

# Isolement et solitude au travail

AUTEURS :

J. Marc, M. Favaro, département Homme au travail, INRS

EN  
RÉSUMÉ

Isolement, solitude, repli sur soi, être seul... les termes abondent pour désigner des situations qui peuvent être choisies ou subies par le salarié et qui recouvrent des réalités bien différentes, aux conséquences parfois lourdes sur la santé. Bien que traitée historiquement par l'INRS depuis les années 1980, la question de l'isolement au travail reste d'actualité puisque le baromètre 2019 *ParisWorkplace* réalisé par l'IFOP [1] confirme que 26 % des salariés se sentent souvent isolés et que ce sentiment d'isolement ne semble pas être compensé par l'usage croissant des technologies d'information et de communication ni par le développement de nouveaux modes d'organisation du travail comme le « télétravail ». Cet article propose de mieux définir chacun de ces termes, avec les risques associés, et met en lumière les situations de travail réclamant une vigilance particulière de la part des acteurs de la prévention.

## MOTS CLÉS

Organisation du travail / Conditions de travail / Santé au travail / Psychopathologie / Surveillance médicale / Suivi médical

**A** une époque où le stress et l'intensification du travail sont évoqués fréquemment à propos du monde du travail, l'« isolement » est classiquement considéré comme un indice parmi d'autres de risque de dégradation de la santé mentale, comme de perte de l'efficacité collective imputable pour partie aux conditions de travail.

En France, la question de l'isolement au travail est généralement abordée de deux manières : la sécurité des travailleurs isolés et les pathologies de la solitude.

Dans le cas des travaux portant sur la sécurité des travailleurs isolés, la réflexion s'est essentiellement portée sur les risques d'accident et l'organisation des secours [2]. Les premières études de l'INRS sur les travailleurs physiquement isolés ont à la fois montré l'implication de l'organisation du travail dans la survenue de l'accident et mis en évidence la coprésence d'éléments objectifs et subjectifs participant au vécu des situations d'isolement [3] :

- dans la survenue de l'accident du salarié, du fait d'une définition

floue des tâches et des responsabilités ;

- dans l'aggravation des lésions du travailleur accidenté, lorsque l'organisation des secours était mal préparée ;

- dans une altération des représentations et des comportements de ces travailleurs, liée au fait d'être physiquement seuls et de ne pas pouvoir communiquer avec des tiers ;

- dans la manifestation de vécus éprouvants : « la peur de l'imprévu », « l'autonomie éprouvée » dans le travail ainsi qu'une « solitude psychologique ».

De leur côté, les réflexions sur les « pathologies de la solitude » en lien avec les problèmes de santé mentale pointent l'influence des nouveaux modes d'organisation et de management du travail sur la santé psychique des salariés et les relations interindividuelles au travail [4].

En adoptant des modes de management empruntés à une logique de gestion (individualisation du travail, contrats d'objectifs...), les

entreprises influenceraient l'implication individuelle des salariés en augmentant leur responsabilisation. Au niveau psychique, les effets de l'augmentation de cette implication dans le travail sont paradoxaux : ils favorisent l'autonomie et l'intérêt pour le travail, mais participent aussi directement à l'intensification du travail et au développement de nouvelles modalités d'isolement des salariés (isolement relationnel, repli sur soi...). Par ailleurs, l'individualisation des tâches, la mise en concurrence des salariés et l'évaluation individuelle des performances contribuent aussi directement à la déstructuration de la solidarité au travail et de ce que l'on appelle les ressources défensives individuelles et collectives, qui contribuent à neutraliser les affects négatifs associés aux situations.

Ces différentes approches ont permis de mettre en débat les origines organisationnelles des situations d'isolement au travail et de poser les bases d'un questionnement sur « l'isolement relationnel », entendu comme recouvrant les difficultés à entrer en communication avec une personne pouvant porter « assistance », « secours » à un salarié en difficulté.

Elles ont aussi permis d'interroger, dans un deuxième temps, les raisons qui amènent un salarié à réduire, quantitativement et qualitativement, ses relations avec ses collègues, pourtant physiquement présents, voire qui l'amènent à renoncer à demander une aide ou ne plus être en capacité de solliciter une aide formelle ou informelle, même lorsqu'il se sent incapable de faire face seul à la situation.

En ce sens, ces approches identifient les situations d'isolement comme facteur de fragilisation des rapports au travail des sala-

riés avec des conséquences sur la régulation des activités collectives dont les manifestations peuvent prendre différentes formes : incident, accident ou décompensation psychique par exemple.

Cependant, reste que, d'une manière générale, la notion d'isolement pose de réels problèmes de définition, notamment parce qu'elle dépend du point de vue adopté. Au-delà de la distinction entre isolement physique et relationnel, parle-t-on d'un isolement réel ou perçu ? D'un isolement temporaire ou permanent ? Par ailleurs, l'utilisation dans la littérature de nombreux synonymes (solitude, exclusion, repli sur soi...) rend la notion d'isolement d'autant plus difficile à cerner.

Ce travail a pour objectif de donner des clés de lecture des différentes situations d'isolement aux personnes en charge de la prévention au sein d'une entreprise. La première partie s'attachera à donner des éléments de définition permettant de mieux cerner les situations d'isolement. La deuxième abordera, en cherchant à la modéliser, la dynamique du passage entre des situations d'isolement « choisies » à des situations d'isolement subies plus pathogènes. La troisième partie présentera quatre situations d'isolement caractéristiques et leurs risques associés. Enfin, la dernière partie envisagera différentes préconisations pour les acteurs de prévention en entreprise.

## ÉLÉMENTS DE DÉFINITION DES SITUATIONS D'ISOLEMENT

Pour un préventeur, la détermination des situations d'isolement peut s'établir au travers de la combinaison de quatre critères : les

éléments objectifs permettant de distinguer les situations d'isolement ; l'importance des éléments subjectifs dans la perception des situations d'isolement ; la place particulière du vécu des situations d'isolement au sein des critères subjectifs et enfin, le caractère choisi ou non de ces situations par le salarié.

### LES ÉLÉMENTS « OBJECTIFS » PERMETTANT DE DISTINGUER LES SITUATIONS D'ISOLEMENT AU TRAVAIL

« Être seul », « isolement », « solitude », ces trois expressions ont en commun d'exprimer l'état, souvent observable (isolement physique, peu de communication...), d'une personne détachée du reste de son environnement à un moment donné. Cependant, alors que le fait d'« être seul » est souvent considéré comme temporaire, l'isolement ou la solitude s'inscrivent généralement dans des temporalités plus longues.

Parmi les **éléments objectifs** permettant de définir les situations d'**isolement**, le nombre de personnes à proximité, la durée de l'isolement, le nombre de contacts par jour, de coups de téléphone sont autant d'exemples de critères qui permettent à la fois de caractériser l'isolement et d'en faciliter la mesure. Toutefois, il semble que, dans la pratique, le critère le plus pertinent soit l'accès à une assistance – et donc la possibilité de rompre l'isolement.

### LA PLACE DE LA SUBJECTIVITÉ DANS LA PERCEPTION DE L'ISOLEMENT

La subjectivité dans la perception des situations d'isolement est associée à l'évaluation qualitative de ces situations par le salarié. **Les références aux éléments objectifs**

**de la situation sont maintenues**, mais les différentes expériences qu'a pu avoir le salarié influencent la représentation qu'il se fait de la situation pour en donner une interprétation. Dès 1984, dans le secteur des Pierres et Terres à feu, la Caisse nationale de l'Assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) avait recommandé de mettre en place des systèmes de rondes pour faire face à la dispersion des salariés, à l'impossibilité de doubler les salariés sur certains postes et à la faible probabilité que certains salariés avaient de rencontrer une tierce personne en poste [5]. Il est à noter qu'à l'époque la CNAMTS signalait que l'expression « travail isolé » pouvait s'étendre à une équipe de travail. Ces travaux ont fini par aboutir à une définition, maintenant stabilisée, du travailleur isolé qui marie éléments objectifs et subjectifs : « *le travail isolé se définit comme étant la réalisation d'une tâche par une personne seule, dans un environnement de travail où elle ne peut être vue ou entendue directement par d'autres et où la probabilité de visite est faible* » [6]. La notion de probabilité de visite a ici été ajoutée pour pallier la difficulté d'établir une limite temporelle. Un autre exemple, pris dans le milieu hospitalier, donne une illustration de la différence entre les éléments objectifs et subjectifs en situation. Pour un infirmier, travailler seul ne se vit pas de la même manière selon que le travail se réalise de jour ou de nuit. Dans les deux cas, il travaille seul, mais la nuit, lorsque les patients sollicitent une aide, elle est généralement justifiée par une urgence. Par ailleurs, un bref regard sur la nature des communications au sein de l'entreprise permet aussi de souligner l'importance des éléments qualitatifs dans la genèse des situations d'isolement au

travail. En effet, s'il est simple de remarquer qu'un salarié est isolé physiquement ou communique peu, il peut s'avérer plus malaisé pour une tierce personne de décider si les relations que le salarié entretient avec ses pairs (quel qu'en soit le nombre) sont satisfaisantes ou non. Or, cette capacité à entrer en communication est primordiale pour vérifier des informations (se rassurer aussi parfois), solliciter une assistance en cas de besoin ou mobiliser des secours en cas d'accident. Pour illustration, en situation de télétravail, des salariés peuvent être isolés physiquement et cependant partager à distance des informations adéquates ou pour le moins suffisantes avec des tiers (clients, collègues...), ceci du fait de l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC). À l'inverse, dans des situations de travail tendues, les exigences du travail ou la qualité des relations peuvent ne pas être favorables au développement d'une bonne communication au travail, avec des conséquences parfois délétères sur la santé et l'activité collective. Dans ces situations, il arrive souvent que le salarié choisisse lui-même de limiter ses contacts avec autrui pour se protéger ou reprendre le contrôle de la situation par exemple. La solitude présente un autre aspect de la relation subjective à l'isolement. **Subjective par nature**, la solitude prend sa source non plus dans une réalité extérieure qui lui sert de référence, mais dans un ensemble de valeurs (sens de son travail, solidarité, représentation de ses compétences...), de croyances (sens du travail partagé, justice organisationnelle...) qui, incorporées par le salarié, le pilotent dans son activité. Bien que l'isolement perçu, l'isolement relationnel et la solitude

fassent tous trois référence à des évaluations subjectives, il faut souligner que les éléments subjectifs associés aux différentes formes d'**isolement** s'appuient sur des éléments objectifs du monde réel, à la différence de la solitude qui est centrée sur la **réalité interne du salarié**, sur sa capacité ou non à se satisfaire de lui-même. Enfin, si les expressions « isolement » ou « solitude » sont souvent négativement connotées dans le langage courant, les effets de l'isolement ou de la solitude et leurs vécus peuvent être positifs ou négatifs selon les situations et les individus.

## LE VÉCU DES SITUATIONS D'ISOLEMENT ET DE SOLITUDE

Dès les premières enquêtes sur le travail isolé, la question du vécu des situations d'isolement a été abordée [7]. Pour les salariés interrogés, travailler seul c'est ne compter que sur soi en cas de problème, « faire avec » l'ennui, « la peur de l'imprévu », trouver à s'occuper pour remplir un temps qui ne passe pas, bref assumer les effets de l'isolement. Mais les réponses obtenues exprimaient aussi des atteintes plus profondes telles qu'« une autonomie difficile à vivre » dans le travail ou « une solitude psychologique ». Il faut ajouter que, selon les termes mêmes des salariés, de telles situations vécues au travail les amèneraient à devoir « s'endurcir » pour contrôler leurs craintes. Bien que l'isolement ne soit pas en lui-même négatif, dès l'instant où le vécu d'isolement se manifeste sous forme de « sentiment », il revêt clairement une coloration négative, car il correspond bien souvent à un besoin d'aide. Les situations de harcèlement ou de violences au travail sont en ce sens exemplaires. Les salariés qui subissent ces agissements se sentent souvent seuls

malgré la présence d'autres personnes, ceci parce que ces dernières ne peuvent les aider ou n'en ont pas le désir [8]. Ce sentiment d'isolement, étayé par des éléments de la situation, peut s'accompagner d'un sentiment d'injustice, d'un vécu d'impuissance, de frustration, voire même de rage de subir.

De son côté, l'expérience de solitude faisant référence à un ensemble de vécus sédimentés conditionne la capacité du salarié à se suffire à lui-même dans la réalisation de son travail [9]. Souvent assimilée à de l'autonomie lorsqu'elle est bien vécue, cette solitude peut être sereine, créative et être une ressource pour le travail. Le salarié peut ainsi très bien être physiquement isolé (non perceptible directement par d'autres personnes), mais être capable de réaliser son travail seul, sans inquiétude concernant ses compétences, avec les valeurs et les règles de fonctionnement d'un collectif qu'il a intégrées. À l'inverse, mal vécue et exprimée comme telle, la solitude devient « sentiment de solitude ». Plus pathogène que le sentiment d'isolement, il

affecte le salarié dans la perception qu'il a de lui-même et de ses rapports aux autres. Le salarié ne demande que peu d'aide, considérant par avance qu'il n'en recevra aucune. Le sentiment de solitude peut se caractériser par un repli sur soi ou sur la tâche. Dans des formes extrêmes, le salarié perd progressivement le sens de son travail et, dans certains cas, cette perte de sens atteint son identité.

La figure 1 propose de résumer l'essentiel des notions venant d'être rappelées en les positionnant selon deux dimensions : référence externe/objective vs interne/subjective et expérience vécue positive vs négative.

### ISOLEMENT CHOISI OU SUBI

L'isolement est qualifié de « choisi » s'il renvoie à une décision du salarié. Dans les autres cas, il est dit « subi », imposé ou contraint par l'activité ou l'organisation.

Alors que le choix de l'isolement donne des informations sur le niveau de maturité ressenti par le salarié, sa capacité à agir sur la situation, le côté « subi » renseigne

sur ses marges de manœuvre organisationnelles.

## DE L'ISOLEMENT AU SENTIMENT DE SOLITUDE

Pour l'entreprise comme pour les préventeurs et les salariés, au-delà des aspects descriptifs définissant les situations d'isolement, deux questions se posent :

1. Qu'est-ce qui peut amener un salarié à réduire, quantitativement et qualitativement, ses relations avec ses collègues, pourtant physiquement présents, voire qui l'amènent à renoncer à solliciter une aide formelle ou informelle même lorsqu'il se sent incapable de faire face seul à la situation ?

2. Comment l'entreprise régule-t-elle les risques qui sont associés à ce type de situations en limitant autant que possible leurs conséquences négatives pour les salariés et l'entreprise ?

Pour pouvoir agir sur ces situations et, le cas échéant, s'en dégager si nécessaire, l'isolement, la solitude au travail et les sentiments qui leur sont associés ne doivent pas être considérés comme des états figés, mais comme les fruits de situations dynamiques participant aux différents processus de fragilisation du rapport au travail, processus qui peuvent déboucher selon les cas sur des situations d'isolement physique ou relationnel avec des conséquences sur la santé du salarié, sur les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise, voire sur la production. En prenant en compte ces caractéristiques, la question de l'isolement s'inscrit dans un contexte de gestion des risques en situation qu'il faut maîtriser de

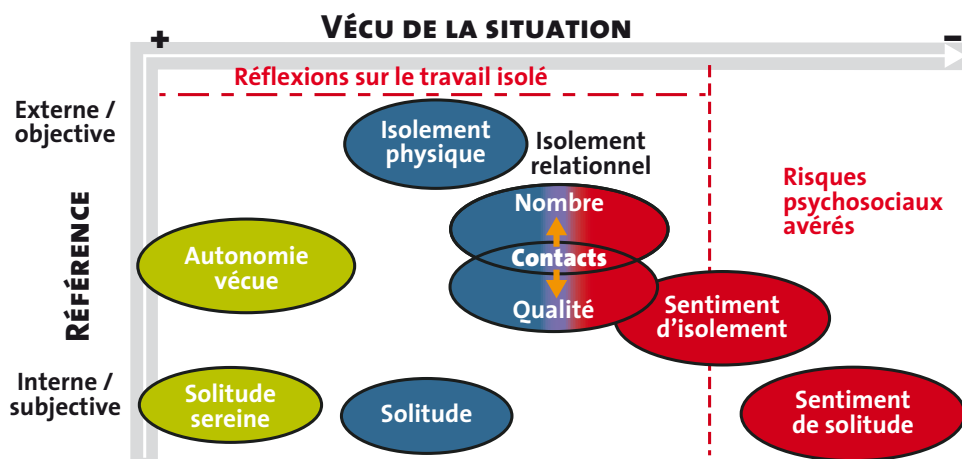


Figure 1. Positionnement des différentes situations d'isolement en fonction de leur rapport à la réalité et au vécu des situations

manière à éviter des conséquences dommageables pour les salariés et l'entreprise.

### DE LA RÉDUCTION À LA RUPTURE DES COMMUNICATIONS

Pour les salariés comme pour l'entreprise, la réduction, voire la rupture des communications, est toujours un mauvais signal car elle interdit toute régulation collective active de la situation. Dans le meilleur des cas, tout se passe normalement mais l'absence d'informations rend difficile l'ajustement entre les salariés. Dans la pire des situations, tout se passe mal et personne n'est informé.

### EXIGENCES DE TRAVAIL ET FORMES D'ISOLEMENT

Même s'ils sont associés à une surmorbidity, l'isolement, la solitude ou simplement le fait d'être seul ne sont pas en eux-mêmes pathogènes [10]. Cependant, certains modes d'organisation du travail, de management ou lorsque le travail tend à s'intensifier, amènent le salarié à être en difficulté pour assumer seul les exigences du travail. Plusieurs travaux ont déjà mis en avant des effets collatéraux indésirables d'une forte implication individuelle associée à de fortes exigences de travail dans le développement de situations d'isolement au travail, avec des conséquences sur les relations entre les travailleurs au sein des collectifs de travail, sur la qualité de la production et la santé des salariés... [11, 12] même si des consignes de communications existent et que le collectif de travail est soudé [13]. Pour un salarié, l'effet combiné d'une forte implication individuelle et de sollicitations externes importantes l'amène à se confron-

ter à ses limites à la fois psychiques et physiques. Dans ces situations, le risque que les salariés soient dépassés par l'évolution de la situation et d'en perdre la maîtrise est fort, avec les conséquences que cela peut impliquer pour sa santé et pour l'entreprise.

### LE PASSAGE DU SENTIMENT D'ISOLEMENT AU SENTIMENT DE SOLITUDE

Le passage du sentiment d'isolement au sentiment de solitude est souvent à l'origine d'un repli sur soi de la part du salarié. Il pointe le passage d'un mode actif, focalisé sur la gestion de la situation, à un mode passif, dominé par les émotions négatives par épuisement ou par perte de sens.

Ce sentiment d'isolement représente un signal fort pour le salarié, il pointe un moment particulier où la continuité de son activité dépend d'une aide nécessaire qui ne vient pas, son action se trouve dès lors empêchée. Si cette situation devait être amenée à perdurer sans solution, trois perspectives se présentent à lui, qui marquent une entrée dans le mal-être. Exiger une assistance au risque de provoquer des tensions, renoncer progressivement à faire un travail de qualité, du « beau travail » qui, s'il venait à durer finirait par atteindre les valeurs du salarié. La troisième se caractérise par une rupture plus brusque. Après avoir essayé de tenir la situation en sollicitant une assistance, le salarié épuisé perd le sens de son activité. Ces deux dernières transitions marquent des passages allant du sentiment d'isolement au sentiment de solitude. Elles se caractérisent par une disparition brutale ou progressive des communications, des plaintes ou des demandes d'aide.

### LE SENTIMENT D'ISOLEMENT COMME CRITÈRE D'ALERTE : UNE PROPOSITION DE MODÉLISATION

Pour le salarié et l'entreprise, la maîtrise de ces situations d'isolement renvoie aux capacités à contenir les conséquences négatives de ces situations dans le temps et donc à avoir des actions de régulation efficaces sur les différentes composantes de la situation : flux d'activité, mobilisation du collectif, modification des contraintes organisationnelles...

Si l'on intègre la possibilité d'agir sur la situation dans la question d'isolement « choisi » ou « subi », on peut alors considérer qu'un salarié qui choisira de s'isoler le fera soit parce qu'il peut gérer seul la situation (et dans ce cas l'aide extérieure n'apparaît pas nécessaire *a priori*), soit parce que l'isolement devient une condition indispensable pour agir efficacement sur la situation, par exemple en s'éloignant de sources de perturbation ou pour se dégager d'un environnement toxique. Pour chacune de ces alternatives, loin d'être un élément de trouble psychosocial, l'isolement choisi peut être indicateur d'une certaine « maturité » dans le rapport au travail de l'individu concerné. Cependant, même si elle peut conserver le contrôle de la situation, une personne qui subit l'isolement verra ses possibilités d'action contraintes ou entravées. Parmi les éléments de contrôle, la possibilité de rompre l'isolement ou de demander une aide à tout moment participe aussi à la qualité du vécu de la situation par le salarié. Celui-ci vit plus facilement une situation d'isolement s'il sait qu'il peut rompre cet isolement à sa guise. Ainsi, la simple présence de moyens de communication



peut être rassurante pour les salariés. Cela contribue à développer un sentiment de maîtrise en laissant entendre, parfois à tort, qu'ils peuvent avoir accès à une assistance en cas de nécessité. Toutefois il faut garder à l'esprit qu'en situation dégradée, le risque de basculer d'un isolement « choisi » vers un isolement « subi » n'est pas toujours à l'initiative du salarié. En effet, celui-ci est toujours exposé à des risques d'épuisement ou à des variations externes des exigences du travail sur lesquelles il n'a pas la main. De plus dans ces situations, d'autres salariés, s'ils sont déjà surchargés, peuvent ne pas être en mesure d'apporter une aide efficace, renforçant ainsi la sensation d'isolement perçu du sujet.

1. Une utilisation de la théorie des catastrophes pour modéliser les accidents en entreprise a été proposée par Mazeau et Cachelier [16].

Inspirée des travaux de Thom [14] et de Zeeman [15] sur les catastrophes <sup>(1)</sup>, la figure 2 présente différentes évolutions possibles des situations d'isolement et leurs vécus (présentées en figure 1) en fonction de l'évolution de deux autres dimensions. Au **vécu de la**

**situation** s'ajoutent les dimensions : **intensité du travail** et **maîtrise de la situation** (qui correspond aux possibilités du salarié à avoir un contrôle sur l'évolution de la situation). Le principal intérêt du recours ici à la théorie des catastrophes est de pouvoir montrer que des modifications continues de certaines conditions externes peuvent entraîner des conséquences importantes, voire même des changements d'état brutaux (catastrophes). Le passage d'un état à un autre n'étant pas nécessairement linéaire, ni réversible selon le point initial où l'on se trouve.

Si, en période de faible intensité de travail, le salarié peut aisément agir avant que la situation ne devienne incontrôlable, il en va tout autrement en période de forte activité. Ainsi, lorsque l'intensité du travail augmente, la première réaction du salarié est de se concentrer sur sa tâche principale et de réduire ses activités annexes, notamment les communications informelles avec ses collègues. Cela lui permet géné-

ralement de diminuer le nombre d'erreurs, de défaillances et ainsi de reprendre le contrôle de la situation. Si toutefois cela devait perdurer, les conséquences en termes de fatigue ou autres effets négatifs sur sa santé finiront par pénaliser la réalisation du travail. Ses limites atteintes, il lui est difficile de continuer seul la réalisation de sa tâche (trop de conséquences négatives). Pour reprendre le contrôle de la situation, le salarié doit remobiliser, souvent dans l'urgence, un collectif duquel il s'est écarté et qui a continué à suivre ses propres occupations, indépendamment de lui, ou continuer à prendre en charge seul l'évolution de la situation en espérant qu'elle s'améliore. L'impossibilité d'accès aux ressources pouvant être fournies par un collectif entrave alors le salarié dans la réalisation de son travail. L'isolement devient alors subi, avec le vécu qui est lié.

Pour le salarié qui tente de résister, de tenir et de récupérer la situation, cette tentative de recours au collectif s'inscrit dans un ensemble de recherches très actives de solutions. Si cette situation venait à perdurer, les atteintes à sa santé deviendraient alors manifestes. Les demandes d'aide pour récupérer la situation à destination du collectif n'ont généralement pas abouti (marquant ainsi l'échec d'une activité collective). Le salarié, souvent épuisé, se retrouve dans un mode plus passif. Les appels à l'aide n'ayant pas abouti lors de ses recherches de soutien, le salarié n'en formule plus. Le sentiment d'isolement se transforme en sentiment de solitude et de désolation qui affecte l'identité professionnelle du salarié, le sens de son travail, mais parfois aussi le sens de son existence. Lorsqu'une exposition prolongée à une situation dégradée met à mal les systèmes de régula-

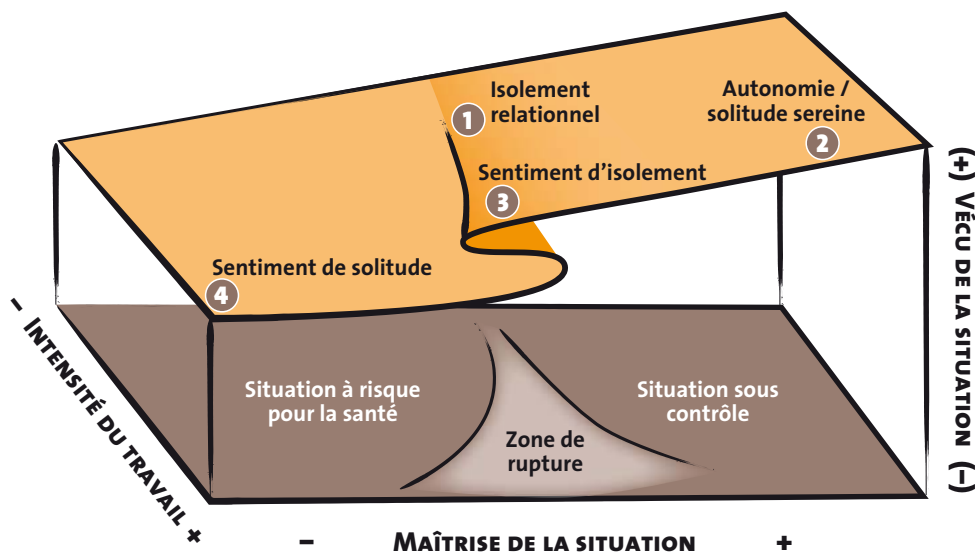


Figure 2. Représentation des différentes évolutions possibles des situations d'isolement

tion naturels (même en l'absence de dangers manifestes), cela peut provoquer une sorte de décompensation.

Une zone de changement d'état est identifiée dans la figure 2 par un pli. Cette zone frontière délimite les situations sous contrôle (que le salarié ne peut souvent traiter qu'avec assistance), de celles qui sont au-delà de ses capacités et qui entraîneront des changements d'état (erreurs, défaillances, épuisement, décompensation psychique ou autres en fonction des situations). Dans la littérature relative à la fiabilité des systèmes, la proximité de cette frontière est souvent qualifiée de « bruyante », car associée à un ensemble de signaux (augmentation de la fatigue, des défaillances...) qui peuvent alerter l'entreprise ou les salariés d'une possible perte de contrôle [17].

## QUATRE TYPES DE SITUATIONS D'ISOLEMENT CARACTÉRISTIQUES ET LEURS DIFFICULTÉS SPÉCIFIQUES

En dehors du cas particulier du travail isolé, quatre situations types seront à distinguer : l'isolement relationnel (situation 1), l'autonomie / la solitude sereine (situation 2), le sentiment d'isolement (situation 3) et le sentiment de solitude (situation 4) (de 1 à 4 sur la figure 2) [18].

Les situations 1 et 2 questionnent la possibilité de mobiliser un collectif pour assister un salarié en cas de difficultés.

**Dans la situation 1**, les exigences associées au travail augmentent. L'isolement relationnel et/ou l'existence de tensions avérées contrarient toute volonté de communication de la part du salarié

ou du collectif. Sans avoir perdu la maîtrise de la situation, le salarié commence à la subir. En cas de difficulté, le salarié sera contraint de faire avec les ressources qu'il a à sa disposition et les opportunités de l'environnement, sans espérer d'aide extérieure.

**Dans la situation 2**, les compétences du salarié et les opportunités rencontrées ont valorisé son autonomie et la prise de risques. Le salarié a la sensation de maîtriser pleinement la situation (il sait faire), mais l'absence de confrontation (volontaire ou non) à un tiers peut amener le salarié à se faire une représentation erronée de ses capacités ou à sous-évaluer les risques associés à la situation. Dans ces situations, des prises de risques inconsidérées sont à craindre, avec des conséquences sur la production en termes d'erreur, d'incident voire d'accident, ou sur sa santé (fatigue...). La confiance du salarié en ses capacités à gérer les situations, associée ou non à la possibilité de « perdre la face », peut le conduire à ne pas donner l'alerte alors que des signes de danger existent.

Les deux dernières situations (3 et 4) posent plutôt la question de la genèse des risques psychosociaux (RPS) dans des configurations où un salarié se retrouve empêché durablement dans la réalisation de son activité.

**Dans la situation 3**, qui se dégrade ou s'est dégradée au point que le salarié n'est plus en capacité de faire seul son travail, ce constat de carence est associé à un sentiment d'isolement. Pour faire face à l'urgence, il aura tendance à chercher de manière très active des solutions sous l'une des formes suivantes (ou plusieurs d'entre elles) :

- résister en puisant dans ses capacités individuelles au risque de

l'épuisement ;

- rechercher des ressources extérieures :

- avec une possibilité d'utilisation de produits (caféine, psychotrope...) pour tenir (avec des risques d'addiction),

- en sursollicitant une assistance extérieure pour traiter le problème (ce qui peut être vécu comme « harcelant » par la (ou les) personne(s) sursollicitée(s)) ;

- accepter des écarts ou des défaillances pour satisfaire l'objectif prioritaire au risque d'une perte de sens du travail fourni.

**La situation 4** illustre les cas où le salarié ne pourrait atteindre ses objectifs ou reprendre le contrôle de la situation. Les sollicitations externes sont importantes, mais l'empêchement répété dans la réalisation de l'activité altère la représentation qu'il se fait de lui-même et de ses capacités d'action. Il s'ensuivra un repli du salarié sur lui-même, sur « un mode passif », dominé par les émotions négatives qui, selon la qualification proposée plus haut, est prépondérant dans le sentiment de solitude. Il faut souligner que le sentiment de solitude n'étant pas associé à une plainte, sa détection pourra s'avérer difficile.

## IMPLICATIONS PRATIQUES, PRÉCONISATIONS ET MESURES DE VIGILANCE

Parmi ces quatre types de situations, deux sont particulièrement à surveiller : les situations où les salariés sont identifiés comme autonomes (situation 2) et celles où un sentiment de solitude est présent (situation 4). Pour ces deux cas, des défaillances ou autres conséquences négatives peuvent

apparaître de manière silencieuse (sans signaux d'alerte).

Dans les deux cas les préventeurs ou l'encadrement doivent s'inquiéter d'une absence d'information qui peut renvoyer à un faux sentiment de sécurité. Bien que le sentiment de solitude puisse être précédé historiquement de plaintes, soulignant la dégradation de la situation vécue par le salarié, dans les deux cas une démarche proactive de recherche d'information est à préconiser (rencontre périodique, bilan de situation...).

En effet, penser qu'un salarié est suffisamment compétent pour faire seul ou qu'il y aura toujours une personne disponible en cas de besoin est certes rassurant, mais ne correspond pas nécessairement à une réalité. En l'absence de coopération active dans la réalisation de la tâche, il faut conserver à l'esprit que mobiliser un tiers ou un collectif a toujours un coût. Pour celui qui en exprime le besoin, au-delà de ses craintes (peur, honte, orgueil...), il faut qu'il prenne du temps sur son activité principale pour exprimer et expliquer sa demande. Pour celui qui est interpellé, s'il en a le

désir, c'est du temps mobilisé pour comprendre la demande et mettre en place l'assistance souhaitée s'il en a la possibilité.

Ce coût peut être faible lorsqu'il s'agit de mobiliser un collectif soudé qui possède des valeurs, des objectifs et d'autres éléments de contextes partagés, comme il peut être très élevé si les éléments partagés sont faibles. Dans certains cas, lorsque l'urgence est trop pressante, les salariés préféreront faire seuls plutôt que de perdre du temps à expliquer la situation à une autre personne avec qui ils ne partagent rien.

L'encadré 1 présente différentes questions destinées à aider le préventeur à évaluer / à caractériser une situation d'isolement au travail.

## CONCLUSION

Les relations entre isolement et solitude ne sont pas univoques, loin de là.

Les réflexions sur l'isolement et la solitude au travail sont à intégrer dans les recherches actuelles

sur la résilience pour lesquelles l'exposition à des risques n'est pas toujours évitable, mais l'organisation de la « récupération » en cas de défaillance doit être pensée par l'entreprise. Dans le domaine de la prévention, une attention particulière doit être mise sur les signaux d'alerte précoces (le volume des exigences externes, le sentiment de maîtrise de la situation et le vécu du salarié) et à l'identification des assistances à mettre en place pour éviter les situations critiques. Pour les entreprises, lorsque l'isolement des salariés devient un objet d'attention, le sujet est bien souvent associé aux troubles psychosociaux et révèle les limites du collectif de travail. Qu'il soit objectif, perçu ou relationnel, l'isolement conserve comme caractéristiques propres une relation au réel bien établie. Cependant, tout comme la solitude, les formes d'isolement perçu ou relationnel s'appuient sur des éléments **subjectifs** qui peuvent influencer grandement le vécu des situations. Il faut garder à l'esprit que « choisies » ou « subies », les situations d'isolement peuvent toujours échapper au contrôle des salariés. Dans ces situations, seul l'accès rapide à une assistance permet généralement de limiter les atteintes à la santé et à la production.

Au sein d'une entreprise, le travail d'organisation consiste à conjuguer, d'une part, les désirs d'autonomie et de développement propres aux salariés (dont le développement de sa capacité à être seul est une manifestation) et, d'autre part, les exigences de production et la possibilité d'avoir accès à une assistance en cas de nécessité (qui, elles, dépendent de l'organisation du travail). De ce fait, le travail d'organisation intervient en prévention.

### ↓ Encadré 1

#### > QUELQUES QUESTIONS POUR AIDER LE PRÉVENTEUR À CARACTÉRISER UNE SITUATION D'ISOLEMENT AU TRAVAIL

- Le salarié s'est-il isolé volontairement ou non ?
- Le salarié est-il perceptible directement par un tiers ?
- Le salarié est-il submergé par le travail ?
- Le salarié a-t-il la sensation de maîtriser la situation ?
- Le salarié vit-il bien sa situation ?
- Le salarié peut-il facilement demander de l'aide ou une assistance en cas de nécessité ?
- Le salarié sollicite-t-il souvent une assistance ?
- Le salarié a-t-il déjà eu des altercations avec des collègues ?
- Le salarié communique-t-il régulièrement avec sa hiérarchie ?
- Le salarié communique-t-il régulièrement avec ses collègues ?
- Le salarié est-il résigné à sa situation, a-t-il moins d'énergie ?



## BIBLIOGRAPHIE

- 1 | Et si on se parlait ? Comment les interactions au bureau créent de la performance. Baromètre 2019 IFOP, SFL, ParisWorkplace, 6e édition. ParisWorkplace, 2019 ([www.parisworkplace.fr/wp-content/uploads/2019/06/Etude-PWP-2019.pdf](http://www.parisworkplace.fr/wp-content/uploads/2019/06/Etude-PWP-2019.pdf)).
- 2 | MARC J, LADREYT S - Du travail isolé à l'isolement au travail. In: BUCHWEILLER JP (ED) - Le travail isolé, une question d'organisation avant tout. Dossier DO 11. *Hyg Secur Trav*. 2015 ; 241 : 34-36.
- 3 | LIEVIN D, KRAWSKY G - Le travail isolé et ses risques : une analyse sociotechnique. *Trav Hum*. 1990 ; 53 (1) : 33-51.
- 4 | DEJOURS C, GERNET I - Psychopathologie du travail. Collection Les âges de la vie. Issy-Les-Moulineaux : Elsevier Masson ; 2012 : 155 p.
- 5 | Postes de travail isolés et dangereux ou essentiels pour la sécurité. Recommandation R 252. Paris : INRS ; 1988 : 3 p.
- 6 | Travail isolé. dossier Web. INRS, 2015 ([www.inrs.fr/risques/travail-isole/ce-qu-il-faut-retenir.html](http://www.inrs.fr/risques/travail-isole/ce-qu-il-faut-retenir.html)).
- 7 | LIEVIN D, KRAWSKY G, VAUTRIN JP - Travail isolé et sécurité. Étude exploratoire du problème et des solutions techniques. Note documentaire ND 1514. *Cah Notes Doc*. 1985 ; 118 : 37-52.
- 8 | ÉPICTÈTE - Ce qu'est l'isolement, et quel genre d'homme est isolé. In: Épictète - Entretiens. Fragments et sentences. Paris : Librairie philosophique J. Vrin ; 2015 : 306-09, 537 p.
- 9 | LADREYT S, LHUILIER D, MARC J, FAVARO M - Rapport subjectif à l'isolement au travail : régulation, résistance, dégageant. Note scientifique et technique NS 325. Paris : INRS ; 2014 : 51 p.
- 10 | HAKULINEN C, PULKKI-RÄBÄCK L, VIRTANEN M, JOKELA M ET AL. - Social isolation and loneliness as risk factors for myocardial infarction, stroke and mortality: UK Biobank cohort study of 479 054 men and women. *Heart*. 2018 ; 104 (18) : 1536-42.
- 11 | VÉZINA M, DERRIENNIC F, MONFORT C - L'impact de l'organisation du travail sur l'isolement social. *Travailler*. 2001 ; 2001-1 (5) : 101-17.
- 12 | ESTRYN-BEHAR M, CHAUMON E, GARCIA F, MILANINI-MAGNY G ET AL. - Isolement, parcellisation du travail et qualité des soins en gériatrie. *Activités*. 2011 ; 8 (1) : 77-103.
- 13 | MARC J, ROGALSKI J - Collective management in dynamic situations: the individual contribution. *Cogn Technol Work*. 2009 ; 11 (4) : 313-27.
- 14 | THOM R - L'évolution temporelle des catastrophes. In: TAKEN F, THOM R - Applications of global analysis I: symposium, Utrecht State University, February 8, 1973. Communications of the Mathematical Institute. Utrecht : Rijksuniversiteit Utrecht ; 1974 : 61-69, 69 p.
- 15 | ZEEMAN EC - Catastrophe theory : selected papers, 1972-1977. Reading : Addison-Wesley Publishing Company ; 1977 : 675 p.
- 16 | MAZEAU M, BACHELIER E - La Théorie des Catastrophes : une aide à la modélisation des accidents ? *Perform Hum Tech*. 1996 ; 83 : 39-43.
- 17 | RASMUSSEN J - Risk management in dynamic society: a modeling problem. *Saf Sci*. 1997 ; 27 (2-3) : 183-213.
- 18 | MARC J, FAVARO M - Cadres de références liés à la gestion des risques en situation dynamique pour « penser » les RPS. In: VAN DE LEEMPUT C, CHAUVIN C, HELLEMANS C (EDS) - Activités humaines, technologies et bien-être. Actes du 7<sup>e</sup> colloque de psychologie ergonomique EPIQUE 2013. Bruxelles, 10-12 juillet 2013. Arpege Science Publishing, 2013 ([www.arpege-recherche.org/user/pages/06.actives/06.publications/09.acte-epique-2013/Actes%20EPIQUE%202013.pdf](http://www.arpege-recherche.org/user/pages/06.actives/06.publications/09.acte-epique-2013/Actes%20EPIQUE%202013.pdf)).