



# Brief de Santé Globale

Printemps 2026



Les organisations évoluent aujourd'hui dans une incertitude durable, où les perturbations sont devenues la norme plutôt que l'exception. Les effets sont particulièrement visibles au niveau des équipes, influençant les capacités cognitives, la performance et la prise de décision. Maintenir la performance dépend donc de la manière dont les organisations soutiennent leurs collaborateurs (sur les plans psychologique, physique et biologique) ce qui nécessite une vision plus large et intégrée de la résilience.

Dans cette édition, nos experts en santé et bien-être explorent ces différentes dimensions sous des angles complémentaires, en proposant des idées et des approches concrètes pour aider les organisations à soutenir leurs équipes et à maintenir leur performance.

Nous commencerons par les analyses de Morgan MacDonald, qui examinera le rôle de la sécurité psychologique dans des environnements incertains. Lorsque les conditions externes sont instables, les équipes se tournent vers l'intérieur pour trouver de la

stabilité. Les comportements des dirigeants, la communication et la confiance deviennent alors déterminants pour permettre aux individus de se concentrer, de contribuer et de performer. Créer un climat de sécurité psychologique n'est donc pas seulement une priorité culturelle, mais aussi un levier concret d'efficacité collective sous pression.

Dianne Ward abordera ensuite la nutrition comme un pilier fondamental, bien que souvent négligé, de la stabilité individuelle. En période de perturbation, une alimentation régulière et équilibrée peut soutenir les fonctions cognitives, la régulation émotionnelle et le bien-être global. En tant que variable maîtrisable du quotidien, elle offre aux organisations un moyen tangible d'aider leurs collaborateurs à maintenir leur résilience face à la volatilité extérieure.

Ensuite, le Dr Anthony Renshaw analysera l'impact croissant des maladies non transmissibles sur la performance des équipes et les coûts organisationnels. Contrairement aux événements aigus, ces pathologies se développent progressivement et restent souvent invisibles jusqu'à ce

que leur impact sur la productivité, l'absentéisme et la continuité des opérations ne se fasse ressentir. Les traiter efficacement nécessite de passer d'une mise en place fragmentée d'interventions de santé publique à des approches plus intégrées et fondées sur les données, permettant une identification et une gestion plus précoces des risques.

Enfin, le Dr Salwan Hanoudi explorera la manière dont l'environnement physique influence la performance sur le long terme. Au-delà du simple respect des normes, une ergonomie efficace peut réduire la fatigue, prévenir les blessures et soutenir la santé durablement, contribuant directement à la stabilité et à la productivité des équipes.

Nous espérons que cette édition vous apportera à la fois des perspectives utiles et des pistes concrètes pour faire face à ces défis en constante évolution.

**Dr. Philippe Guibert**  
Global Medical Director,  
Consulting International



# Diriger dans l'instabilité : la sécurité psychologique des équipes en période d'incertitude

Par **Morgan MacDonald**,  
Responsable Bien-être & Santé mentale

Dans toutes les régions, les conversations quotidiennes ont changé. Il ne s'agit plus seulement de «Comment avance le projet?», mais de «As-tu vu les dernières nouvelles?». Les informations sur les conflits régionaux, le coût de la vie, les élections et d'autres pressions mondiales viennent s'ajouter à des journées de travail déjà bien remplies. Même lorsque la crise n'affecte pas directement les opérations, elle affecte toujours les individus. L'anxiété se propage plus vite que la stratégie. L'incertitude s'infiltré dans les réunions, la prise de décision, les niveaux d'énergie et la confiance.

Les dirigeants le ressentent directement au quotidien au travers des fluctuations d'humeurs de leurs équipes d'une semaine à

l'autre. Le problème n'est pas politique; il s'agit de pression, et de la manière dont celle-ci influence nos façons de penser, de décider et de travailler ensemble.

L'impact est indéniable. Les troubles de santé mentale tels que l'anxiété et la dépression représentent chaque année des milliards de journées de travail perdues dans le monde, avec des coûts significatifs en matière de productivité. Les recherches montrent de manière constante que de mauvaises pratiques managériales en situation de stress aggravent ces effets. Dans ce contexte, la sécurité psychologique n'est pas une simple «initiative de bien-être»; c'est une compétence managériale et un levier de gestion des risques opérationnels.

## La sécurité psychologique à l'ère de l'incertitude permanente

La sécurité psychologique désigne une croyance partagée selon laquelle il est possible de s'exprimer, de poser des questions, de soulever des préoccupations et de reconnaître ses erreurs sans craindre de conséquences négatives. En situation stable, elle favorise l'apprentissage et la performance. En situation incertaine, elle devient un facteur de stabilisation.

L'exposition prolongée aux crises mondiales et à l'intensité médiatique agit comme un facteur de stress chronique. Elle augmente la charge cognitive, accentue la réactivité émotionnelle et favorise les comportements d'évitement. Au travail, cela se traduit souvent

par une baisse de participation, une paralysie décisionnelle, des tensions accrues ou un retrait.

La sécurité psychologique détermine si les équipes restent capables de réfléchir clairement et de s'adapter, ou si l'incertitude est amplifiée par le silence, la peur et l'épuisement.

Point essentiel: elle ne peut pas être improvisée lorsque la pression atteint son pic. Elle doit être construite en amont, entretenue activement en période de tension accrue, et renforcée par une phase de réflexion une fois l'intensité retombée.



Découvrez nos experts en santé, bien-être et santé au travail.

Ils partagent des approches concrètes pour intégrer la santé mentale dans les systèmes de management HSE.

Objectif: créer un cadre global, cohérent et applicable à l'échelle internationale.

[Regarder le replay](#)



## Phase 1 : Construire la sécurité psychologique avant l'escalade de la pression

La préparation est essentielle. Les équipes bénéficiant d'un fort niveau de sécurité psychologique sont nettement mieux préparées à absorber les chocs externes sans se désorganiser.

Pour les dirigeants et les cadres supérieurs, cette phase consiste à définir des attentes et des limites claires. Cela inclut la manière dont les sujets géopolitiques et sociaux sensibles sont abordés au travail. La sécurité psychologique se renforce lorsque ces limites sont explicites: le respect est non négociable, les échanges sont encadrés, et les leaders n'utilisent pas leur autorité pour promouvoir des opinions personnelles ou idéologiques. Les leaders renforcent également ce climat en

normalisant la complexité plutôt qu'en projetant une certitude artificielle. Reconnaître l'ambiguïté et la coexistence de points de vue divergents prépare les équipes à évoluer dans des environnements où les réponses claires sont souvent absentes.

La confiance se renforce aussi lorsque les leaders font preuve d'une attention sincère à l'égard de leurs collaborateurs, sans pour autant les pousser à se dévoiler.

Cette préparation n'empêche pas l'anxiété lorsque les événements mondiaux s'intensifient, mais elle influence la manière dont les équipes réagissent: avec réflexion ou avec une attitude défensive.

## Phase 2 : Maintenir la sécurité psychologique en période d'incertitude géopolitique accrue

Lorsque l'actualité s'intensifie (conflits, élections, chocs économiques), la sécurité psychologique devient plus fragile, même si les activités de l'entreprise restent inchangées.

Les collaborateurs peuvent être distraits, émotionnellement fatigués ou préoccupés par leurs réseaux personnels et professionnels. Beaucoup ne savent plus vraiment ce qu'il est approprié de dire, et le silence peut rapidement remplacer l'engagement.

À ce stade, la présence et la constance du leadership comptent davantage que les

réponses elles-mêmes. Les équipes n'attendent pas des dirigeants qu'ils résolvent des crises mondiales, mais qu'ils apportent de la clarté sur les priorités, qu'ils reconnaissent l'incertitude et qu'ils montrent que le silence ne signifie pas indifférence.

Mettre des mots sur les difficultés partagées (sans amplifier la détresse ni ouvrir des débats politiques) permet de réduire le sentiment d'isolement et de préserver la concentration. Les leaders doivent également être attentifs aux signaux plus discrets de surcharge, comme le retrait ou la baisse de participation, et agir rapidement.

## Maintenir des limites claires et rester politiquement neutre

L'une des responsabilités les plus importantes du leadership en période d'incertitude géopolitique est de savoir maintenir des limites claires.

La sécurité psychologique ne signifie pas que le lieu de travail devient un espace de débat politique ou de prise de position morale. Lorsque les leaders brouillent ces limites, en exprimant des opinions personnelles marquées ou en laissant des discussions

polarisées s'intensifier, le climat de sécurité se dégrade rapidement.

Les équipes sont rarement homogènes sur le plan idéologique. Une perception d'alignement avec une position particulière peut réduire au silence les opinions divergentes, marginaliser certaines voix et entraîner un désengagement. Dans ces contextes, le silence n'est pas de la neutralité: c'est un mécanisme de protection.



Rejoignez un expert académique de référence ainsi que nos spécialistes en santé et bien-être pour analyser l'impact de l'anxiété politique et des pressions économiques sur le bien-être et la productivité des équipes, et découvrir des stratégies concrètes pour faire face à ces défis.

[Regarder le replay](#)

La neutralité politique ne signifie pas une absence d'émotion. Les leaders peuvent reconnaître les impacts sans prendre parti, en admettant que chacun est affecté différemment, tout en maintenant l'accent sur le respect, le bien-être et la capacité à travailler efficacement ensemble. Dans un contexte d'intensité médiatique

prolongée, les leaders jouent un rôle de stabilisateurs. Des limites claires et constantes, une redirection calme des échanges et un usage maîtrisé de l'autorité permettent de réduire l'anxiété et d'apporter de la prévisibilité, un élément particulièrement précieux lorsque celui-ci fait défaut dans l'environnement extérieur.

### Phase 3 : Renforcer la sécurité psychologique après la baisse d'intensité

Lorsque l'attention se détourne et que le cycle médiatique se calme, le réflexe est souvent de passer rapidement à autre chose et de «revenir à la normale». Pourtant, c'est un moment clé pour la sécurité psychologique.

Celle-ci se renforce lorsque les leaders créent un espace de réflexion sur ce que les équipes ont vécu, ce qui a aidé, et les points où le soutien a été insuffisant. Reconnaître l'effort émotionnel fourni par les collaborateurs, tout en maintenant leur niveau de performance, renforce la crédibilité et la confiance.

Si la sécurité psychologique a été fragilisée en raison de limites floues, de prises de parole

empêchées ou d'erreurs mal gérées, il est essentiel de l'aborder directement. La réparation renforce davantage la confiance que le simple fait de tenter un retour à la «normale» sans reconnaissance.

Enfin, cette phase de réflexion doit se traduire par une meilleure préparation pour l'avenir. Des lignes directrices plus claires sur la manière d'aborder les événements mondiaux, un renforcement des compétences des leaders dans le maintien des limites, et des attentes plus explicites en matière de bien-être et de consommation des médias permettent d'ancrer les apprentissages dans les pratiques futures de l'organisation.

### Diriger dans un monde en permanence connecté

Dans un monde où l'incertitude est continue et amplifiée par une connectivité constante, la sécurité psychologique relève moins du confort que de la stabilité. Elle permet aux individus de penser clairement, de rester connectés et de contribuer efficacement malgré la volatilité de l'environnement externe.

Les leaders qui investissent dans la sécurité

psychologique avant que l'anxiété ne s'intensifie, qui restent constants en période de tensions géopolitiques, qui posent des limites claires avec rigueur et bienveillance, et qui tirent des enseignements après coup offrent à leur organisation un avantage déterminant.

Lorsque l'actualité ne se stabilise pas, cette constance n'est pas seulement un soutien : c'est un levier stratégique.

# L'alimentation comme facteur de stabilité : Utiliser la nutrition pour soutenir la santé mentale en période de crise mondiale

Par **Dianne Ward**,  
Consulting Practice Manager, Dip.Nutr.

En période d'incertitude mondiale, l'impact sur la santé mentale est souvent immédiat et visible. En revanche, il est moins évident de voir la façon dont ces mêmes facteurs de stress influencent nos comportements alimentaires et, par conséquent, notre bien-être physique.

Une exposition prolongée à des événements mondiaux anxiogènes peut entraîner une élévation durable du cortisol, principale hormone du stress.

Utile sur de courtes périodes, un taux de cortisol chroniquement élevé perturbe la régulation de l'appétit, augmente les envies de sucre et de sel, et favorise la consommation d'aliments ultra-transformés et riches en énergie.

Parallèlement, le stress peut déstabiliser la glycémie, créant des cycles de pics et de chutes d'énergie qui renforcent encore ces envies.

Il ne s'agit pas simplement d'une question de volonté. D'un point de vue biologique, le corps cherche une source d'énergie rapide et facilement accessible pour faire face à une menace perçue. Les aliments dits «réconfortants», riches en énergie, apportent un afflux rapide de glucose, procurant un soulagement temporaire et une sensation de récompense. En période d'incertitude, ces choix peuvent également avoir une dimension émotionnelle: des aliments familiers et pratiques peuvent offrir un sentiment d'ancrage lorsque l'environnement extérieur semble imprévisible. Cependant, à long terme, ces habitudes peuvent entraîner davantage de fatigue, une résilience réduite et un éloignement progressif d'un état de santé optimal.

Mettre en place des habitudes alimentaires régulières et équilibrées permet de restaurer un sentiment de prévisibilité et de contrôle, deux éléments souvent affaiblis en période de crise.



Sauter des repas ou adopter une alimentation irrégulière peut accentuer l'irritabilité et la fatigue.

## Soutenir le bien-être mental par l'alimentation

### 1 Privilégier des repas réguliers

Des habitudes alimentaires régulières permettent de stabiliser la glycémie, ce qui contribue à réguler l'humeur, la concentration et le niveau d'énergie. Sauter des repas ou adopter une alimentation irrégulière peut accentuer l'irritabilité et la fatigue. Cela s'applique aussi bien lorsque le stress pousse à manger en continu que lorsqu'il conduit à oublier de manger. Dans les deux cas, une bonne structure dans son approche de l'alimentation est nécessaire.

### 2 Construire ses repas autour des protéines et d'aliments complets

Inclure une source de protéines à chaque repas favorise la satiété et aide à limiter les variations de la glycémie. Associées à des aliments complets et peu transformés (comme les légumes, les céréales complètes, les légumineuses et les bonnes graisses) elles permettent une libération d'énergie plus stable tout au long de la journée.

### 3 Intégrer des nutriments favorisant la résistance au stress

Certains nutriments jouent un rôle clé dans le soutien du système nerveux en période de stress accru:

- ▶ **Magnésium** (légumes verts, fruits à coque, graines): favorise la relaxation et la gestion du stress
- ▶ **Vitamines B** (céréales complètes, œufs, légumineuses): contribuent à la production d'énergie et au maintien des fonctions cognitives
- ▶ **Oméga-3** (poissons gras, noix, graines de lin): associés à la régulation de l'humeur
- ▶ **Aliments probiotiques** (yaourt, kéfir, légumes fermentés): soutiennent la santé intestinale, qui joue un rôle important dans l'humeur et la gestion du stress via l'axe intestin-cerveau

Il est important de noter qu'une alimentation équilibrée permet généralement de couvrir ces besoins en nutriments.



## 4 Privilégier des repas simples et réconfortants

Des repas simples, familiers, préparés et consommés régulièrement, peuvent instaurer un sentiment de routine et de réconfort. Il s'agit moins de variété culinaire que de constance et de simplicité.

**Exemples concrets :**

- ▶ Porridge garni de fruits à coque, de graines et de baies
- ▶ Œufs brouillés avec du pain complet et de l'avocat
- ▶ Soupe de lentilles avec du pain
- ▶ Poisson ou poulet grillé avec des légumes rôtis
- ▶ Curry de légumes et de légumineuses avec du riz

Ces repas sont nutritifs, demandent peu de réflexion et peuvent être préparés en plus grande quantité pour plus de praticité.

## 5 Maintenir une hydratation régulière

Le stress peut masquer les signaux de soif, et la déshydratation accentue la réponse au stress de l'organisme. Boire régulièrement tout au long de la journée soutient à la fois les fonctions physiques et mentales. Gardez de l'eau à portée de main et envisagez de programmer de légers rappels pendant les périodes particulièrement exigeantes.

## 6 Soutenir le lien entre sommeil et alimentation

Le stress perturbe le sommeil, et un sommeil de mauvaise qualité influence directement les choix alimentaires du lendemain. Le moment des repas fait partie de l'hygiène du sommeil : évitez les repas copieux juste avant de dormir, mais ne vous couchez pas non plus le ventre vide. Une collation légère contenant des protéines, 1 à 2 heures avant le coucher, peut aider à stabiliser la glycémie pendant la nuit.

## 7 Créer de petits rituels alimentaires

Même de courts moments d'alimentation consciente (s'asseoir pour manger, s'éloigner des écrans ou préparer ses repas avec attention...) peuvent renforcer un sentiment de calme et de présence. Lorsque c'est possible, partagez vos repas avec d'autres: manger ensemble peut devenir un point d'ancrage social dans des périodes d'isolement. Ces rituels agissent comme de micro-repères tout au long de la journée.



Découvrez **Maria Gomez Mojica** qui explique comment des programmes collaborateurs bien conçus (favorisant les activités de loisir, la sensibilisation à la nutrition et l'adoption d'habitudes saines) **peuvent améliorer le bien-être et la productivité au travail.**

[Regarder le replay](#)



## Stratégies nutritionnelles en situation d'urgence

En période de crise aiguë, lorsque les routines habituelles sont complètement perturbées, disposer d'un «kit nutrition de crise» peut s'avérer très utile :

- ▶ Sources de protéines non périssables (fruits à coque, graines, poisson en conserve, poudre de protéines)
- ▶ Glucides complexes (flocons d'avoine, riz complet, crackers complets)
- ▶ Fruits et légumes en conserve ou surgelés
- ▶ Tisanes et solutions électrolytiques
- ▶ Repas complets faciles à préparer (soupes, ragoûts pouvant être préparés à l'avance et congelés)

Pour les personnes qui perdent l'appétit sous l'effet du stress : privilégiez des apports liquides riches en nutriments, comme les smoothies, les bouillons ou les substituts de repas, qui fournissent des nutriments essentiels sous une forme facile à digérer.

## Soutenir les collaborateurs face à l'instabilité mondiale

Les organisations jouent un rôle clé pour aider les collaborateurs à maintenir leur résilience en période d'incertitude globale. Si chacun peut agir à son niveau sur son alimentation, la création d'un environnement favorable permet d'amplifier ces efforts.

### Parmi les actions concrètes à mettre en place en entreprise:

- ▶ Mettre à disposition des options nutritives: cuisines approvisionnées, espaces proposant des collations saines
- ▶ Encourager des pauses structurées: des horaires réguliers pour les repas et les collations aident à réguler la glycémie et offrent des moments de récupération mentale durant les journées exigeantes
- ▶ Sensibiliser au lien entre stress et alimentation : des ateliers courts, des communications ou des ressources sur les comportements alimentaires liés au stress et des conseils pratiques permettent aux collaborateurs de faire des choix éclairés
- ▶ Adapter les approches aux différents rythmes de travail : reconnaître que les travailleurs en horaires décalés, les collaborateurs à distance ou ayant des contraintes variées peuvent nécessiter des solutions flexibles
- ▶ Favoriser une culture du bien-être : normaliser l'autosoins, les horaires flexibles et les réseaux de soutien contribue à renforcer le sentiment de sécurité, même dans un contexte externe instable

## Une approche concrète de la résilience

La nutrition, à elle seule, ne peut pas résoudre les défis plus larges liés à l'instabilité mondiale. Elle constitue toutefois l'un des leviers les plus immédiats et accessibles pour soutenir le bien-être, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

En passant d'une alimentation réactive à une alimentation intentionnelle, et en créant un environnement de travail favorable, les collaborateurs peuvent mieux réguler leur énergie, préserver leur clarté mentale et renforcer leur résilience. Dans un contexte où de nombreux facteurs échappent au contrôle individuel, l'alimentation reste une opportunité concrète et quotidienne pour rétablir un équilibre.



# Le coût croissant de l'inaction : les maladies non transmissibles et la performance des équipes



Par **Dr. Anthony Renshaw**,  
Regional Medical Director

## Un risque croissant mais sous-estimé pour les entreprises

Les maladies chroniques telles que les maladies cardiovasculaires, le diabète et les troubles de santé mentale représentent plus de 70 % de la mortalité mondiale, tandis qu'environ 90 % des dépenses de santé sont consacrées aux maladies chroniques et à la santé mentale. Ces «maladies non transmissibles» (MNT) constituent un défi majeur pour les systèmes de santé à l'échelle mondiale, mais elles représentent également un enjeu stratégique pour les entreprises. Dans de nombreuses organisations, elles sont un facteur déterminant de la performance et des coûts liés aux équipes.

Pour les employeurs, les implications financières sont considérables et continuent de s'accroître dans de nombreux marchés. Les coûts de santé augmentent plus rapidement que l'inflation, en lien avec les

avancées technologiques et les innovations médicales, certaines régions anticipant des hausses à deux chiffres. Parallèlement, les collaborateurs souffrant de maladies chroniques non prises en charge présentent des taux d'absentéisme deux à trois fois plus élevés, tandis que le présentéisme (une baisse de performance au travail) peut générer des coûts encore supérieurs.

Dans de nombreuses organisations, cela se traduit par un impact persistant et cumulatif : augmentation des primes d'assurance, hausse des dépenses médicales, perte de productivité et perturbations opérationnelles croissantes.

Pourtant, une grande partie de ces coûts reste non mesurée, créant un angle mort critique pour les entreprises et limitant leur capacité à agir.

## Le coût de l'inaction

L'impact des maladies non transmissibles est souvent mal compris, car il ne se manifeste pas sous la forme d'un événement unique. Contrairement aux incidents de sécurité, dont les conséquences sont immédiates et visibles, les MNT se développent progressivement, sous l'effet combiné du mode de vie, des conditions de travail et des risques de santé sous-jacents.

Les collaborateurs peuvent continuer à travailler avec des pathologies non diagnostiquées ou mal prises en charge, ce qui entraîne une baisse des capacités cognitives, de la fatigue et un risque accru d'erreurs. Avec le temps, ces risques s'accumulent, conduisant à une augmentation de l'absentéisme, à des prises en charge médicales plus complexes et, dans certains cas, à des incidents critiques générant des coûts importants.

Dans des environnements à risque ou opérationnels, les conséquences peuvent dépasser le cadre individuel. Un incident lié à la santé peut perturber les opérations,

entraîner des coûts d'évacuation ou de traitement, et affecter la sécurité de l'ensemble des équipes. Cela a été observé à de nombreuses reprises : des cas évitables liés à des maladies chroniques ont nécessité des transferts hors site, en raison d'un dépistage insuffisant ou d'un manque de moyens médicaux sur place pour stabiliser et traiter les personnes concernées.

Malgré cela, les investissements organisationnels restent largement orientés vers le traitement plutôt que vers la prévention, en se concentrant sur les conséquences plutôt que sur les causes. Cette dynamique reflète ce que l'on observe souvent dans les systèmes de santé en général : les investissements visibles, comme la construction de nouvelles infrastructures ou la réduction des délais d'attente, attirent plus facilement l'attention et les financements, tandis que les investissements à plus long terme dans la prévention (comme une alimentation saine) sont souvent perçus comme moins tangibles et reçoivent donc moins d'attention.

## Pourquoi les approches traditionnelles en entreprise ne produisent pas toujours les résultats attendus

Les stratégies de santé en entreprise ont traditionnellement évolué en silos. La santé au travail, les programmes de bien-être et les services de santé sur site fonctionnent souvent de manière indépendante, avec peu d'intégration ou de responsabilité partagée quant aux résultats. Cette fragmentation limite leur efficacité.

Les services de santé sur site, par exemple, jouent un rôle important dans la gestion des situations aiguës et la prise en charge

immédiate. Cependant, leur impact reste par nature réactif, à moins d'être intégrés dans un système plus large de prévention, de suivi et de gestion des risques.

En l'absence de cette intégration, les organisations se retrouvent à réagir à des événements coûteux plutôt qu'à en réduire la probabilité. Il en résulte un cycle de coûts récurrents, où l'on traite les symptômes sans s'attaquer aux causes profondes.



Notre dernier livre blanc montre comment les entreprises peuvent réduire les risques liés aux maladies non transmissibles, renforcer la résilience des équipes et générer un retour sur investissement concret.

[Télécharger notre livre blanc](#)



## Du centre de coûts à une capacité systémique

Une approche plus efficace commence par un changement de perspective : passer de la simple prestation de soins à une logique de conception d'un système de santé. Si cela peut sembler complexe, les avancées en matière de données, d'analytique et de modèles opérationnels rendent aujourd'hui cette approche de plus en plus réalisable.

Dans ce modèle, la santé des collaborateurs est considérée comme une composante continue et mesurable de la performance opérationnelle. L'objectif n'est plus seulement de fournir des soins, mais de gérer activement les risques liés à la santé à l'échelle de l'ensemble des collaborateurs.

### Cela nécessite une intégration autour de trois axes :

- ▶ La santé au travail, pour évaluer et gérer les expositions et l'aptitude au travail
- ▶ Les programmes de bien-être, pour agir sur les facteurs comportementaux et psychosociaux
- ▶ Les services de santé sur site, pour assurer le suivi clinique et les interventions

Ces composantes doivent impérativement s'inscrire dans un cadre coordonné, aligné sur les structures de gouvernance et de gestion des risques de l'organisation et relié par des données et des analyses partagées. L'objectif est de permettre une prise de décision cohérente et éclairée, quels que soient les sites, les fonctions ou les régions.

L'approche évolue ainsi d'une logique de réaction face aux événements vers une logique de réduction de leur probabilité, en intervenant en amont pour identifier et gérer les risques avant qu'ils ne se traduisent en coûts.

## Les données, l'analytique et la technologie comme leviers de valeur

Ce qui permet concrètement cette transformation, c'est la capacité à produire, connecter et exploiter les données de santé. Les technologies de santé numériques (notamment les dossiers médicaux électroniques, les outils de dépistage des collaborateurs, les objets connectés et les

plateformes de reporting en temps réel) appréhendent la santé de leurs équipes. Ensemble, elles permettent de passer de données isolées à une vision dynamique et continue des risques à l'échelle des populations de collaborateurs.

### Cela offre trois avantages majeurs.

#### Premièrement,

les organisations bénéficient d'une visibilité plus précoce et continue des risques émergents. Si les dépistages périodiques fournissent des informations instantanées utiles, les objets connectés apportent une dimension en temps réel, en mesurant des indicateurs tels que le niveau d'activité, la fatigue, le sommeil ou le stress physiologique. Combinées aux données cliniques, ces informations permettent d'identifier plus tôt des pathologies comme l'hypertension, les troubles cardiovasculaires ou les risques liés à la santé mentale, souvent avant qu'ils ne se traduisent par des absences ou des événements aigus.

#### Deuxièmement,

les données permettent des interventions plus précises et plus rapides. Les flux de données continus permettent de passer de programmes standardisés à des approches plus ciblées et adaptatives. Les actions peuvent être ajustées en fonction de l'évolution des profils de risque, qu'il s'agisse de soutien comportemental, d'adaptation de la charge de travail ou de suivi clinique, améliorant ainsi à la fois l'efficacité et l'efficience.

#### Troisièmement,

elles permettent de mesurer les résultats et de générer des analyses prédictives. En intégrant des données historiques et en temps réel, les organisations peuvent suivre non seulement la réduction des événements médicaux graves, des taux d'absentéisme et des perturbations opérationnelles, mais aussi identifier des indicateurs avancés de risques futurs. Cela permet de passer d'une logique de reporting rétrospectif à une gestion proactive et orientée vers l'avenir, traduisant les actions de santé en valeur mesurable et durable pour l'entreprise.

Les retours d'expérience issus de programmes déployés montrent que, lorsqu'elle est appliquée de manière cohérente, cette approche permet de réduire significativement les événements médicaux évitables, les évacuations et les coûts associés, tout en améliorant la productivité et la stabilité des équipes.

Cependant, la technologie ne constitue pas une solution à elle seule. Sa valeur réside

dans sa capacité à soutenir un système dans lequel des données continues, connectées et exploitables éclairent les décisions, et où ces décisions produisent des résultats mesurables.

Néanmoins, l'application de ces approches à travers différents sites, pays ou régions reste un défi pour de nombreuses entreprises, en raison notamment des contraintes liées à la protection des données et à l'incompatibilité des systèmes.



Rejoignez nos experts en médecine, santé au travail et bien-être pour une session pratique et enrichissante, illustrée par des retours d'expérience clients et des exemples concrets, sur la gestion des maladies non transmissibles en entreprise.

[Regarder le replay](#)



## Construire un modèle qui réduit les coûts, et ne se contente pas de les traiter

Une gestion efficace des maladies non transmissibles (MNT) ne se définit pas par la simple présence de programmes isolés, mais par la manière dont ils fonctionnent ensemble.

### Un modèle intégré permet aux organisations:

- de détecter les risques plus tôt et d'intervenir avant qu'ils ne s'aggravent
- de réduire la fréquence et la gravité des événements de santé coûteux
- d'améliorer la performance des équipes grâce à une meilleure santé et un engagement accru

- de renforcer la résilience dans des environnements complexes et à risque.

Avec le temps, cette approche favorise également une évolution culturelle. Lorsque les collaborateurs constatent que les risques liés à la santé sont identifiés, gérés et accompagnés de manière structurée, leur engagement augmente et les comportements évoluent progressivement.

Le résultat ne se limite pas à une population en meilleure santé: il se traduit aussi par un environnement opérationnel plus stable et plus prévisible.

## Conclusion

Le coût des maladies non transmissibles ne cesse d'augmenter et de s'accumuler. Les organisations qui s'appuient sur des modèles réactifs continueront à absorber des hausses de coûts de santé, des pertes de productivité et des risques opérationnels croissants. Une grande partie de cette charge est pourtant évitable, à condition qu'elle soit rendue visible et activement pilotée. La bonne nouvelle est que des solutions existent désormais pour intégrer ces données et fournir des analyses cliniques exploitables.

Il ne s'agit pas d'élargir simplement l'offre de soins. Il s'agit de construire des systèmes capables de rendre les risques visibles, de permettre des interventions plus précoces et plus précises, et de mesurer en continu leur impact dans le temps.

Dans ce contexte, la question n'est plus de savoir si les organisations peuvent se permettre d'investir dans la santé de leurs collaborateurs, mais si elles peuvent se permettre de ne pas le faire.



# Au-delà des affiches et des bonnes intentions : construire une ergonomie du travail réellement efficace



Par **Dr. Salwan Hanoudi**,  
Regional Medical Director

L'ergonomie n'est pas une science abstraite; c'est la réalité quotidienne des mains qui saisissent des outils, des épaules qui portent, des yeux qui se concentrent et des dos qui nous soutiennent heure après heure. J'ai travaillé dans des cliniques sur des sites isolés comme dans des bureaux urbains très actifs, et j'y ai observé une même réalité,

exprimée différemment : des personnes désireuses de bien faire leur travail, mais des systèmes qui, silencieusement, poussent leur corps au-delà de limites raisonnables. La bonne nouvelle, c'est que les troubles musculosquelettiques sont évitables lorsque l'on conçoit les environnements de travail en fonction des individus et non l'inverse.

## Pourquoi l'ergonomie, et pourquoi maintenant ?

Les troubles musculosquelettiques se manifestent par des douleurs aux épaules, des raideurs cervicales, des lombalgies, des blessures aux mains et aux poignets, ainsi que des maux de tête liés à de longues heures dans des espaces de travail mal aménagés. Ils ne font pas toujours la une, mais ils dégradent la performance et le bien-être au quotidien.

Dans les secteurs industriels, les risques sont évidents: manutention manuelle, vibrations, postures contraignantes, utilisation prolongée d'outils électriques. Dans les bureaux, les risques sont plus discrets mais tout aussi réels: postures statiques, écrans mal positionnés, sièges mal réglés, et longues périodes sans mouvement. Ajoutez à cela les déplacements professionnels, la pression

temporelle et la fatigue accumulée, et les conditions sont réunies pour qu'une contrainte mineure devienne une blessure significative ou une pathologie chronique.

Dans ma pratique clinique sur des projets industriels, j'ai accompagné des situations où une seule blessure a éloigné un collaborateur qualifié du métier qu'il aimait, mettant en péril sa confiance, ses revenus et son identité. J'ai également constaté les bénéfices (humains et opérationnels) lorsque des programmes adaptés permettent d'accélérer la récupération et de faciliter un retour au travail sûr et serein. C'est là tout l'enjeu de l'ergonomie: prévenir en priorité, puis intervenir rapidement lorsque des problèmes apparaissent, afin que chacun puisse travailler efficacement et rentrer chez soi en bonne santé.

## De la prise de conscience à l'action : poser les bonnes bases

Les programmes d'ergonomie efficaces commencent par une compréhension claire, appuyée sur des données fiables. Il faut d'abord reconnaître le problème, puis l'évaluer correctement. Cela implique de collaborer avec des experts capables de comprendre le fonctionnement des articulations, des muscles et des tendons dans vos environnements de travail, qu'il s'agisse de sites industriels ou de bureaux.

Une évaluation structurée repose sur l'observation des tâches telles qu'elles sont réellement réalisées, et non telles qu'elles sont décrites dans des procédures ou des présentations. Il s'agit d'analyser les activités, d'identifier les expositions et de comprendre comment la posture, l'effort, la répétition, la durée et l'environnement se combinent pour créer des risques.

À partir de là, il convient de construire un argumentaire clair et opérationnel pour les décideurs. Il doit rester simple et concret : où se concentrent les risques, quels postes ou sites sont les plus exposés, quelles actions rapides peuvent être mises en œuvre, et quels moyens sont nécessaires pour y parvenir.

Il est également essentiel d'impliquer les parties prenantes dès le départ (opérations, HSE, santé au travail, RH et managers) afin de concevoir un programme adapté aux réalités du terrain.

Lorsque les bases sont solides, tout devient plus simple: la communication est plus claire, les ressources sont mieux ciblées, et l'impact est plus rapide.



Découvrez le **Dr. Salwan** qui présente des stratégies en milieu professionnel pour prévenir les troubles musculosquelettiques (**Partie 1**).

[Regarder le replay](#)



## Une mise en œuvre adaptée aux réalités du terrain

D'après les bonnes pratiques observées dans ce domaine, les programmes les plus efficaces combinent deux types d'actions.

### **Premièrement, une sensibilisation qui marque durablement.**

Les collaborateurs doivent être formés à reconnaître les signes et symptômes précoces, et à savoir comment réagir. Des sessions courtes, simples et pratiques, portant sur les techniques de manipulation des outils, les micro-pauses, les positions neutres des poignets et des épaules, ou encore l'aménagement du poste de travail, ont un impact considérable lorsqu'elles sont proposées au bon moment.

Sur le terrain, il est recommandé de mettre en place des échauffements et des étirements spécifiques au poste en début de chaque prise de service. À l'image des sportifs avant une compétition, il s'agit de mouvements doux et ciblés qui favorisent la circulation sanguine, préparent les articulations et réduisent les tensions avant le début de l'activité.

Dans les environnements de bureau, il est essentiel de compenser les postures statiques par du mouvement planifié: pauses actives, ajustements réguliers de posture, moments debout, et réglages adaptés des écrans et des sièges afin de maintenir une colonne vertébrale neutre et des épaules détendues.

Ce sont ces petites habitudes, répétées de manière constante, qui permettent d'améliorer durablement les résultats.

### **Deuxièmement, des interventions qui transforment le système.**

La sensibilisation agit au niveau individuel ; les changements systémiques protègent l'ensemble des collaborateurs. Cela inclut l'évaluation des risques ergonomiques sur les tâches les plus exposées, la réorganisation des flux de travail pour éviter les gestes contraignants, la définition de limites claires en matière de durée et de répétition, l'adaptation des outils utilisés et, dans les bureaux, des audits de postes de travail et la mise en place de configurations simples, standardisées et adaptées, facilement reproductibles.

Les nouvelles technologies peuvent renforcer ces démarches : assistance robotisée pour les tâches à forte contrainte, objets connectés, outils numériques d'analyse des postures, ou encore applications de réalité virtuelle pour accompagner la rééducation et restaurer la confiance avant un retour sur le terrain.

Cependant, la technologie n'est pertinente que si elle répond à un objectif clair de réduction des risques. Il faut partir du travail réel, puis choisir les outils adaptés.

### **La qualité doit être maintenue à chaque étape.**

Des audits réguliers permettent de garantir la pertinence des programmes. Sur le terrain, il est essentiel de rester attentif aux signaux faibles : une équipe qui improvise pour tenir le rythme, un poste « temporaire » devenu permanent, ou un outil évité parce qu'il est inconfortable.

Ces indicateurs permettent d'ajuster les actions avant qu'une contrainte mineure ne devienne un incident déclaré.



Découvrez le **Dr. Salwan** qui poursuit son analyse des stratégies de prévention des troubles musculosquelettiques (**Partie 2**).

[Regarder le replay](#)

## Mesurer l'essentiel, puis s'améliorer

Il n'est pas nécessaire de disposer d'un tableau de bord parfait pour commencer, mais il est essentiel de suivre quelques indicateurs pertinents, reflétant à la fois les risques et leur impact. Suivez notamment l'évolution des cas de troubles musculosquelettiques, les délais de déclaration, les délais de mise en place d'aménagements de poste et de retour complet au travail, la participation aux sessions de sensibilisation, les actions correctives mises en œuvre après chaque évaluation.

Il est tout aussi important de mesurer ce qui est évité que ce qui est traité : moins de quasi-accidents, moins de rechutes, moins de cas évoluant d'une contrainte mineure vers une blessure grave. Documenter les cas «évités» grâce au programme permet de démontrer les bénéfices cliniques, opérationnels et financiers.

Complétez les données par des exemples concrets : des équipes qui démarrent désormais leur journée avec un échauffement

parce que «ça fonctionne», un bureau ayant adopté un aménagement simple et constaté une diminution des maux de tête et des douleurs cervicales, ou encore un collaborateur ayant repris plus rapidement une activité adaptée grâce à une rééducation alignée sur ses tâches réelles.

Lors de la présentation des résultats aux parties prenantes, il est important de considérer le retour sur investissement dans sa globalité. Bien sûr, il existe des économies directes liées aux coûts de santé et à la réduction des absences. Mais il faut aussi prendre en compte la continuité des opérations, une exécution plus stable des projets, une meilleure image auprès des clients et des régulateurs et surtout, la fidélisation des talents dans un contexte de rareté des compétences et de vieillissement des effectifs. Chaque blessure évitée, c'est une personne qui peut continuer à exercer son métier, et une équipe qui n'a pas à compenser une absence supplémentaire.

## Conclusion

Un bon programme d'ergonomie n'a rien de complexe; il doit simplement être bien conçu. Il s'agit de partir d'une compréhension claire du travail réel, de préparer les collaborateurs et les systèmes avant que les contraintes ne s'installent, d'intervenir là où les risques sont intégrés aux tâches ou à l'environnement de travail, et de continuer à apprendre en continu. Que vos équipes travaillent sous terre, en

mer, en usine, à un poste de travail debout ou en déplacement entre différents fuseaux horaires, le principe reste le même: concevoir un travail qui respecte les limites humaines. Lorsque c'est le cas, le bien-être s'améliore, les blessures diminuent et la performance se maintient. Jour après jour, projet après projet, dans tous les environnements où vos collaborateurs évoluent.



Découvrez le **Dr. Salwan** qui conclut sur l'ergonomie au travail dans la vidéo **Partie 3**.

[Regarder le replay](#)

Notre équipe mondiale de consultants en santé s'appuie sur des décennies d'expérience couvrant de nombreux secteurs, régions et expertises. Leurs recommandations sont concrètes et directement applicables, car elles reposent sur une connaissance approfondie acquise sur le terrain, dans des environnements complexes, isolés ou à haut risque.

En tant que cabinet de conseil international, nous accompagnons les organisations sur un large éventail d'enjeux de santé, de tendances et d'opportunités. Cela inclut la protection des collaborateurs, la limitation des expositions aux risques, la réduction des incidents, l'amélioration de la santé et du bien-être des collaborateurs et des communautés, la conformité aux normes du secteur et le respect du devoir de protection (*Duty of Care*) des organisations.





## A PROPOS DES AUTEURS



### Dr. Philippe Guibert



Global Medical Director,  
Consulting International

 LinkedIn  Email



### Morgan MacDonald

Responsable  
Bien-être & Santé mentale

 LinkedIn  Email



### Dr. Anthony Renshaw

Regional Medical Director

 LinkedIn  Email



### Dianne Ward

Consulting Practice Manager,  
Dip.Nutr.

 LinkedIn  Email



### Dr. Salwan Hanoudi

Regional Medical Director

 LinkedIn  Email



Contactez-nous