investissement de long terme, force des ETI qui allient dynamisme économique et valeurs humaines.



# Sommaire

■ <b>Introduction</b>	
Éditos.....	8
Contexte et synthèse de l'étude.....	10
■ <b>Législation française du travail sur la responsabilité légale des employeurs français pour leurs salariés en situation de mobilité internationale</b>	
Cadre juridique de la mobilité internationale.....	14
Responsabilité de l'employeur au regard du droit du travail.....	16
Responsabilité de l'employeur au regard du droit de la Sécurité sociale.....	17
Responsabilité de l'employeur au regard du droit pénal.....	20
Responsabilité du salarié.....	22
Droit de retrait.....	23
Retour en France.....	24
6 ■ <b>Étude</b>	
Étude des risques sur la santé et la sécurité des collaborateurs en mission à l'international des ETI françaises.....	27
■ <b>Paroles d'entreprises : les bonnes pratiques des ETI françaises</b>	
Doris Engineering.....	34
PCM.....	36
Groupe Roullier.....	38
CRITEO.....	40
■ <b>Check-list de la gestion du risque voyage</b> .....	43
■ <b>Remerciements et informations de publication</b> .....	48



L'internationalisation est devenue en quelques années la clé des stratégies de croissance et de conquête des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI). Nos ETI tricolores font le pari d'aller chercher des relais de croissance dans des pays qui offrent de nouveaux débouchés commerciaux et des perspectives de développement à long terme.

74 % des 4600 ETI françaises sont aujourd'hui exportatrices. Elles contribuent pour 34 % aux exportations françaises. C'est dire que nos « champions cachés » constituent un véritable atout pour notre balance commerciale.

La conquête de marchés à l'étranger est aussi synonyme d'une revue en profondeur des business-models, d'une croissance plus dynamique, de meilleures performances financières, d'accélération des investissements, de l'innovation et donc de l'emploi.

L'international fait indubitablement grandir nos ETI. Il génère également de l'emploi en France : ainsi l'effectif moyen des ETI internationalisées est de 770 équivalent temps plein contre 410 pour les ETI franco-françaises.

Cette dynamique se traduit par plus de mobilité notamment pour les cadres qui portent le développement des ETI sur ces nouveaux marchés.

Dès lors, la maîtrise de l'environnement sociojuridique, sécuritaire et sanitaire des expatriés des ETI dans des pays aux législations et environnements géopolitiques variés est aujourd'hui un véritable enjeu. Cette expertise spécifique et complexe est parfois rare à trouver dans les pays où sont implantées les ETI. La tendance est donc à l'externalisation de ces fonctions support pour permettre à nos ETI de se concentrer sur l'essentiel : la conquête de nouveaux marchés.

Ce livre blanc dresse un premier panorama des pratiques des ETI en la matière et porte des recommandations utiles pour que le développement international de nos ETI se déroule, pour leurs salariés, dans la plus grande sécurité.



**Alexandre MONTAY**  
Délégué général du Mouvement  
des Entreprises de Taille Intermédiaire (METI)



MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE  
LES ENTREPRISES DE LONG TERME

Accompagner les entreprises françaises des secteurs de l'industrie, du commerce et des services en matière de prévention et d'assurance contre les accidents du travail et les maladies professionnelles est la mission première de l'Assurance Maladie - Risques professionnels et d'EUROGIP, son relais en Europe et à l'international. Leurs actions visent toutes les entreprises, qu'il s'agisse de Petites et Moyennes Entreprises (PME), d'Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) ou de groupes internationaux.

Contribuer à ce livre blanc relève de cette mission. Celui-ci a pour objectif de présenter la législation en matière de sécurité et de santé au travail ainsi que les actions mises en œuvre dans ce domaine par les ETI françaises pour leurs salariés en mission ou détachés à l'international.

La mobilité professionnelle au sein de l'Union européenne est un sujet d'actualité, comme le prouve la proposition récente de la Commission de réviser la directive « Travailleurs détachés ». Il s'agit de faciliter la mobilité des travailleurs dans un environnement de concurrence loyale et de respect de leurs droits.

Plus largement, on constate une tendance au développement croissant de missions internationales lié à la nécessité économique de conquérir

de nouveaux marchés. Cela implique toutefois une organisation dans laquelle les aspects « santé et sécurité au travail » sont déterminants, car ils participent pleinement à la performance des entreprises.

Si la prévention des risques professionnels est une obligation de l'employeur vis-à-vis de ses salariés, plusieurs études internationales, européennes et nationales ont démontré qu'elle constitue aussi un atout de performance économique, productive, sociale et sociétale de l'entreprise.

Ainsi, la prévention des risques professionnels s'inscrit sans conteste dans une stratégie de croissance des ETI françaises dynamiques qui se développent à l'international, telles que décrites par le METI.

Une bonne information et une connaissance précise de la réglementation sont primordiales pour les entreprises. Il nous a donc paru important de nous associer à de nouveaux partenaires, tels que la Fondation International SOS et le METI, pour la publication de ce livre blanc qui présente une analyse concrète des droits et obligations en matière de mobilité internationale et donne la parole à des ETI qui témoignent de leurs expériences et de leurs efforts pour concilier performance économique et santé au travail.



**Marine JEANTET**  
Directrice des risques  
professionnels



**Raphaël HAEFLINGER**  
Directeur



comprendre les risques professionnels en Europe  
understanding occupational risks in Europe



# CONTEXTE ET SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) constituent la catégorie d'entreprises entre les PME et les grandes entreprises. En France, bien que celles-ci ne représentent que 0,15 % de la totalité des entreprises, elles participent activement au développement économique du pays à l'international, représentant 34 % des exportations en 2016.

Force est de constater que le développement à l'international des ETI est donc en forte croissance; cependant, celui-ci comporte également son lot de risques. Aujourd'hui, si les ETI françaises se développent en priorité sur les marchés européens, elles sont également largement attirées par l'Asie, l'Afrique et les Amériques, à la recherche de toujours plus de compétitivité.

Les récentes attaques terroristes en Europe de l'Ouest ont déclenché au sein de toutes les entreprises une véritable prise de conscience des risques liés à la santé et la sécurité de leurs collaborateurs en mobilité à l'international, y compris dans les pays à risque faible.

Par ailleurs, un facteur de fragilisation spécifique aux ETI et qui peut affecter leur développement international réside dans la criticité de leurs ambassadeurs. Un collaborateur, inapte à effectuer sa mission, impactera directement le développement de l'entreprise. Du fait de leur taille et de leur structure organisationnelle, elles se doivent donc d'adopter une approche de protection de leur capital humain pour ainsi garantir la continuité de leurs activités et améliorer leur résilience.

## La définition d'une ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire)

De 250 à 4 999 salariés  
et < 1,5 Milliards € de CA  
ou < 250 salariés  
et > 50 Millions € de CA

C'est dans ce contexte que cette étude a été réalisée afin d'aider les ETI à appréhender leurs responsabilités légales vis-à-vis de leurs travailleurs en mobilité, identifier les outils et dispositifs à leur disposition pour mener à bien une politique de prévention des risques professionnels efficace, et enfin bénéficier du partage des bonnes pratiques de leurs pairs.

Afin d'exercer leur devoir d'information, de protection et d'assistance vis-à-vis de leurs collaborateurs mobiles à l'international, cette étude vise à restituer les éléments clés qui s'imposent aux ETI internationalisées :

- **un cadre législatif français** complexe et évolutif de la responsabilité de l'employeur au regard du droit du travail, du droit de la Sécurité sociale et éventuellement du droit pénal. Cette étude détaille l'obligation d'information des employés avant et pendant les missions à l'étranger sur les risques et évolutions éventuelles de ces derniers ainsi que l'obligation de mettre en place toutes les mesures afin d'assurer leur santé et leur sécurité dans le cadre de cette mobilité.

## CHIFFRES CLÉS

**5 000 ETI = 0,15% des entreprises françaises**  
et **34 % des exportations**

**74 % des ETI sont présentes à l'international**

**12 000 filiales** à l'étranger

**200 champions mondiaux** sur leur marché

**49 % des ETI internationalisées** dans le secteur manufacturier

(Source : ETI : industrie, investissements – Etat des lieux – METI – juin 2016).

- Les résultats d'une **enquête menée auprès d'ETI françaises** sur leurs perspectives et leurs problématiques actuelles concernant la santé et la sécurité de leurs collaborateurs en mobilité à l'international. En plus de confirmer la tendance croissante des missions à l'international, une majorité de ces ETI partagent avoir déjà dû gérer un incident médical ou sécuritaire. Malgré un sentiment de vulnérabilité dont elles font part face à la complexité de ces risques, ces ETI illustrent également leur dynamisme par une prise de conscience et la mise à disposition de moyens optimisés pour se positionner sur une gestion préventive de ces risques et mettre en place progressivement les piliers d'une politique de gestion de ces risques santé et sécurité.
- La restitution d'**entretiens individuels menés auprès de plusieurs ETI de secteurs différents** visant à partager les enjeux de la mise en place d'une politique de prévention par les directions des ressources humaines, directions juridiques ou directions générales d'ETI françaises. Aussi nombreux que variés, les ETI interrogées font part des éléments constitutifs de leur politique de prévention des risques liés à la mobilité. Certaines ont parfois même créé des fonctions dédiées à la gestion de ces risques, telles que le Travel Manager ou le Risk Manager. Chacune revient également sur les raisons de son choix concernant le partenaire externe avec qui elles se sont associées pour optimiser leur politique et s'appuyer sur une expertise fiable.
- Enfin, afin d'initier ou de vérifier la validité d'une politique de prévention des risques voyage, cette étude propose un outil pratique et adapté spécifiquement aux ETI sous forme de **« check-list » de la gestion du risque voyage**.

Cette étude a ainsi pour objectif de fournir aux équipes dirigeantes toutes les clés pour comprendre les tenants et les aboutissants de la protection des collaborateurs en mobilité internationale, acteurs essentiels du développement stratégique, commercial et industriel de ces entreprises.







# Législation française

**Santé  
et sécurité  
des salariés  
en situation  
de mobilité  
internationale.**

sur la  
responsabilité  
des employeurs  
français



# LE CADRE JURIDIQUE DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

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

## LE VOYAGE PROFESSIONNEL OU MISSION DE COURTE DURÉE

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

## LE DÉTACHEMENT

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

En droit de l'Union européenne, le travailleur détaché s'entend de « tout travailleur qui, pendant une période limitée, exécute son travail sur le territoire d'un État membre autre que l'État sur lequel il travaille habituellement » (Art 2-1, Directive n° 96-71 du 16 décembre 1996).

Le détachement se caractérise par le maintien systématique du lien contractuel avec la société employeur d'origine, et par sa nature temporaire (la durée prévisible de la mission du travailleur ne peut pas excéder un maximum qui varie en fonction du pays de détachement, mais est de manière générale compris entre 6 mois et 3 ans).

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

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



## L'EXPATRIATION

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

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

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

En cas de suspension du contrat d'origine, le salarié n'est plus sous la subordination de son employeur d'origine. Pour autant, l'employeur d'origine reste toujours tenu à certaines obligations, notamment l'obligation de rapatriement et l'affiliation à Pôle Emploi.

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



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

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

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

## CES MESURES COMPRENNENT :

- Des actions de **prévention** des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
- Des actions d'**information** et de **formation** ;
- La mise en place d'une **organisation et de moyens adaptés**.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

## L'ARTICLE L. 4121-2 DU CODE DU TRAVAIL APPORTE LES PRÉCISIONS SUIVANTES :

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

- Éviter les risques ;
- Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- Combattre les risques à la source ;
- Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

- Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tel qu'il est défini aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1 ;
- Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- Donner les instructions appropriées aux travailleurs. »

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

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

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



## AFFILIATION DU SALARIÉ

### LE VOYAGE PROFESSIONNEL OU MISSION DE COURTE DURÉE

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

### LE DÉTACHEMENT

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

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

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

## L'EXPATRIATION

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

## LÉGISLATION DES RISQUES PROFESSIONNELS

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

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

## DANS L'HYPOTHÈSE DU DÉPLACEMENT PROFESSIONNEL DE COURTE DURÉE ET DU DÉTACHEMENT

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

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

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

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

- soit qu'au moment de l'accident, le salarié avait interrompu sa mission pour un motif personnel et indépendant de l'emploi – une excursion touristique ou sportive par exemple (Cass. soc. 13 février 2003, n° 01-21.178; 2° civ. 16 septembre 2003, n° 02-30.009).

À cet égard, le trajet effectué par le salarié pour se rendre sur son lieu de mission est considéré comme faisant partie intégrante de la mission (Cass. 2e civ. 12 mai 2003, n° 01-20.968).

- soit que la lésion ou le décès est dû à une cause totalement étrangère au travail (Cass. 2° civ. 18 mars 2010, n° 08-19.633).

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

Ainsi, la faute inexcusable est constituée lorsque :

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

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

La reconnaissance de la faute inexcusable entraîne :

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

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

## LA JURISPRUDENCE « KARACHI »

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

Pour les juges du fond, **« il faut déterminer si, au regard des informations dont la DCN pouvait disposer à l'époque des faits, il peut lui être fait grief d'avoir sous-évalué ce risque »**.

Il est ajouté que « le véhicule était censé emprunter des itinéraires différents et circuler selon des horaires variables mais les rescapés confirment tous que la routine s'était installée (...) Sans doute le risque d'un attentat terroriste, a fortiori commis par un homme prêt à mourir, est-il difficile à maîtriser. Cependant, il est évident que les terroristes ne recherchent pas la difficulté et qu'ils ont naturellement tendance à privilégier les cibles les plus faciles à atteindre » (TASS de la Manche, 15 janvier 2004, n° 2003-00366). La Cour d'appel confirme la décision du tribunal des affaires de la Sécurité sociale reconnaissant l'existence d'une faute inexcusable et considère que l'employeur ne pouvait ignorer les dangers compte tenu des menaces d'attentat en 2002 à Karachi. L'employeur a remis aux salariés le guide d'information établi par la DCN contenant des consignes de sécurité, obligeant notamment à changer les itinéraires et les horaires des déplacements. Mais pour la Cour d'appel, la société employeur « n'établit pas **qu'elle avait elle-même vérifié le respect pour ses salariés de la consigne première donnée par la DCN**, soit le changement des itinéraires et des horaires des déplacements des salariés entre l'hôtel et le lieu de travail » (Cour d'appel de Rennes, 24 octobre 2007, n° 06/06113).

## DANS L'HYPOTHÈSE DE L'EXPATRIATION

**Pendant son expatriation, le salarié n'est plus affilié au système de Sécurité sociale français.** Il ne bénéficie donc pas de la législation des accidents du travail. Néanmoins, la Cour de cassation, dans un souci d'unification des régimes de protection, condamne l'employeur sur le fondement de la responsabilité contractuelle – par un raisonnement similaire à celui appliqué pour la reconnaissance de la faute inexcusable.

Une salariée relevant de la Caisse des Français de l'Étranger a été victime d'une agression à Abidjan où elle était affectée. Sa demande en reconnaissance de la faute inexcusable de l'employeur en application de la législation des accidents du travail avait été déclarée irrecevable par décision définitive du 18 avril 2007 au motif que la législation professionnelle ne lui était pas applicable dès lors qu'elle était expatriée et donc non affiliée au système de Sécurité sociale français.

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

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





# RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR AU REGARD DU DROIT PÉNAL

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

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

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

Malgré le caractère très indirect du lien entre l'employeur, situé en France, et le salarié, l'employeur peut-il être pénalement inquiété en raison d'un accident subi à l'étranger ?

En principe, il n'y a pas de crime ou de délit sans intention de le commettre. Toutefois, **une infraction d'imprudences peut conduire à la mise en jeu de la responsabilité pénale si elle crée un dommage.**

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

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

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

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

La Chambre criminelle de la Cour de cassation adopte une lecture extensive de l'article 121-3 du Code pénal et de la notion de faute caractérisée.

Ainsi, **la violation de l'obligation générale de sécurité qui pèse sur l'employeur** (et non pas seulement d'une obligation résultant d'une prescription légale ou réglementaire particulière) **peut suffire à caractériser la faute.**

Peu importe que le chef d'établissement n'ait violé aucune disposition spécifique, dès lors que le manquement à l'obligation générale de sécurité est constaté ; cette violation pourra être considérée comme volontaire.

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

- Mise en danger délibérée d'autrui : « Le fait d'exposer directement autrui à un risque immédiat de mort ou de blessures de nature à entraîner une mutilation ou une infirmité permanente par la violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de prudence ou de sécurité imposée par la loi ou le règlement est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende » (C. pén. art. 223-1).

- Non-assistance à personne en danger : « Quiconque pouvant empêcher par son action immédiate, sans risque pour lui ou pour les tiers, soit un crime, soit un délit contre l'intégrité corporelle de la personne s'abstient volontairement de le faire est puni de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende. Sera puni des mêmes peines quiconque s'abstient volontairement de porter à une personne en péril l'assistance que, sans risque pour lui ou pour les tiers, il pouvait lui prêter soit par son action personnelle, soit en provoquant un secours. » (C. pén. art. 223-6)



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

## LA RESPONSABILITÉ DES PERSONNES MORALES

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

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

- En cas d'infraction non intentionnelle ou de nature technique résultant, aux termes de la loi et de la jurisprudence, de la simple inobservation d'une réglementation particulière, les juges d'instruction devraient privilégier les poursuites contre la seule personne morale ;
- En cas d'infraction intentionnelle, les juges devront rechercher à la fois la responsabilité de la personne morale dès lors que les faits ont été commis pour son compte par un représentant et celle des dirigeants personnes physiques, auteurs ou complices (Circulaire du 13 février 2006 du Ministère de la Justice).

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

## RESPONSABILITÉ DU SALARIÉ

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

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

- Limites sévères à la liberté de circulation et à la vie privée du salarié, nonobstant le fait que le salarié ait de la famille sur place (CA Rennes, 31 mai 2007, n° 06/03158);
- Placement d'agents de sécurité investis de pouvoirs d'investigation et licenciement d'un salarié ayant détenu et consommé de la drogue en Arabie Saoudite (CA Rennes, 30 avril 2008, n° 07/03803);
- Obligation de subir une vaccination prescrite par le médecin du travail (Cass. soc. 11 juillet 2012, n° 10-27.888).



## DROIT DE RETRAIT

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

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

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

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

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

- Le licenciement d'un salarié ayant refusé d'exercer une mission au Moyen-Orient en raison de sa confession religieuse a été jugé sans cause réelle et sérieuse (Cass. soc. 12 juillet 2000, n° 08-45.509).
- Un salarié avait été licencié pour avoir refusé une mission en Arabie Saoudite en se fondant sur un conseil aux voyageurs

émanant du Ministère des affaires étrangères et européennes qui indiquait que les Occidentaux devaient être particulièrement prudents eu égard à une attaque armée à l'encontre de français qui avait fait quatre morts. L'employeur n'ayant pas répondu à cet argument, le licenciement a été jugé sans cause réelle et sérieuse (CA Grenoble, chambre sociale, 1<sup>er</sup> juillet 2009, n° 08/04305).



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



## LE RETOUR EN FRANCE

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

Il en découle une obligation de fournir au salarié un moyen de transport ou de prendre en charge financièrement son rapatriement, ces obligations s'appliquant alors même que le salarié n'a pas exercé de fonctions effectives au sein de la société mère avant son détachement auprès de la filiale (Cass. soc. 7 déc. 2011, n° 09-67.367).

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

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

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

Un défaut d'anticipation peut conduire à une condamnation de l'entreprise d'origine pour licenciement sans cause réelle et sérieuse, et justifie la prise d'acte du salarié (Cass. soc. 21 nov. 2012, n° 10-17.978).

***Un défaut d'anticipation peut conduire à une condamnation de l'entreprise d'origine pour licenciement sans cause réelle et sérieuse.***







# Étude des risques

Résumé de  
l'étude et  
analyse des  
statistiques.

sur la santé et  
la sécurité des  
collaborateurs  
en mobilité à  
l'international

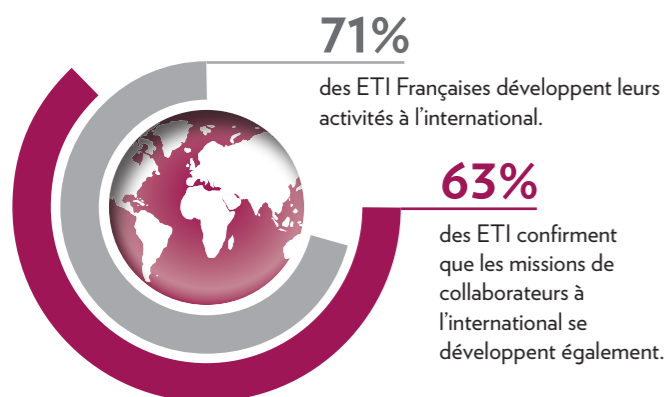


# ÉTUDE DES RISQUES SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS À L'INTERNATIONAL

*Cette étude présente les principales conclusions tirées d'une enquête conduite par questionnaire, à laquelle ont répondu les dirigeants, directeurs des ressources humaines et autres managers de 72 Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) françaises, entre le 22 janvier et le 30 juin 2016.*

## L'INTERNATIONALISATION DES ETI FRANÇAISES ET LES MISSIONS À L'INTERNATIONAL EN CROISSANCE

Pour plus de 71 % des ETI françaises ayant répondu à l'enquête, leurs activités se développent à l'international. Ceci se traduit par une augmentation des missions de leurs collaborateurs, que ce soit au travers de voyages d'affaires, de missions à l'étranger ou d'expatriations (63 %). Cette croissance s'effectue sur des marchés européens, mais aussi dans des régions nouvelles en Afrique, Asie ou Amérique Latine où l'implantation locale des ETI peut être limitée.



## L'IDENTIFICATION DES RISQUES LIÉS AUX MISSIONS À L'ÉTRANGER

Ce développement à l'international se traduit par une hausse de l'exposition à différents risques. Ainsi, pour **près de la moitié des entreprises ayant répondu à l'enquête**, leurs collaborateurs en voyage ou en mission à l'étranger **ont déjà dû faire face à des problèmes de santé ou de sécurité**.

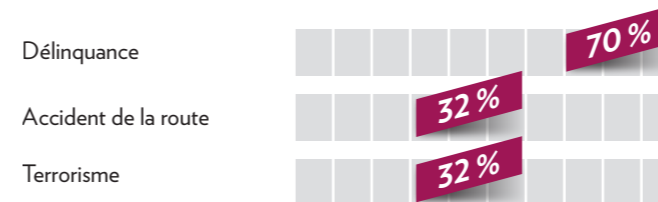
Quitter son lieu de travail et de résidence habituel, même pour une période courte, entraîne une exposition supérieure à des risques parfois difficilement identifiables. Ces principaux risques sont liés à la fois au déplacement lui-même, les accidents de la route étant une cause importante de mortalité chez les voyageurs. Le voyageur, se retrouvant dans un environnement inconnu, est exposé à des risques nouveaux ou mal appréhendés tels que des problèmes médicaux spécifiques à la destination (paludisme, risques traumatiques, risques géoclimatiques, etc...), une délinquance et une criminalité accrues, des troubles sociaux ou une situation politique volatile.

Du point de vue des risques professionnels auxquels sont exposés ses salariés, l'employeur français est tenu de les évaluer et de les transcrire dans le document dit « unique ». Les situations de mobilité n'échappent pas à cette obligation. Mais loin du lieu

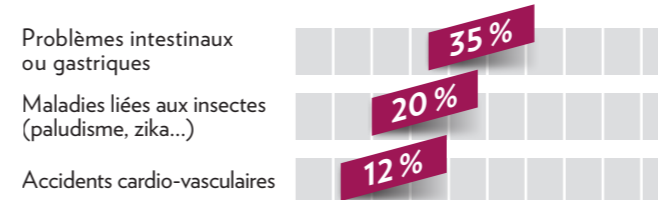
de travail habituel, certains risques peuvent être plus complexes à appréhender. Près de 14 % des ETI ayant répondu à l'enquête signalent que leurs collaborateurs ont été victimes d'un accident du travail ou d'un accident de trajet.

Évidemment, le risque terroriste fait également partie des préoccupations des responsables et des collaborateurs (32 %), même si la probabilité d'exposition à un tel risque reste faible. En 2016, la fréquence et la nature des attaques revendiquées ou inspirées par des militants islamistes montrent une évolution continue de la menace aussi bien en Europe que dans le reste du monde. Les voyageurs et expatriés peuvent donc se sentir vulnérables lors de chacun de leur déplacement, même dans un environnement connu et réputé sûr.

### MENACES POUR LA SÉCURITÉ : 48% DES ENTREPRISES

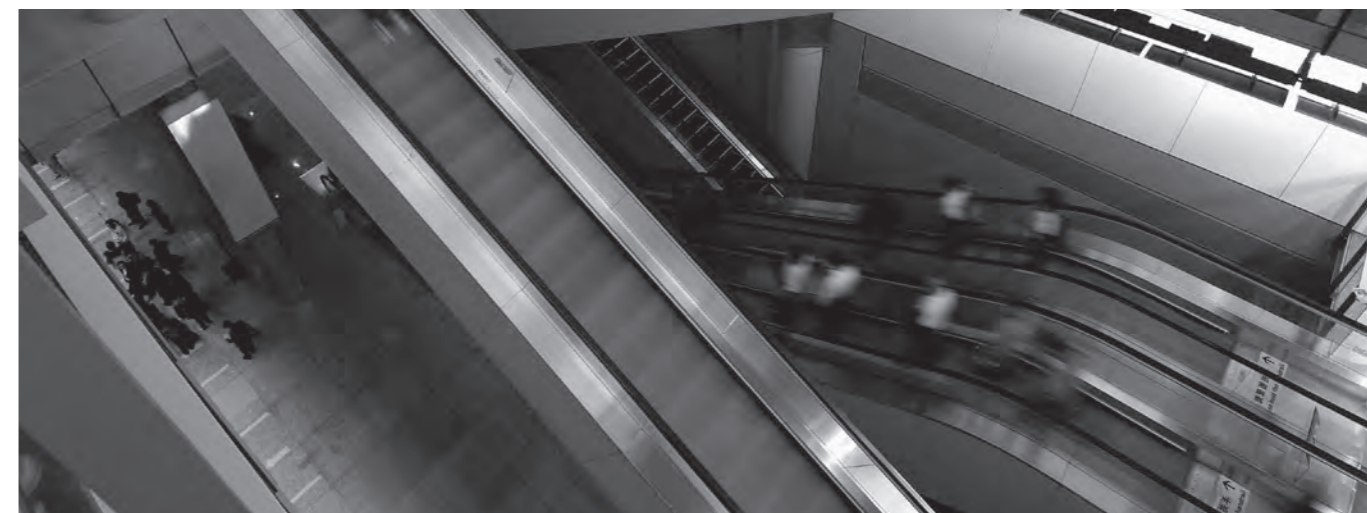
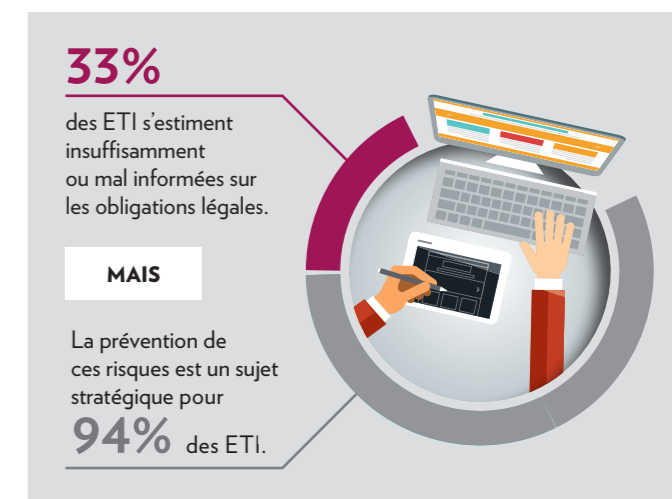


### PROBLÈMES DE SANTÉ EN MISSION À L'INTERNATIONAL : 57% DES ENTREPRISES



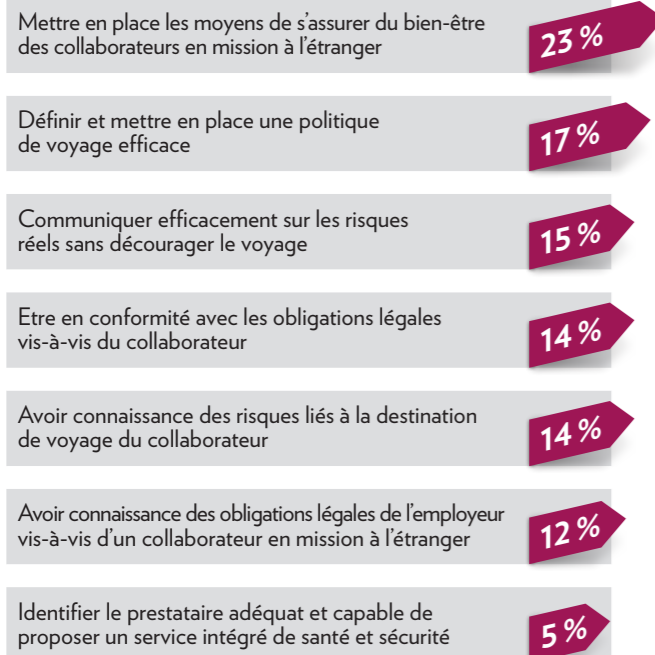
## L'INFORMATION SUR LES OBLIGATIONS LÉGALES DES EMPLOYEURS ET L'IMPORTANCE DE LA PRÉVENTION

Plus de 67 % des ETI se disent très bien ou suffisamment informées quant à leurs obligations vis-à-vis de leurs collaborateurs à l'international. En revanche, plus d'une entreprise sur trois estime être insuffisamment informée, ce qui reste important. Quel que soit le niveau d'information des ETI, la prévention des risques pour la santé et la sécurité des collaborateurs est un sujet stratégique au sein de l'entreprise pour 94 % des répondants à l'enquête. Cependant, une ETI sur deux ayant participé à l'enquête déclare avoir défini une stratégie globale de prévention des risques professionnels.



## LES PROBLÉMATIQUES DES ETI POUR ASSURER LE BIEN-ÊTRE DE LEURS VOYAGEURS D'AFFAIRES ET EXPATRIÉS À L'INTERNATIONAL VARIENT D'UNE ENTREPRISE À L'AUTRE

Lorsque l'on interroge les ETI sur les difficultés qu'elles peuvent rencontrer pour traiter cette problématique des risques auxquels sont exposés leurs salariés en voyages d'affaires ou en expatriation, leurs réponses sont variables. La principale difficulté (pour près de 23 % des ETI) est de « **mettre en place les moyens de s'assurer du bien-être des collaborateurs en mission à l'étranger** ». Viennent ensuite **la définition d'une politique voyage efficace** (17 %) et la difficulté à **communiquer efficacement** sur les risques réels sans décourager le voyage (15 %).

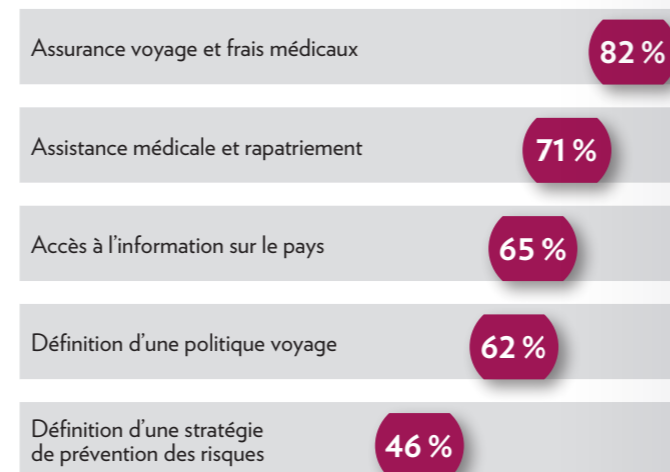


## LES ETI INVESTISSENT DE PLUS EN PLUS DANS LA MISE EN PLACE DE MOYENS POUR PROTÉGER LEURS COLLABORATEURS

Ainsi, certains moyens de support ad hoc ont déjà été mis en place, le plus souvent afin de faire face à une situation d'urgence à travers des assurances pour la couverture des frais de santé (82 %) ou des moyens d'assistance (71 %). L'approche proactive de mise en œuvre de moyens de prévention est moins prise en compte, même si on peut noter également qu'un bon nombre d'entreprises (65 %) fournissent, au-delà de ces moyens classiques, un accès à l'information médicale et sécuritaire sur le pays de destination.

### QUELS MOYENS POUR RÉDUIRE LES RISQUES ?

Deux tiers des ETI ont également défini une politique voyage formalisant les règles liées aux déplacements : frais de voyage, choix des logements, des moyens de transport ou processus de validation du voyage par exemple. Cela n'implique pas systématiquement que les règles concernant la santé et la sécurité comme la définition des niveaux de risques propres à l'entreprise, le processus d'information sur le pays avant le départ du collaborateur ou l'utilisation de moyens adéquats pour réduire son exposition, soient incluses dans ces politiques. Cela va de pair avec le constat que **seulement 46 % des ETI ont défini une véritable stratégie globale de prévention des risques professionnels**.

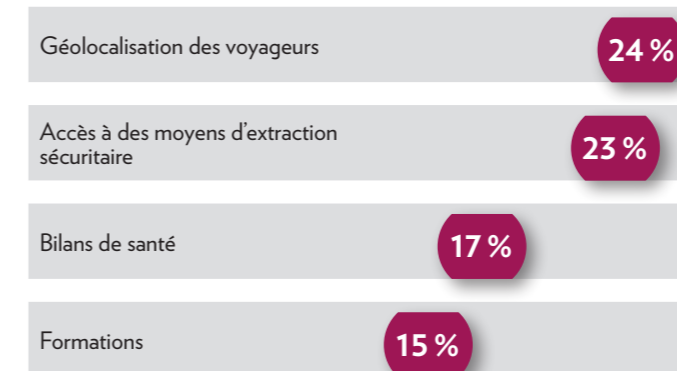


## DES SOLUTIONS SOUS-EXPLOITÉES POUR RÉDUIRE LES RISQUES

Sans doute du fait d'un manque d'appréhension de l'importance du rôle de la prévention, d'autres moyens – formations, bilans de santé avant le départ, géolocalisation des voyageurs et assistance sécurité – restent encore très peu utilisés. Ces moyens de prévention sont peu connus et mal identifiés par les ETI. Sur la problématique particulière de la sécurité, le manque de connaissance du contexte sécuritaire des marchés sur lesquels les ETI se développent les poussent à s'appuyer principalement sur des moyens officiels (ministères des affaires étrangères, consulats) en cas d'urgence.

Interrogées sur leurs priorités à court terme, les ETI ont cité en premier lieu la « formation aux risques santé et sécurité à l'international » (18 %).

### DES SOLUTIONS SOUS-EXPLOITÉES POUR RÉDUIRE LES RISQUES



Cette étude montre que la prévention est un sujet clé dans la maîtrise du risque voyage, afin de permettre une meilleure compréhension par le voyageur des risques auxquels il va être exposé : un voyageur préparé saura éviter et mieux réagir face à ceux-ci. Ainsi, l'identification et la maîtrise de ces risques (spécifiques au voyageur, à l'entreprise ou au pays de destination) nécessitent une bonne connaissance de l'environnement médical et sécuritaire de la destination, mais aussi du profil du voyageur et de l'appétence au risque de l'entreprise.







# Paroles d'entreprises :

les bonnes  
pratiques  
des ETI  
françaises

**Pour aller plus loin dans l'étude des risques sur la santé et la sécurité des collaborateurs à l'international, quatre entreprises représentatives de divers secteurs d'activités ont accepté, à travers à des entretiens individuels, de partager leurs expériences.**



# DORIS ENGINEERING

*Entretien avec Bruno BONNEMAIRE,  
Health, Safety, Security and Environment (HSSE) Manager*

## DORIS ET L'INTERNATIONAL

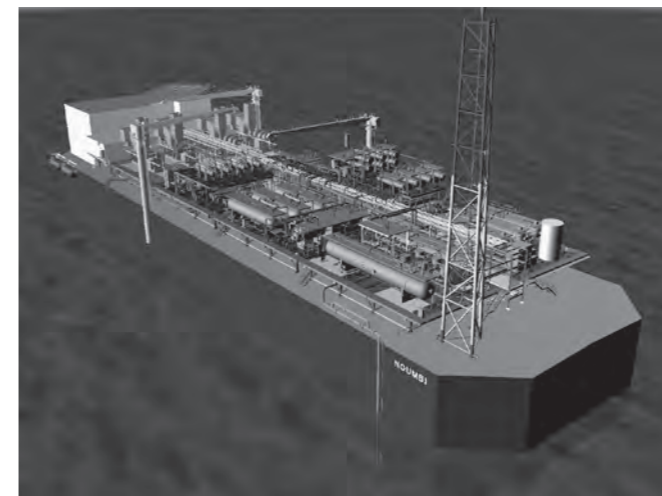
L'entreprise DORIS Engineering a été créée en 1965. Elle a été la première à concevoir des plateformes pétrolières en béton, installées en Mer du Nord. Ses activités aujourd'hui s'articulent autour de l'ingénierie (de la conception aux études de détail), la gestion de projet ainsi que la recherche et le développement pour des unités de production dans le secteur pétrole et gaz. Elles touchent à tous les domaines de l'offshore pétrolier à l'exception du forage. Globalement, 95 % des activités concernent les développements pétroliers ou gaziers (offshore ou à terre) et 5 % les travaux maritimes, tels que ceux de la digue flottante de la Condamine à Monaco par exemple. Le siège de l'entreprise se trouve à Paris, avec plusieurs filiales opérationnelles au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Brésil, en Angola, et plus récemment au Ghana et à Abou Dhabi. Doris compte 250 collaborateurs – ce qui classe l'entreprise de ce point de vue à la limite d'une PME – dont un peu plus d'un tiers est amené à voyager (en mission ou expatriation), notamment en Afrique et en Corée.



## DORIS ET LA SÛRETÉ DE SES COLLABORATEURS À L'ÉTRANGER

Bruno Bonnemaire insiste tout d'abord sur l'évolution de sa fonction et l'intitulé de celle-ci : « pour moi, il était important d'ajouter un « S » à « HSE » pour ajouter aux aspects hygiène/sécurité/environnement celui de sûreté ». Il présente également deux mesures qu'il a mises en place, avec le soutien de la Direction Générale, pour protéger les collaborateurs en déplacement.

Il s'agit tout d'abord d'un système de « **Travel Check-list** » par pays. Élaborée à partir des services qu'offrent notamment le contrat signé avec International SOS, elle comprend trois parties. La première est dédiée aux informations relatives au salarié et à son déplacement : nom du salarié, horaires des vols, coordonnées sur place, durée du déplacement, etc. La deuxième est consacrée aux conseils de base en matière de sûreté, y compris médicale ; le salarié y retrouve par exemple les cliniques recommandées. Enfin, la dernière partie s'articule autour de trois items : les aspects sanitaires (risques infectieux, vaccinations nécessaires,...), les aspects sécuritaires (risques de kidnapping ou terrorisme...) et les formalités (visa, mais aussi « us et coutumes » qu'il est important, voire essentiel dans certains pays, de respecter). Le service mis en place est le garant que le collaborateur amené à se déplacer a bien eu la fiche correspondant à sa destination. « Cela vaut aussi pour les directeurs ou ceux qui se déplacent plusieurs fois dans l'année dans le même pays ! » Le voyageur reçoit la « Travel Checklist » à jour en même temps que ses billets d'avion et doit signer un récépissé. Les check-lists, finalisées actuellement pour 35 pays,



sont régulièrement mises à jour. À cette fin, Bruno Bonnemaire reçoit quotidiennement toutes les alertes possibles, mises à disposition par les compagnies d'assurance, les autorités françaises ou étrangères, les corps diplomatiques, International SOS, etc.

La seconde action importante est **la mise en place** en septembre 2015 **d'un e-learning sur les « travel risks »**. À ce jour, 120 salariés susceptibles d'effectuer des déplacements professionnels sont inscrits à cette formation. « Même moi qui ai beaucoup voyagé, je me suis aperçu qu'il y avait un fort intérêt à suivre cette formation et toujours des choses à apprendre », rapporte Bruno Bonnemaire.

De fait, le responsable HSSE rappelle souvent aux collaborateurs combien cette formation est importante et regrette parfois la difficulté d'impliquer ces derniers. **« Si l'entreprise doit assumer ses responsabilités, la responsabilisation des salariés fait partie de notre démarche »**.

D'une manière générale, l'entreprise n'oblige jamais ses salariés à se déplacer et les voyageurs isolés sont rares, voire interdits dans un pays à risque. En outre, les conditions sont réunies pour rendre le déplacement aussi agréable que possible. « Nous avons une politique de voyages plutôt sympathique, confie Bruno Bonnemaire, qui permet de privilégier la classe affaires si la durée du trajet l'exige ou de récupérer en cas de voyage

en classe économique ». Et puis DORIS Engineering n'hésite pas à communiquer fréquemment par vidéoconférence, « avec 5 salles utilisées en continu, et en moyenne 4 réunions hebdomadaires par gros projet », afin de réduire au minimum le nombre de trajets et les risques et coûts associés. Et de conclure : « l'information est vraiment primordiale, **il faut se tenir au courant. C'est vrai pour l'entreprise, cela l'est encore plus pour le salarié amené à se déplacer** ».

**« L'information est vraiment primordiale, il faut se tenir au courant. C'est vrai pour l'entreprise, cela l'est encore plus pour le salarié amené à se déplacer. »**



# PCM

## Entretien avec Guillaume Saintomer, Responsable Ressources Humaines Monde Et Alexandra Renard, Gestionnaire Voyages et Déplacements d'Affaires

### PCM ET L'INTERNATIONAL

PCM a été fondé en 1932 par René Moineau, l'inventeur de la pompe à cavité progressive (PCP). Le Groupe PCM est aujourd'hui l'un des principaux fournisseurs de solutions et d'équipements de traitement des fluides dans le monde pour les secteurs du pétrole et gaz, de l'agroalimentaire et de l'industrie. Sa spécialité est de développer des solutions de pompage pour le transfert et le dosage de produits abrasifs, fragiles, visqueux, corrosifs, chauds et lourds.

L'activité de PCM à l'international représente 75 % de son activité globale. PCM est implanté dans 21 pays (Amérique, Afrique, Europe, Asie et Australie). Sur les 534 collaborateurs du groupe, 150 en moyenne sont mobiles vers 80 destinations à l'international et une petite dizaine sont expatriés. Les déplacements depuis la France sont au nombre de 1400 à 1500 par an et durent en moyenne 4-5 jours. Ils sont effectués à des fins commerciales, d'animation de réseaux, d'installation et de SAV des pompes.

**« L'enjeu principal est que les collaborateurs prennent conscience des risques auxquels ils peuvent être confrontés. »**

### « NOUS AVONS UNE VRAIE CULTURE DE LA SANTÉ-SÉCURITÉ »

« Du fait de notre métier industriel, **nous avons une vraie culture de la santé-sécurité**, avec bien évidemment un service HSE. Pour nous, les règles de sécurité doivent être connues de tous, s'appliquent à tous et doivent être respectées par tous. C'est la base même de notre **politique générale sécuritaire**. Concernant les voyages de nos collaborateurs à l'international, nous ne prenons aucun risque, nous encadrons vraiment les collaborateurs, nous établissons une liste de pays dans lesquels nous n'obligerons jamais un salarié à aller. Tous les salariés amenés à se déplacer à l'étranger bénéficient d'une assistance médicale et sécurité, notamment pour le rapatriement. Nous avons également défini une politique voyage pour le groupe, disponible sur notre Intranet. Ce document reprend notamment les consignes fondamentales en termes de sécurité, le processus de validation des ordres de mission (obligatoires pour tout déplacement), et des informations sur les coûts (hôtelleries, transports, restauration,...) et les contacts dans nos filiales et bureaux.

Nous avons mis en place **une grille de pointage des éléments clés** à respecter en amont des déplacements ainsi qu'un « passeport sécurité » qui couvre différents aspects, y compris la protection des données sur les ordinateurs portables et mobiles des collaborateurs. Par ailleurs, les grands groupes pétroliers ou agro-alimentaires avec lesquels nous travaillons fréquemment ont leurs propres impératifs HSE, sur lesquels nous pouvons nous appuyer et que nous devons aussi respecter. »



### « PRÉPARER LA MISSION, FAIT PARTIE INTÉGRANTE DU VOYAGE À L'INTERNATIONAL »

Alexandra Renard, anciennement agent de voyages, a rejoint le groupe il y a un peu moins de 5 ans pour coordonner les voyages à l'international des collaborateurs. « Il était important que ce soit une professionnelle du secteur qui centralise cette fonction au sein du groupe, afin non seulement d'optimiser les coûts et les déplacements, mais aussi d'assurer la sécurité de nos collaborateurs », confie Guillaume Saintomer. En effet, il s'agit de veiller aux nombreuses validations à respecter avant le départ du collaborateur : celui-ci doit impérativement remplir un ordre de mission, qu'il soumet à son manager, puis au service RH, voire à la direction générale en cas de déplacement dans un pays à risque. La localisation des collaborateurs est un autre aspect très important. Il est primordial de savoir à tout moment où se trouve le collaborateur pour être prêt à intervenir en cas de besoin. Un contact quotidien doit d'ailleurs être établi avec le collaborateur s'il se trouve dans un pays à risque.

« Les déplacements à l'international représentent plutôt des contraintes pour une entreprise. Chez PCM, en avançant étape par étape, nous avons réussi aujourd'hui à mettre en place une politique qui consiste à tout mettre en œuvre pour faciliter les déplacements et que le collaborateur comme l'entreprise ne vivent pas les déplacements comme des contraintes. Cela passe essentiellement par une préparation très rigoureuse de la mission. Et l'enjeu principal est que les collaborateurs prennent conscience des risques auxquels ils peuvent être confrontés. Ils ont en effet tendance à oublier tous les dangers lorsqu'ils sont partis, alors qu'il y a toujours un risque quelque part. C'est ainsi que **nous travaillons actuellement à la mise en place de formations obligatoires avant tout départ en mission.** »

# GROUPE ROULLIER

*Entretien avec Dario Giannerini,  
Directeur Risk Management*

## LE GROUPE ROULLIER ET SON DÉVELOPPEMENT CONTINU À L'INTERNATIONAL

Le Groupe Roullier, spécialiste de la nutrition végétale, de la nutrition animale et de l'agroalimentaire a été créé par Monsieur Roullier 1959 à Saint-Malo.

Depuis sa création, le Groupe se développe de manière continue notamment à l'international, à la conquête de nouveaux marchés. Ainsi, 64 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'international à travers 116 pays de commercialisation. Le Groupe compte désormais près de 8 000 collaborateurs, dont 30 expatriés et 1 500 voyageurs, qui sont amenés à se déplacer régulièrement au « grand international » et dans des pays dont la situation géopolitique est de plus en plus complexe.



## « CHEZ NOUS, LE DÉVELOPPEMENT SE FAIT DANS LA SÉCURITÉ »

« Dans notre environnement industriel et international, en tant qu'employeur, nous nous devons d'offrir un niveau de protection élevé et uniformisé à tous nos salariés, notamment à ceux qui partent en expatriation ou en voyage professionnel », explique Dario Giannerini. « Notre objectif premier est de permettre aux collaborateurs de voyager sereinement et en toute sécurité ». Ce message a pris d'autant plus d'importance dans l'entreprise depuis le Printemps Arabe, déclenchant **une prise de conscience que des pays jusque-là stables pouvaient brutalement devenir des sources de risque**. « Les récents attentats terroristes en Europe et en Afrique, les problèmes sanitaires comme le virus Zika ou les catastrophes naturelles comme au Népal, confirment le développement de l'exposition à des risques liés aux déplacements professionnels. Ainsi, la gestion du risque voyage est un sujet important, qui mobilise la Direction Générale, les Ressources Humaines et bien sûr la Direction de la Gestion des Risques », détaille M. Giannerini.



## LA PROTECTION DES COLLABORATEURS À L'INTERNATIONAL PASSE D'ABORD PAR LEUR LOCALISATION ET LEUR PRÉPARATION AU VOYAGE

Pour protéger ses collaborateurs, le Groupe Roullier a mis en place une procédure d'enregistrement de tous les déplacements, lui permettant de localiser à tout moment ses collaborateurs. Cela permet d'informer le collaborateur sur sa destination et de lui fournir toutes les informations utiles pour son voyage avant le départ.

Quand la destination le requiert, la direction des risques budgete et définit en étroite collaboration avec un prestataire extérieur spécialisé en sécurité sanitaire et sûreté, des moyens d'encadrement adaptés aux risques identifiés, avec une procédure d'autorisation de voyage obligatoire appliquée par la Direction Générale.

En plus d'une assistance médicale et sécurité externalisée, l'entreprise peut mener des interventions en propre. « Nous avons déjà mobilisé le jet de notre société pour extraire des familles d'expatriés par mesure préventive. Cette intervention a eu un impact très positif auprès de nos salariés, car cela a démontré que nous sommes capables de mobiliser, dans des délais très courts, d'importants moyens pour les protéger ».

## UNE ETI DOIT CONNAÎTRE SES RESPONSABILITÉS ET DÉFINIR UN DISPOSITIF INTÉGRÉ

« Être dans le flou, c'est prendre des risques importants pour les collaborateurs de l'entreprise, mais c'est aussi engager la responsabilité pénale de l'employeur et l'image de la société. Mon conseil aux ETI pour bien traiter ce sujet : bien connaître l'exposition de son entreprise, convaincre la Direction Générale de l'importance du sujet, s'appuyer sur un prestataire comme point d'entrée unique pour la santé et la sécurité qui apportera conseils, préparation et contacts pour être opérationnel en cas de besoin. Enfin, il faut avoir une vision précise des déplacements des personnes en temps réel avec des procédures opérationnelles très claires » conclut Dario Giannerini.

**« La gestion  
du risque voyage  
est un sujet important,  
qui mobilise la Direction  
Générale, les Ressources  
Humaines et bien  
sûr la Direction de  
la Gestion des  
Risques. »**



# CRITEO

## Entretien avec Jean-Raphaël Demol, Directeur Rémunérations et Avantages Sociaux

### « NOUS AVONS LA MOBILITÉ ET LE BIEN-ÊTRE DE NOS COLLABORATEURS POUR ADN »

Fondée en 2005, Criteo est devenu leader mondial de la publicité numérique à la performance. Autrement dit, l'entreprise fournit à ses clients des solutions pour maximiser leurs ventes en ligne au travers de publicités personnalisées. Les 2000 salariés actuels se répartissent dans plus de 19 pays dans le monde, dont un tiers environ en France. Outre une population d'ingénieurs investis dans la R&D, Criteo compte également une part importante de commerciaux parmi les effectifs en mobilité, qu'ils soient en voyages d'affaires, détachement ou expatriation selon les besoins.

Aujourd'hui encore, la société est à l'image de l'algorithme prédictif développé par les trois fondateurs de Criteo: elle met un point d'honneur à déterminer, par les études appropriées, les règles opératoires pour résoudre le problème donné et proposer la solution la plus favorable.

« Nous voulons offrir le meilleur service à nos clients comme à nos collaborateurs, confie Jean-Raphaël Demol.

C'est peut-être notre domaine d'activité – le high-tech – qui fait que nous voulons être à la pointe dans tout ce que nous faisons ».

**« Nous nous devons de prendre en compte ces risques, de savoir à tout moment où sont nos collaborateurs et d'être préparés à toute éventualité. »**

En ce qui concerne la mobilité des collaborateurs, tout sera mis en œuvre pour leur offrir les meilleures couvertures et accompagnements possibles, y compris à leur retour d'expatriation ou lors de leur embauche pour qu'ils ne subissent aucun délai de carence. « Nous avons une politique RH forte en matière de mobilité, héritée sans doute de nos fondateurs qui ont travaillé à l'étranger avant de créer Criteo. Dès les débuts de Criteo, nos collaborateurs ont été invités à développer des projets à l'international ».



### LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL CONSTITUENT ÉGALEMENT UN SUJET ESSENTIEL POUR CRITEO

« Même si les expatriations se font dans des pays réputés à faible risque (USA, Japon, Corée, Chine...), les risques sanitaires, sécuritaires ou climatiques peuvent toucher les pays dans lesquels les collaborateurs de Criteo voyagent. Nous nous devons de prendre en compte ces risques, de savoir à tout moment où sont nos collaborateurs et d'être préparés à toute éventualité ».

Pour ce qui est de l'environnement de travail, des équipes dédiées veillent pour que les 31 bureaux dans le monde soient des lieux de travail agréables à vivre. « Nous travaillons en open-space, mais sans aucun stress, raconte Jean-Raphaël. Et l'organisation de nos locaux nous permet de nous isoler à tout moment. Nous avons également des « zen room », dans lesquelles nos collaborateurs peuvent se détendre. Il faut dire aussi que nous avons tous des lieux de travail magnifiques! ». La politique RH s'adapte aussi à l'évolution des profils des collaborateurs. L'effectif compte aujourd'hui davantage de jeunes parents, alors Criteo a mis à disposition 100 places en crèche d'entreprise.

### COMMENT PARVENIR À CE NIVEAU D'EXIGENCE ET LE MAINTENIR ?

La direction et le management se veulent tout d'abord très à l'écoute des collaborateurs. Dans la perspective d'être « au top », l'entreprise interroge systématiquement les salariés en mobilité pour connaître leur avis sur les pistes d'amélioration possibles. Il s'agit d'être à l'écoute des meilleures pratiques du marché high-tech ainsi que des spécificités nationales et de les intégrer dans les solutions proposées. « Ainsi, en matière de protection santé des salariés en voyage en Chine par exemple, nous choisissons les meilleurs établissements hospitaliers, mais nous couvrons également les consultations de médecine traditionnelle. Lors des attentats de Paris, nous avons proposé à nos collaborateurs un soutien psychologique en français, anglais ou avec un relais dans d'autres langues. »

Outre cette écoute, le conseil que Jean-Raphaël Demol donnerait à une ETI qui souhaite se développer à l'international est de se faire accompagner par des experts pour faire le choix de la meilleure solution de couverture et de protection à mettre en place et pour avoir les moyens d'agir dans l'urgence si nécessaire. **« En tant qu'employeur, prévoir l'imprévu et le risque est primordial »,** conclut-il.





# Check-list de la gestion du risque voyage



# CHECK-LIST DE LA GESTION DU RISQUE VOYAGE

**Cette check-list d'auto-évaluation est un outil destiné à évaluer et identifier les actions visant à améliorer la santé, la sûreté et la sécurité des collaborateurs en voyage.**

**LE COMITÉ DE DIRECTION DE L'ENTREPRISE DOIT S'IMPLIQUER DANS CETTE ÉVALUATION ET DANS L'IDENTIFICATION DES PRIORITÉS D'ACTION.**

**LA CHECK-LIST EST DIVISÉE EN QUATRE GRANDES PARTIES:**

1. Politique Santé et Sûreté Voyage
2. Rôles et responsabilités
3. Mise en œuvre
4. Évaluation et mesures d'amélioration

Des rubriques supplémentaires à cette check-list peuvent être envisagées si nécessaire.

Constituez une équipe pour réaliser cet exercice d'évaluation.

**L'ÉQUIPE DOIT PROCÉDER SELON LES ÉTAPES SUIVANTES:**

1. Examiner chaque élément:
  - Réfléchir à la manière dont l'élément peut être appliqué,
  - Si une clarification est nécessaire, la demander au directeur compétent,
  - Cocher oui ou non en face de chaque question,
  - Ajouter des commentaires, des suggestions ou des rappels dans la colonne Commentaires.
2. Reprendre séparément les questions marquées « Non » et cocher celles considérées comme critiques ou importantes dans la colonne Priorité.
3. Préparer des suggestions immédiatement après avoir rempli l'évaluation. Ces suggestions doivent indiquer quelle action doit être entreprise, par qui et quand.
4. Si nécessaire, solliciter les spécialistes de la gestion des risques santé, sûreté et sécurité en voyage.

PERSONNE COMPLÉTANT LA CHECK-LIST

ORGANISATION

DATE

LIEU

## PARTIE I : POLITIQUE SANTÉ ET SÛRETÉ VOYAGE

	OUI	NON	PRIORITÉ	COMMENTAIRES
1. Une politique harmonisant la santé, la sûreté et la sécurité des déplacements avec les objectifs de l'organisation a-t-elle été développée et mise en œuvre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. La politique inclut-elle une déclaration d'intention précisant : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buts et objectifs clairs</li> <li>▪ Aspects de conformité (l'identification de la législation applicable, des règles administratives, des codes de conduite et autres exigences telles que les clauses des contrats d'assurance) auxquels l'organisation est tenue de se tenir au regard de la santé, la sûreté et la sécurité des déplacements</li> <li>▪ Identification des menaces et gestion des risques</li> <li>▪ Engagement de prévention, de protection, de maîtrise et d'intervention en cas d'incident</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La politique comporte-elle une partie consacrée à l'organisation définissant les rôles, responsabilités clés et tâches respectives?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. La politique prévoit-elle la délégation de certaines tâches à des personnes expertes ou à une organisation externe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Des ressources adéquates sont-elles disponibles pour permettre aux responsables de la santé, de la sûreté et de la sécurité des déplacements de remplir correctement leurs fonctions?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. La politique est-elle révisée périodiquement lorsque nécessaire?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## PARTIE II : RÔLES ET RESPONSABILITÉS

	OUI	NON	PRIORITÉ	COMMENTAIRES
7. Les rôles et responsabilités sont-elles clairement définies par et pour les dirigeants?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Les responsabilités sont-elles définies et communiquées à toutes les parties concernées?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Une personne est-elle responsable du développement, de la mise en œuvre, de la révision et de l'évaluation périodiques du système de gestion de santé, sûreté et sécurité relatif aux déplacements et aux missions?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Une personne est-elle responsable de la planification et du suivi des déplacements et missions relatifs au travail?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Les collaborateurs sont-ils bien informés des politiques et procédures de l'organisation sur les déplacements et missions? Connaissent-ils leurs droits et devoirs? Les respectent-ils?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## PARTIE III : MISE EN ŒUVRE

	OUI	NON	PRIORITÉ	COMMENTAIRES
<b>FORMATION</b>				
12. Une formation adéquate est-elle fournie pour garantir que les collaborateurs peuvent faire face aux risques avant, pendant et après le voyage ou la mission?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. Ces formations tiennent-elles compte du profil du voyageur, des informations spécifiques de sa destination et des considérations géographiques, culturelles et éthiques?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14. Les programmes de formation indiquent-ils qui contacter en cas d'incident, quelles sont les procédures à suivre et comment remplir les rapports post-incidents?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15. Les programmes de formation incluent-ils un mécanisme d'évaluation qualitative et quantitative et de validation des compétences acquises?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>SANTÉ ET SÉCURITÉ</b>				
16. Vos collaborateurs (et éventuellement leurs dépendants) sont-ils pleinement conscients de devoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Être apte médicalement à voyager</li> <li>▪ Disposer des traitements nécessaires</li> <li>▪ Être à jour de leurs vaccinations</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17. Les voyageurs d'affaires et expatriés ont-ils accès à une assistance santé et sécurité adaptée 24h/24 et 7j/7?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18. Existe-t-il un système efficace de localisation des collaborateurs, utilisable lorsque le protocole du niveau de risque le prescrit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>DOCUMENTATION</b>				
19. Existe-t-il un système consignait que les collaborateurs ont été sensibilisés aux risques associés et connaissent les mesures à prendre pour les éviter ou les maîtriser?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20. Tous les documents relatifs à la politique sûreté voyage sont-ils rédigés clairement, révisés régulièrement et facilement accessibles à tous?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>COMMUNICATION</b>				
21. Existe-t-il des outils pour informer les collaborateurs sur les situations émergentes et l'augmentation potentielle du niveau de risque concernant leur destination de voyage ou de mission, dont un accès 24/7 à une source d'information fiable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22. Les collaborateurs sont-ils encouragés à donner leur avis et régulièrement consulter sur les problèmes de santé, de sûreté et de sécurité en voyage?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>IDENTIFICATION DES MENACES ET ÉVALUATION DES RISQUES</b>				
23. L'identification et l'évaluation des risques et des menaces sont-elles réalisées pour chaque destination de voyage?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24. Incluent-elles des mesures de prévention, gestion des risques en voyage pour les collaborateurs et leurs personnes à charge?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25. Existe-t-il un système établissant des types de niveaux de risque et des protocoles déclenchant des actions spécifiques, y compris des mesures pour les régions à haut risque et en cas d'aggravation du risque?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	OUI	NON	PRIORITÉ	COMMENTAIRES
<b>GESTION DE CRISE</b>				
26. Des plans de gestion de crise aux niveaux mondial et local sont-ils en place pour gérer une urgence ou une crise, incluant la préparation, la maîtrise, l'intervention et le retour à la normale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27. Des protocoles d'information en temps réel à destination des salariés et de communication vers l'extérieur sont-ils en place?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28. L'organisation propose-t-elle des exercices de préparation, de maîtrise, d'intervention et de procédures de retour à la normale (PCA ou Plan de Continuité d'Activité)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## PARTIE IV : ÉVALUATION ET MESURES D'AMÉLIORATION

	OUI	NON	PRIORITÉ	COMMENTAIRES
29. Des dispositions sont-elles prises pour mesurer l'efficacité et l'application des politiques, mesures et procédures au sein de l'organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
30. Les incidents liés aux déplacements et aux missions, y compris les accidents, les problèmes de santé et de sécurité, sont-ils remontés selon une procédure établie et font-ils l'objet d'enquêtes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
31. Selon les résultats des évaluations, des actions correctives sont-elles mises en œuvre si besoin? Dans quels délais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
32. La direction est-elle impliquée dans l'évaluation et la prise de décisions quant aux mesures d'amélioration?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	





# Remerciements et informations de publication



## REMERCIEMENTS

L'équipe en charge du projet remercie particulièrement les responsables des sociétés qui ont accepté de partager leurs expériences dans le cadre de la section Paroles d'entreprises et notamment :

**Bruno Bonnemaire**, HSSE Manager, Doris Engineering  
**Guillaume Saintomer**, Responsable Ressources Humaines Monde, PCM  
**Alexandra Renard**, Gestionnaire Voyages et Déplacements d'Affaires, PCM  
**Dario Giannerini**, Directeur Risk Management, Groupe Roullier,  
**Jean-Raphaël Demol**, Directeur des rémunérations et avantages sociaux, Criteo

## CONTRIBUTEURS DE LA PUBLICATION

**Raphaël Haeflinger**, Directeur, Eurogip  
**Isabelle Leleu**, Responsable Information et Communication, Eurogip  
**Marine Jeantet**, Directrice des risques professionnels, Assurance maladie – Risques professionnels  
**Maître Agnès Cloarec-Mérendon**, Avocat associé, Latham & Watkins  
**Guillaume Lidon**, Chargé des relations institutionnelles, METI – Mouvement des ETI  
**Alexandre Montay**, Délégué général, METI – Mouvement des ETI  
**Laurent Fourier**, Directeur, Fondation International SOS  
**Martin Bustarret**, Directeur Général Régional – Europe du Sud, International SOS  
**Sophie Benazeth**, Directrice marketing – Europe, International SOS  
**Xavier Carn**, Directeur Sécurité Régional – Europe, International SOS et Control Risks  
**Dr Arnaud Derossi**, Directeur Médical Régional, Assistance & Global Medical Transport, International SOS  
**Constance De Sousa**, Responsable marketing et communication – Europe du Sud, International SOS  
**Charline Gelin**, Responsable Sécurité Régional, International SOS et Control Risks  
**Sophie Hannecart**, Directrice ventes et Marketing – Europe du Sud, International SOS

Conception graphique : Laurent Muller – Développement : 300 dpi

### Illustrations

Toutes les illustrations de cette publication sont tirées de la banque d'images d'International SOS, Pages 22, 26 et Thinkstock, Pages 1, 4, 7, 11, 12, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 28, 29, 30, 32, 42, 47, 48, 50 et de Freepik Page 29.







*International SOS*  
**Foundation**

Avec le soutien de la Fondation International SOS  
[www.internationalsosfoundation.org](http://www.internationalsosfoundation.org)