



Organisation
internationale
du Travail

► Journée mondiale
de la sécurité et de la
santé au travail 2026

Santé & Sécurité au travail



n°12 - Mai 2026

AGIR SUR LES CAUSES PLUTÔT QUE SUBIR LES EFFETS

La santé et la sécurité au travail ne se résument pas à la prévention des accidents visibles ni à la protection contre les risques physiques. Elles englobent aussi ce qui, au quotidien, façonne le vécu du travail : son organisation, son rythme, les exigences auxquelles les travailleurs doivent répondre, le sens qu'ils peuvent donner à leur activité et la place qui leur est laissée pour agir sur ce qui les concerne.

C'est précisément ce que rappelle l'Organisation internationale du Travail à l'occasion de la Journée mondiale de la Sécurité et de la Santé au Travail 2026, consacrée aux milieux de travail psychosociaux favorables.

Les facteurs psychosociaux — charge et temps de travail, clarté des rôles, autonomie, soutien, reconnaissance ou encore équité des décisions — ne relèvent pas du simple ressenti individuel. Ils sont le produit de choix organisationnels. Lorsqu'ils se dégradent, ils deviennent des risques à part entière.

Or, dans de nombreux secteurs, les transformations engagées ces dernières années ont profondément modifié les conditions dans lesquelles le travail est exercé. À La Poste, ces transformations prennent une forme particulièrement concrète. Réorganisations successives, évolution rapide des métiers, exigences accrues de performance, outils numériques omniprésents : autant d'éléments qui contribuent à redéfinir en profondeur l'activité des postiers. Beaucoup expriment aujourd'hui un même constat, le travail change plus vite que les repères qui permettaient de bien le faire.

Dans ce contexte, les difficultés rencontrées sont encore trop souvent abordées sous l'angle individuel. Or, prévenir durablement les risques psychosociaux suppose précisément de revenir à ce qui les produit : les conditions dans lesquelles le travail est défini, réparti et piloté. Cela suppose aussi de reconnaître que la santé au travail ne relève pas seulement d'une obligation réglementaire, mais d'un choix de modèle d'organisation.

Pour FO Com, cet enjeu dépasse largement le seul champ de la santé. Il touche aussi à la qualité du travail réalisé et, plus largement, à la manière dont l'entreprise conçoit sa responsabilité. Une organisation ne peut se dire solide si elle repose sur des équilibres qui fragilisent celles et ceux qui la font vivre.

Un travail plus intense, plus fragmenté, plus instable

Depuis plusieurs années, la question des risques psychosociaux s'impose comme un enjeu central de la santé au travail. Longtemps appréhendées à travers des situations individuelles — stress, fatigue, tensions relationnelles — ces réalités sont désormais replacées dans un cadre plus large : celui des transformations profondes de l'organisation du travail.

Ces transformations ne sont pas marginales. Elles touchent au cœur même de l'activité. Les rythmes de travail se sont intensifiés, les objectifs se sont multipliés et les organisations évoluent à un rythme soutenu. Les outils numériques, les dispositifs de suivi de l'activité et les modes de

pilotage fondés sur les indicateurs ont profondément modifié la manière dont le travail est encadré, évalué et parfois même défini. Ces évolutions se traduisent par une augmentation des contraintes, mais aussi par une transformation plus diffuse de l'activité : fragmentation des tâches, interruptions fréquentes, difficulté à se concentrer dans la durée.

Selon les données de la DARES, près d'un salarié sur deux (48%) déclare devoir se dépêcher souvent dans son travail, tandis que plus des deux tiers (67%) indiquent devoir interrompre régulièrement une tâche pour en traiter une autre jugée plus urgente. Dans le même temps, 44% des salariés sont exposés à des horaires atypiques, selon les travaux de l'INRS.

Ces chiffres ne décrivent pas seulement des contraintes isolées. Ils traduisent une évolution plus profonde : un travail plus intense, plus morcelé, plus instable. Un travail dans lequel les postiers doivent en permanence arbitrer, prioriser, compenser — souvent sans que ces ajustements ne soient reconnus comme faisant partie intégrante de leur activité. C'est dans ce contexte que les institutions du travail ont progressivement fait évoluer leur regard. Les atteintes à la santé mentale et physique des travailleurs ne peuvent être comprises indépendamment des conditions dans lesquelles le travail est organisé. Ce changement de perspective n'est pas seulement théorique. Il ouvre la possibilité d'agir autrement. Si les difficultés rencontrées dans le travail sont liées à la manière dont celui-ci est organisé, alors elles ne relèvent pas d'une fatalité. Elles peuvent être analysées, discutées et, surtout, transformées.

Les risques psychosociaux, concrètement

La notion de risques psychosociaux est aujourd'hui largement utilisée dans le champ de la santé au travail. Elle est parfois mobilisée de manière imprécise, comme un synonyme de stress ou de mal-être. En réalité, elle renvoie à un ensemble de situations de travail susceptibles d'affecter la santé mentale, physique et sociale des travailleurs.

L'INRS définit les risques psychosociaux comme des situations où peuvent apparaître du stress, des tensions relationnelles ou encore des violences, internes ou externes, liées à l'activité professionnelle. Dans les situations concrètes, ces risques ne se manifestent pas de manière isolée. Ils s'entrecroisent et se renforcent, traduisant des déséquilibres plus profonds dans les conditions de travail.

Le stress professionnel durable apparaît lorsque les exigences du travail excèdent, de manière répétée, les ressources dont disposent les salariés pour y faire face. Il ne s'agit pas d'une tension ponctuelle, mais d'un déséquilibre installé, qui use progressivement les capacités d'adaptation. Les conflits de valeurs constituent une autre dimension souvent moins visible, mais particulièrement structurante. Ils surviennent lorsque les salariés ne peuvent plus réaliser leur travail conformément aux règles professionnelles ou aux exigences de qualité qui donnent sens à leur métier. Dans ces situations, la difficulté ne tient pas seulement à la charge de travail, mais à l'impossibilité de faire un travail que l'on juge « bien fait ».

La perte de sens du travail s'inscrit souvent dans le prolongement de ces tensions. Elle peut apparaître lorsque les objectifs quantitatifs prennent le pas sur la qualité du travail, ou lorsque les finalités de l'activité deviennent floues pour ceux qui la réalisent. Le travail continue d'être effectué, mais il perd une partie de sa cohérence et de sa valeur.

L'isolement professionnel constitue également un facteur déterminant. Lorsque les collectifs de travail se fragilisent, les possibilités d'échange, de soutien et de régulation diminuent. Or, ces collectifs ne sont pas seulement des espaces de sociabilité : ils permettent de partager des manières de faire, de discuter des difficultés et de construire des réponses face aux situations complexes.

Enfin, certaines organisations exposent les salariés à une charge cognitive et émotionnelle élevée. La nécessité de gérer des informations multiples, des situations imprévues, des objectifs parfois contradictoires ou des relations difficiles avec le public mobilise en permanence l'attention et l'engagement des travailleurs.

Ces différentes dimensions montrent que les risques psychosociaux ne peuvent être réduits à des fragilités individuelles. Ils traduisent des tensions inscrites dans le fonctionnement même des organisations. Autrement dit, ce n'est pas seulement la difficulté du travail qui est en cause, mais les conditions dans lesquelles il peut — ou non — être réalisé de manière satisfaisante.



À LA POSTE

Le travail réel sous tension

Pour comprendre comment les risques psychosociaux prennent forme dans le travail, il est nécessaire de se rapprocher des situations concrètes dans lesquelles les postiers exercent leur activité. Car c'est dans cet écart, souvent discret, mais décisif, entre ce qui est prévu et ce qui est réellement vécu que se joue une grande partie des tensions.

Depuis plusieurs années, les organisations de travail à La Poste connaissent des transformations profondes. Réorganisations régulières, évolution rapide des métiers, développement de nouvelles activités : ces changements s'inscrivent dans une dynamique globale d'adaptation du groupe à son environnement économique et technologique.

Mais du point de vue des postières et des postiers, ces transformations ne se traduisent pas uniquement par des changements de structure. Elles modifient en profondeur les repères à partir desquels le travail s'exerce. Ce qui faisait jusqu'ici la stabilité d'un métier — des pratiques partagées, des savoir-faire reconnus, des manières de faire éprouvées — devient plus incertain, parfois plus difficile à transmettre.

Dans le même temps, de nombreux postiers constatent une intensification du travail. Les objectifs se sont multipliés, les exigences se sont renforcées, et la polyvalence s'est accrue dans plusieurs activités. Il ne s'agit pas seulement de « faire plus », mais souvent de devoir faire différemment, plus vite, et dans des conditions plus contraintes.

La digitalisation du travail participe également de cette transformation. Les outils numériques, les dispositifs de suivi de l'activité et les exigences de reporting occupent une place croissante. S'ils peuvent faciliter certaines tâches, ils contribuent aussi à rendre le travail plus visible, plus mesuré, et parfois plus contraint. Ce qui n'est pas

mesuré tend à être relégué au second plan, alors même qu'il reste indispensable à la qualité du service.

Ces évolutions ont des effets sur les collectifs de travail. Les réorganisations, les mobilités ou encore la dispersion des équipes peuvent limiter les occasions d'échange et fragiliser les régulations collectives. Lorsque ces appuis se fragilisent, les salariés se retrouvent plus seuls face aux contraintes du travail. Ils doivent alors mobiliser leurs ressources individuelles pour faire face à des situations qui relevaient auparavant de régulations collectives.

C'est dans ce contexte que se creuse l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Le travail prescrit correspond aux procédures, aux objectifs et aux consignes définis par l'organisation. Le travail réel, lui, désigne l'ensemble des ajustements, des arbitrages et des décisions que les postières et les postiers prennent au quotidien pour que le travail puisse effectivement être réalisé.

Ces ajustements ne sont pas des écarts marginaux. Ils sont au cœur du travail. Ils traduisent l'expérience, le savoir-faire et l'engagement des salariés. Mais lorsque les contraintes deviennent trop fortes ou que les marges de manœuvre se réduisent, ces ajustements peuvent se transformer en source de tension durable.

Autrement dit, ce n'est pas le travail qui pose un problème en soi, mais la manière dont il est rendu possible — ou empêché.

Pour FO Com qui ne cesse de le dire, il est essentiel de reconnaître que l'expertise opérationnelle réside auprès des postières et des postiers sur le terrain. Ignorer leurs connaissances pratiques compromet la réussite des missions confiées.

Quand l'organisation crée les tensions

Les difficultés rencontrées dans le travail s'inscrivent le plus souvent dans des logiques d'organisation qui influencent directement la manière dont l'activité est définie, encadrée et évaluée.

Parmi ces logiques, le pilotage par les indicateurs occupe aujourd'hui une place centrale. Le travail est de plus en plus suivi à travers une série de données chiffrées: volumes traités, délais, objectifs commerciaux, taux de performance ou encore niveaux d'activité. Ces outils peuvent contribuer à rendre l'activité plus lisible, mais ils introduisent aussi une transformation importante: ce qui est mesurable tend à devenir la référence principale pour apprécier le travail.

Or, une grande partie du travail réel échappe précisément à ces indicateurs. Les ajustements nécessaires pour traiter une situation complexe, l'attention portée à un client, l'entraide entre collègues ou encore le temps consacré à résoudre un problème ne se traduisent pas toujours dans les tableaux de suivi. Lorsque ces dimensions deviennent invisibles dans le pilotage de l'activité, elles risquent progressivement d'être reléguées au second plan.

Cette évolution s'accompagne souvent d'une pression accrue sur la performance. Les objectifs peuvent évoluer rapidement et les résultats font l'objet d'un suivi régulier, parfois très rapproché. Dans ce contexte, l'évaluation du travail tend à se concentrer davantage sur les résultats individuels, ce qui modifie les équilibres au sein des équipes et peut affaiblir certaines formes de coopération.

L'accélération des temporalités constitue un autre

facteur structurant. Les organisations doivent s'adapter à des environnements en mutation rapide, ce qui conduit à des décisions prises dans des délais plus courts et à des réorganisations plus fréquentes. Or leur succession rapide peut rendre plus difficile l'appropriation des changements par les salariés et fragiliser les repères professionnels.

Par ailleurs, on observe une individualisation croissante des responsabilités. Les salariés sont souvent amenés à gérer simultanément des objectifs multiples, des contraintes de temps, des relations avec les clients et des exigences de qualité. Lorsque ces responsabilités s'exercent sans marges de manœuvre suffisantes, elles peuvent se transformer en sources de tension durables.

Enfin, certaines évolutions organisationnelles contribuent à une fragmentation des collectifs de travail. La polyvalence accrue, les mobilités professionnelles, la dispersion géographique des équipes ou encore l'organisation en unités plus petites peuvent réduire les occasions d'échange et de régulation collective. Or, ces collectifs constituent l'un des principaux appuis dont disposent les salariés pour faire face aux difficultés du travail.

Pris isolément, chacun de ces mécanismes peut sembler limité. Mais lorsqu'ils se combinent, ils produisent des effets profonds sur les conditions dans lesquelles le travail est réalisé. Ce constat conduit à poser une question centrale: celle de la capacité de ces modèles d'organisation à rester soutenables dans la durée, tant pour les salariés que pour l'entreprise elle-même.

Jusqu'où le travail peut-il tenir ?

L'analyse des conditions de travail et des mécanismes organisationnels conduit à une interrogation plus large, qui dépasse le seul cadre de la prévention des risques : celle de la soutenabilité des modèles d'organisation du travail.

Les transformations engagées ces dernières années au sein des entreprises y compris à La Poste s'inscrivent dans des objectifs d'adaptation, de performance et d'efficacité. Ils répondent à des contraintes réelles — évolution des activités, transformation des marchés, exigences de qualité de service — et ne peuvent être ignorés. Mais la question centrale n'est pas tant celle de leur légitimité que celle des conditions dans lesquelles ils sont poursuivis.

Une organisation peut-elle être durablement performante si elle fragilise les conditions dans lesquelles le travail est réalisé ? Peut-elle maintenir dans le temps la qualité de ses activités si celles et ceux qui

les assurent voient leurs marges de manœuvre se réduire, leurs repères professionnels se déstabiliser et leurs collectifs s'affaiblir ?

À court terme, certains modes d'organisation peuvent produire des résultats visibles. Les indicateurs peuvent être atteints, les objectifs remplis, les délais respectés. Mais ces résultats reposent souvent sur un investissement important des salariés, sur leur capacité à compenser les dysfonctionnements de l'organisation, à ajuster en permanence leur activité et à maintenir, malgré tout, une certaine qualité de travail.

Ce travail d'ajustement reste en grande partie invisible. Il n'apparaît ni dans les indicateurs ni dans les dispositifs de pilotage. Pourtant, il constitue une condition essentielle du fonctionnement de l'entreprise.

Lorsque ces ajustements deviennent permanents, lorsqu'ils reposent de plus en plus sur l'engagement individuel, ils peuvent conduire à des formes d'usure professionnelle. Fatigue, perte de sens, désengagement progressif : ces phénomènes ne sont pas immédiats, mais ils s'installent dans la durée et finissent par affecter à la fois les salariés et l'organisation elle-même.

Une organisation qui ne permet plus aux salariés d'exercer leur métier

dans des conditions satisfaisantes s'expose, à terme, à une dégradation de la qualité du travail, à une perte de compétences et à un affaiblissement de l'engagement collectif.

Cette question prend une dimension particulière à La Poste, dont les activités reposent largement sur la qualité du service rendu et sur la relation avec les clients. La transformation des métiers et la diversification des activités ne peuvent être pensées uniquement sous l'angle de la performance économique. Elles interrogent plus largement le modèle d'organisation du travail et les priorités qui lui sont associées.

Quelle place est accordée à la qualité du travail réel ? Quels moyens sont donnés aux salariés pour exercer leur métier ? Comment la santé au travail est-elle intégrée dans les décisions d'organisation ?

Dans ce contexte, la prévention des risques psychosociaux ne peut être réduite à une série d'actions correctives. Elle suppose d'intégrer pleinement la question de la santé dans les critères mêmes de pilotage des activités. Autrement dit, elle suppose de repenser les conditions dans lesquelles la performance est définie, mesurée et recherchée.



Prévenir, c'est transformer le travail



La prévention des risques psychosociaux est aujourd'hui largement reconnue comme un enjeu central de la santé au travail. Pourtant, les réponses mises en œuvre dans les entreprises restent souvent centrées sur l'accompagnement des salariés, sans que les causes des difficultés rencontrées soient réellement interrogées. Or, en matière de santé au travail, la prévention repose sur une distinction classique entre trois niveaux d'intervention, qui ne se situent pas au même endroit dans la chaîne des causes et des effets.

La prévention primaire vise à agir directement sur les facteurs à l'origine des risques. Elle concerne les conditions dans lesquelles le travail est conçu, organisé et piloté. Cela renvoie à des éléments concrets : la charge de travail, les moyens disponibles, la clarté des objectifs, les marges de manœuvre laissées aux salariés, ou encore le fonctionnement des collectifs de travail.

La prévention secondaire intervient lorsque les premières difficultés apparaissent. Elle regroupe les actions destinées à aider les salariés à faire face aux contraintes du travail : formations, accompagnement, dispositifs de soutien, développement de compétences relationnelles ou managériales.

La prévention tertiaire, enfin, concerne la prise en charge des situations de souffrance avérée. Elle peut prendre la forme d'un accompagnement médical, psychologique ou social des salariés en difficulté.

Ces trois niveaux sont complémentaires. Mais, dans la pratique, ils ne font pas l'objet du même investissement. Dans de nombreuses organisations, les actions mises en avant relèvent principalement de la prévention secondaire ou tertiaire : dispositifs d'écoute, lignes d'assistance, accompagnement individuel ou actions de sensibilisation. Ces dispositifs peuvent être utiles, notamment pour répondre à des situations déjà dégradées. Mais ils présentent une limite majeure : ils interviennent une fois que les difficultés sont installées.

À La Poste, cette tendance peut se traduire par la mise en place de dispositifs d'accompagnement — accès à des cellules d'écoute, ressources externes, actions liées à la qualité de vie et aux conditions de travail — sans que les questions de charge, de moyens ou de fonctionnement des collectifs ne soient toujours traitées avec la même intensité.

Pour FOCom, la prévention des risques psychosociaux ne peut être efficace que si elle agit en priorité à la source. Cela suppose de replacer l'organisation du travail au centre de la démarche de prévention. Agir à la racine, c'est interroger la cohérence entre les objectifs fixés et les moyens disponibles. C'est examiner les modalités de pilotage de l'activité, la manière dont les priorités sont définies et les marges de manœuvre dont disposent les salariés pour réaliser leur travail.

La prévention ne peut se limiter à "aider les salariés à tenir". Elle doit viser à créer les conditions dans lesquelles le travail peut être exercé de manière soutenable.



Agir collectivement sur le travail

En matière de santé au travail, l'employeur est tenu à une obligation de sécurité. Cette obligation ne se limite pas à la gestion des situations dégradées. Elle implique d'anticiper les risques, d'évaluer leurs causes et de mettre en œuvre des actions de prévention adaptées, en agissant sur les conditions de travail elles-mêmes. Dans ce cadre, les représentants du personnel occupent une place centrale. Les instances représentatives, notamment les comités sociaux et économiques (CSE) et leurs commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), disposent de prérogatives pour analyser les situations de travail, alerter sur les risques et formuler des propositions.

Le document unique d'évaluation des risques professionnels constitue à cet égard un outil structurant. Il doit permettre d'identifier l'ensemble des risques auxquels sont exposés les salariés, y compris les risques psychosociaux, et de définir les mesures de prévention correspondantes. Sa pertinence dépend directement de la manière dont le travail réel est pris en compte dans son élaboration.

Les représentants des salariés peuvent également recourir à des expertises en santé au travail, notamment lors de projets de réorganisation ou lorsque des risques importants sont identifiés. Ces expertises permettent d'analyser les effets des transformations sur les conditions de travail et d'apporter des éléments objectivés dans le débat.

Au-delà de ces outils, le dialogue social constitue un levier essentiel pour agir sur l'organisation du travail. Les négociations relatives à la qualité de vie et aux conditions de travail (QVCT) doivent permettre d'aborder les questions de charge, de moyens, de fonctionnement des collectifs et de modalités de pilotage de l'activité. À La Poste, l'existence d'accords en matière de QVCT constitue un point d'appui. Mais leur portée dépend concrètement des conditions de leur mise en œuvre : moyens alloués, capacité à traiter les questions d'organisation du travail et place accordée aux représentants des salariés dans le suivi des actions engagées.

Le dialogue social ne peut se réduire à un cadre formel d'échanges ou à une succession de consultations. Il doit permettre de traiter réellement les situations de travail, d'examiner les effets des transformations et d'ouvrir des marges de discussion sur l'organisation de l'activité.

Pour FOCom, cette exigence est centrale. La prévention des risques psychosociaux ne peut devenir effective que si les représentants des salariés disposent des moyens d'agir, d'un accès réel à l'information et de la possibilité d'intervenir en amont des décisions qui transforment le travail.

Changer le travail nos priorités

La prévention des risques psychosociaux ne peut être effective sans une action déterminée sur l'organisation du travail. Pour FO Com, il ne s'agit pas d'ajuster à la marge des dispositifs existants, mais de réinterroger en profondeur les conditions dans lesquelles le travail est conçu, organisé et piloté.

Cela suppose d'abord de rompre avec une logique dans laquelle les transformations sont décidées sans évaluation réelle de leurs effets sur le travail. Chaque projet de réorganisation, chaque évolution d'activité ou de mode de pilotage doit faire l'objet d'une analyse préalable de ses impacts sur les conditions de travail et sur la santé des salariés. Cette évaluation ne peut être formelle : elle doit s'appuyer sur le travail réel et associer pleinement les représentants du personnel.

La question des moyens constitue un second point de rupture. Les exigences fixées aux salariés ne peuvent continuer à être dissociées des ressources mises à leur disposition. FO Com revendique des effectifs adaptés à la charge réelle de travail, ainsi que des organisations permettant aux salariés de disposer de marges de manœuvre suffisantes pour faire face aux aléas de l'activité.

Au-delà des moyens, c'est également la manière de piloter le travail qui doit évoluer. La performance ne peut être réduite à des indicateurs quantitatifs. Elle doit intégrer la qualité du travail réalisé, les conditions dans lesquelles il est exercé et leurs effets sur la santé des salariés. Cela implique d'introduire des indicateurs sociaux dans le pilotage des activités et de rééquilibrer les critères d'évaluation.

FOCom affirme également la nécessité de redonner toute leur place aux collectifs de travail. Cela passe par la mise en place de véritables espaces de discussion sur le travail, intégré au fonctionnement des services, permettant aux salariés d'échanger sur leur activité, de partager leurs difficultés et de construire collectivement des solutions. Ces espaces ne peuvent être périphériques : ils doivent être reconnus comme un élément à part entière de l'organisation du travail.

La transparence constitue un autre enjeu central. Les résultats des enquêtes relatives aux risques psychosociaux, aux conditions de travail ou au climat social doivent être communiqués aux salariés et à leurs représentants. Sans accès à l'information, il ne peut y avoir ni diagnostic partagé ni action efficace.

À travers ces revendications, FOCom réaffirme une position constante : la santé au travail ne peut être dissociée de l'organisation du travail. Prévenir les risques psychosociaux, ce n'est pas gérer les conséquences des dysfonctionnements, c'est agir sur les choix qui les produisent.

Il ne peut y avoir de politique de santé au travail crédible sans une transformation réelle des conditions dans lesquelles le travail est décidé, organisé et réalisé.

Prévenir les risques psychosociaux, ce n'est pas gérer les conséquences. C'est agir sur les choix qui les produisent.