

GESTION DES RISQUES LIÉS AUX DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS : POLITIQUE ET MOBILITÉ SONT INCONTOURNABLES

Avril 2014

→ Louis Berard, Analyste principal, Gestion de l'approvisionnement mondial



→ Kevin Prouty, Vice-président principal, Recherche



Points saillants du rapport

p2

Les entreprises les plus performantes en matière de gestion des risques liés aux déplacements professionnels sont deux fois plus susceptibles que les autres d'utiliser la mobilité.

p4

Plus de la moitié des entreprises ont du retard dans l'application des politiques relatives à l'obligation de sécurité des collaborateurs.

p6

Toutes les entreprises manquent de politiques officielles relatives aux risques liés aux déplacements professionnels.

p9

Les entreprises les plus performantes sont deux fois plus susceptibles d'utiliser une solution de gestion des voyages et des notes de frais et d'avoir une stratégie de mobilité à l'échelle de l'entreprise.

Le présent rapport détaille la manière dont les organisations de premier plan gèrent les risques collaborateurs lors de leurs déplacements et maintiennent des politiques de gestion des risques pour être conforme à leur obligation de sécurité. Le rapport indique que stratégie mobile, visibilité sur les déplacements et politique de gestion des risques sont intimement liées pour gérer les principaux aspects du risque collaborateur.

Aberdeen *Group*

A Harte Hanks Company

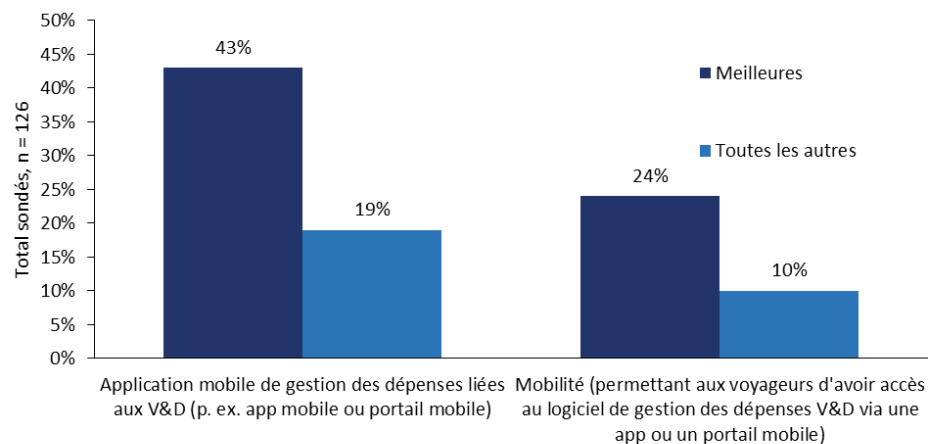
2

Les entreprises les plus performantes sont deux fois plus susceptibles de fournir à leurs gestionnaires les informations pertinentes pour une prise de décision rapide et efficace en cas d'incident impactant les collaborateurs en déplacement.

La gestion des risques liés aux voyages : une question de communication

Dans l'environnement économique actuel, les voyages ne sont pas un luxe, ils sont un élément de base de la réussite d'une entreprise. Ces dernières années des événements de plus en plus nombreux, qu'ils soient géopolitiques, naturels, sociaux, terroristes, etc ... ont affecté la sécurité de nombreux professionnels en mission. Les entreprises ont pris conscience de l'enjeu que représente la capacité à gérer les risques collaborateurs notamment lors des déplacements professionnels. Lorsqu'un incident se produit, avoir la capacité de savoir où se trouvent les collaborateurs et avoir la possibilité de réagir rapidement et communiquer immédiatement avec eux, devient un impératif.

Illustration 1 : Disponibilité des informations Travel & Expense en temps réel



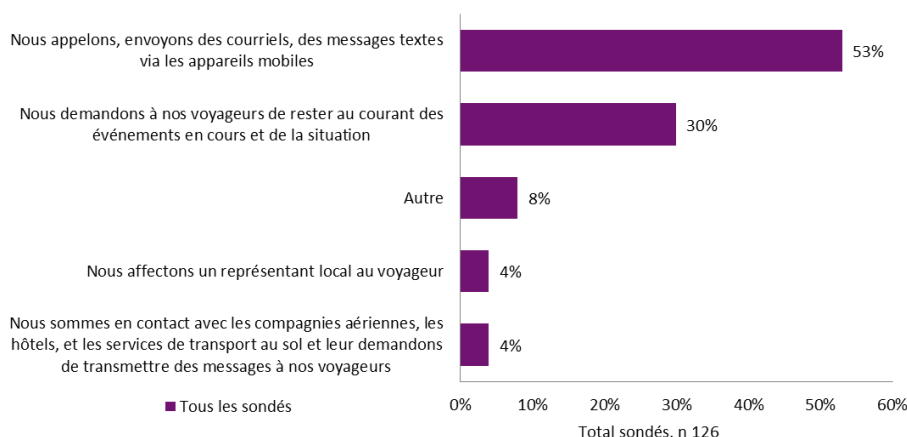
Source : Aberdeen Group, janvier 2014

Le rapport d'Aberdeen, *Le Guide sur la gestion des voyages et frais professionnels 2014*, montre que la visibilité sur les informations liées aux déplacements des collaborateurs, la connexion mobile et la productivité du voyageur sont les principales préoccupations de toutes les entreprises. L'illustration 1 montre que les entreprises les plus performantes privilégient la mobilité comme instrument facilitant l'accès aux informations relatives aux déplacements, que ce soit pour les gestionnaires ou pour les collaborateurs. Nos recherches montrent également que les entreprises les plus performantes sont deux fois plus susceptibles de fournir à leurs gestionnaires des informations leur permettant de prendre des décisions rapides en cas d'incident impactant les collaborateurs en déplacement.

3

Cet accès aux renseignements sur les voyages et cette connectivité mobile permettent une gestion efficace des risques grâce à un accès aux collaborateurs qui sont en déplacement. Ils permettent également aux collaborateurs d'accéder instantanément et à tout moment aux informations liées aux déplacements et frais professionnels. L'illustration 2 montre comment les entreprises gèrent ce processus de communication en période d'urgence.

Illustration 2 : Communication avec les voyageurs dans les situations à haut risque



Source : Aberdeen Group, janvier 2014

A nouveau, tout se résume à la capacité à communiquer les informations au collaborateur en déplacement, afin qu'il puisse prendre les meilleures décisions concernant sa sécurité personnelle et en tant qu'employé de leur entreprise. En parallèle, il est tout aussi important que les gestionnaires disposent des informations adéquates aussi vite que possible afin de pouvoir prendre rapidement les décisions pertinentes et fonction des analyses de risques relatives aux déplacements.

Première composante de la gestion des risques liés aux déplacements : l'Obligation de Sécurité et la Politique de Gestion des Risques liés aux déplacements

Comme l'indique l'encadré de la page 4, les entreprises ont une obligation de sécurité légale et morale envers leurs collaborateurs en mission. Mais, comme le montre l'illustration 3, la majorité des gestionnaires ne disposent pas ou ne connaissent pas la politique mise en place par l'entreprise concernant cette obligation. Il s'agit d'une situation incroyablement risquée.

Définition des entreprises les plus performantes en matière de gestion des déplacements et frais professionnels

Aberdeen définit les 20 % d'entreprises ayant les meilleurs résultats globaux comme les plus performantes. Les 50 % ayant des résultats dans la moyenne sont définies comme la moyenne du secteur, et les 30 % ayant les moins bons résultats sont qualifiées de « à la traîne ».

Les entreprises les plus performantes en matière de gestion des voyages et notes de frais sont définies comme suit :

- Elles ont 89 % des dépenses liées aux voyages sous contrôle, contre 53 % pour celles dans la moyenne et 15 % pour les entreprises à la traîne.
- Leurs taux de respect des politiques s'élèvent à 91 % contre 71 % pour celles dans la moyenne et 36 % pour les entreprises à la traîne.

4

Obligation de sécurité

L'obligation de sécurité est une obligation légale définie dans les textes et la jurisprudence. Elle concerne l'obligation pour les entreprises de fournir tous les moyens raisonnables nécessaires visant à anticiper et traiter les risques personnels encourus par leurs collaborateurs dans le cadre de l'exercice de leur mission. S'agissant des voyages d'affaires, cette obligation et l'attention qui en découle revêt un caractère naturellement plus intense et stratégique.

La politique permettant à l'entreprise d'être conforme à ses obligations de sécurité doit être un des fondements de la stratégie globale en matière de voyages d'affaires.

Ces fondements sont rappelés ci-dessous :

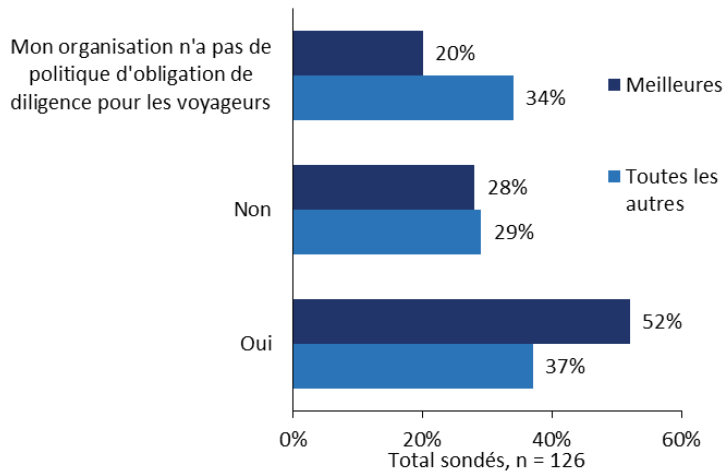
- Définition d'une politique voyages
- Sélection et mise en place des systèmes de gestion des déplacements et frais professionnels
- Accès à ces systèmes à tout moment et donc pendant les déplacements
- Stratégie relative aux appareils et applications mobiles
- Politique de gestion des risques liés aux voyages

La « Politique de gestion des risques liés aux déplacements », est réellement au cœur de toute cette problématique globale de gestion des risques collaborateurs. Elle représente le « Modus Operandi » de référence permettant à une entreprise et à ses employés de prendre rapidement et efficacement des décisions pour assurer la « sécurité » de leurs collaborateurs dans le cadre des objectifs et des stratégies de l'organisation.

Mettre en place une Politique de gestion des risques est en fait le point de départ de votre stratégie de gestion des risques liés aux voyages d'affaires. L'illustration 3, page 5, montre le niveau de connaissance relative à cette politique dans les entreprises.

5

Illustration 3 : Connaissez-vous votre politique en matière d'obligation de sécurité ?



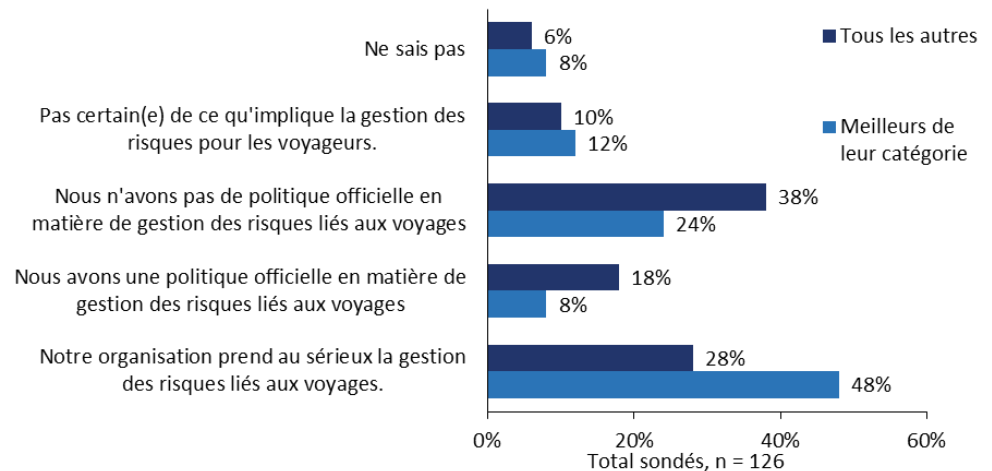
Source : Aberdeen Group, janvier 2014

Il est évident que les entreprises les plus performantes ont tendance à avoir un meilleur niveau de connaissance de leur politique en matière d'obligation de sécurité. La connaissance de cette politique par les responsables des voyages d'affaires ainsi que de son alignement avec la stratégie de l'entreprise et les exigences légales auxquelles elle est confrontée constituent un élément majeur dans l'établissement d'une stratégie de gestion des risques. Il est étonnant que plus d'un tiers des responsables Voyage des « autres entreprises » n'ait pas connaissance de la politique de gestion des risques de l'entreprise ou encore pense que leur entreprise ne dispose même pas d'une telle politique.

6

En ce qui concerne la politique de gestion des risques liés aux voyages d'affaires, l'illustration 4 montre la manière dont les gestionnaires « Travel » considèrent et comprennent la politique de leur entreprise.

Illustration 4 : Politique de gestion des risques liés aux voyages



Source :Aberdeen Group, janvier 2014

Fait intéressant, alors que les entreprises les plus performantes sont beaucoup plus susceptibles de prendre au sérieux la gestion des risques liés aux voyages, seule une minorité d'entre elles disposent d'une telle politique. Il s'agit d'un domaine dans lequel toutes les entreprises peuvent s'améliorer, y compris les plus performantes. A défaut, la réponse aux situations à risque aura toutes les chances d'être inefficace.

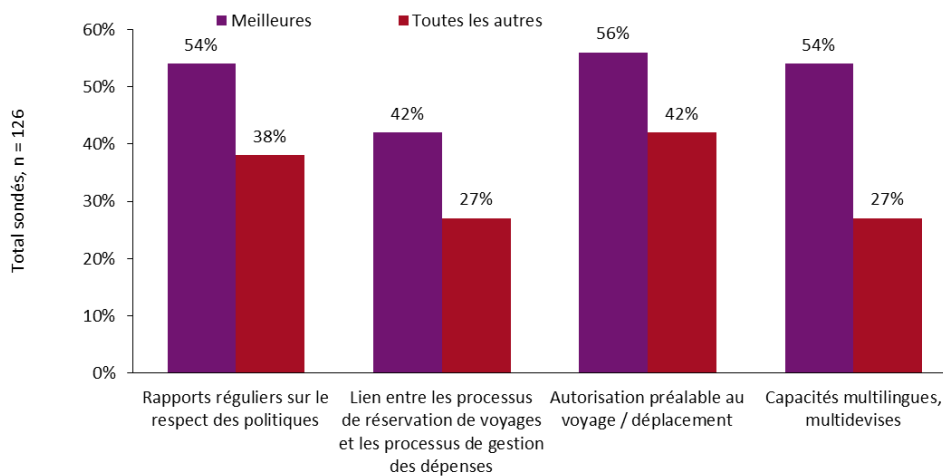
A titre d'exemple, si une grève des transports survient et que les employés doivent trouver des voies alternatives pour un déplacement à l'étranger ou un retour, vous ne voulez pas que vos collaborateurs traversent des pays à risques. Cette situation est presque impossible à gérer au cas par cas. Disposer d'une politique en matière de risques fournissant un accès aux informations sur les pays dans lesquels les collaborateurs peuvent voyager sans autorisation préalable permet d'économiser du temps et de réduire les risques pour ces derniers ainsi que pour l'entreprise.

7

La seconde composante de la gestion des risques : La Technologie

Avec une politique en place et un management qui a conscience, comprend et prend au sérieux la gestion des risques liés aux voyages, l'étape suivante consiste à permettre et faciliter la communication entre l'entreprise et les collaborateurs. L'illustration 5 ci-dessous met en évidence les capacités technologiques qui différencient les entreprises les plus performantes des autres.

Illustration 5 : Capacités technologiques des entreprises concernant les T&E



Source :Aberdeen Group, janvier 2014

Les capacités technologiques de l'illustration 5 montrent que les entreprises les plus performantes ont tendance à mieux maîtriser et gérer le respect des politiques, les demandes d'autorisation de déplacements et la gestion globale / internationale des voyages. En effet, un élément qui paraît aussi simple que l'autorisation préalable d'un voyage peut être un facteur essentiel de la gestion des risques. De même, de nombreuses entreprises multinationales transmettent automatiquement les demandes de voyages internationaux au service sécurité de l'entreprise pour l'examen des risques et de la sécurité.

Concernant les systèmes que les entreprises utilisent effectivement, l'illustration 6 montre qu'une fois de plus les entreprises les plus performantes ont tendance à disposer de solutions dédiées et à la pointe du marché pour gérer les déplacements et frais professionnels.

Exemple

« Nous avons tellement de voyages internationaux en cours que nous sommes en flux tendu concernant l'évaluation des risques. La gestion de la sécurité de notre entreprise est à présent associée aux processus d'approbation avant le voyage. Ceci nous a permis d'éviter de nombreux risques potentiels aux collaborateurs qui autrement auraient pu voyager dans des zones de danger ».

~ Directeur Field Service d'une entreprise de services pétrochimiques valorisée à 1 milliard de dollars

8

Méthodologie PACE d'Aberdeen

Aberdeen applique une méthodologie de recherche comparative évaluant les pressions, les actions, les capacités et les facilitateurs (PACE) qui définissent le comportement des entreprises dans des processus opérationnels particuliers :

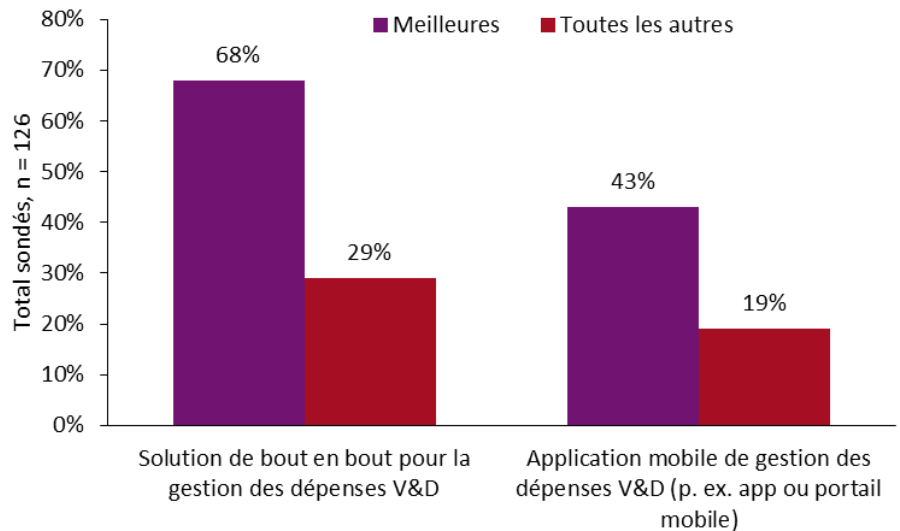
Pressions – Les forces externes qui ont un impact sur la position sur le marché, la compétitivité, ou les opérations commerciales d'une organisation.

Actions – les approches stratégiques qu'une organisation adopte en réponse aux pressions du secteur.

Capacités – les compétences des processus opérationnels (processus, organisation, rendement et gestion des connaissances) nécessaires pour exécuter la stratégie de l'entreprise.

Facilitateurs – la fonctionnalité principale des solutions technologiques nécessaires à l'appui des pratiques commerciales de l'organisation.

Illustration 6 : Solutions de gestion des T&E utilisées pour gérer les voyages



Source : Aberdeen Group, janvier 2014

Les meilleures entreprises sont deux fois plus susceptibles d'utiliser une solution End to End de gestion des déplacements et frais professionnels à l'échelle de l'entreprise. Nous remarquons également qu'elles sont bien plus susceptibles de mettre en place des solutions T&E dotées de capacités mobiles. Les meilleures entreprises de leur catégorie disposent ainsi d'un atout significatif dans leur capacité à communiquer et à orienter leurs voyageurs lors de situations à risques.

Principaux Enseignements

Les entreprises les plus performantes ont une meilleure compréhension de la gestion des risques liés aux voyages. Elles parviennent ainsi à mieux traduire ce challenge en actions et savent utiliser la technologie comme levier crucial pour obtenir la visibilité nécessaire et pouvoir communiquer efficacement en cas de besoin.

➔ Au regard de leurs obligations en matière de sécurité des collaborateurs, plus de 60% des entreprises affichent du retard dans la mise en œuvre des politiques en matière de gestion des risques liés aux déplacements professionnels.

9

- Près de la moitié des entreprises les plus performantes offrent un accès mobile officiel aux informations sur les voyages.
- Plus de la moitié des entreprises les plus performantes utilisent les appareils mobiles pour communiquer et rester connectées avec leurs employés lors de situations à risque.
- Même les entreprises les plus performantes ne disposent souvent pas d'une politique de gestion des risques liés aux voyages.

Principales Recommandations

- **Adopter une stratégie et des moyens mobiles** pour obtenir les informations les plus pertinentes concernant les voyages. Permettre la transmission des communications vers les voyageurs ainsi que la transmission des communications provenant des voyageurs pour gérer les besoins lors des déplacements.
- **Mettre en œuvre immédiatement une politique de gestion des risques liés aux voyages** et s'assurer qu'elle est associée à la politique visant à répondre aux obligations de sécurité de l'entreprise.
- **Utiliser une solution reconnue et dédiée de gestion des déplacements et frais professionnels (T&E) comme socle de la gestion des risques liés aux voyages** : toutes ces communications sont inutiles sans un système solide de suivi et d'enregistrement de toutes les informations relatives aux déplacements.

En fin de compte, tout se résume aux politiques, aux communications et aux solutions technologiques mises en place. Vous avez besoin d'une politique pour fixer le cadre des processus opérationnels en cas de risques, de l'infrastructure technologique d'une solution de gestion des Travel & Expense et de la mobilité afin de rester connecté à tout moment et de permettre les communications entre l'entreprise et les collaborateurs.

10

Pour en savoir plus sur ce sujet et d'autres thèmes de recherche, nous vous invitons à visiter la page www.aberdeen.com.

Recherches connexes

[The Travel and Expense Management Guide for 2014: Trends for the Future](#); (Le guide de gestion des voyages et des dépenses pour 2014 : Tendances pour l'avenir) mars 2014

[Travel and Entertainment Expense Visibility — To Be OR Not To](#); (Visibilité des dépenses liées aux voyages et au divertissement - Être OU ne pas être) mai 2013

[End-to-End Visibility into T&E Expense Management; Mobile Comes to the Table](#); (Visibilité de bout en bout dans la gestion des dépenses de V&D ; la mobilité en question) avril 2013

[The Value of ERP and Expense Management Integration](#); (La valeur de l'intégration de la gestion des dépenses et de l'ERP), mars 2014

Auteurs : Louis Berard, Analyste principal, Gestion de la chaîne d'approvisionnement (louis.berard@aberdeen.com)
Kevin Prouty, Vice-président principal, Recherche (kevin.prouty@aberdeen.com)

À propos d'Aberdeen Group

Aberdeen Group mène des recherches visant à aider les chefs d'entreprise à améliorer leurs performances dans seize disciplines technologiques B2B différentes.

Notre méthode est simple – nous réalisons des milliers d'enquêtes chaque année afin d'identifier les organisations les plus performantes et de découvrir ce qui les différencie des autres. Nous partageons ces idées avec le secteur, sous la forme de rapports de recherche approfondis et de contenus afin de permettre à nos lecteurs d'élaborer des plans opérationnels capables de générer de meilleurs résultats avec les bons outils pour y parvenir.

Le présent document est le résultat des recherches préliminaires réalisées par Aberdeen Group. Les méthodologies d'Aberdeen Group permettent des recherches objectives fondées sur les faits et représentent la meilleure analyse disponible au moment de la publication. Sauf indication contraire, l'ensemble du contenu de cette publication est protégé par copyright par Aberdeen Group, Inc. et ne peut être reproduit, distribué, archivé, ou transmis sous quelque forme ou par quelque moyen sans le consentement écrit d'Aberdeen Group, Inc.