

Halte au télétravail !

Sauver la coopération à distance



Anne-Sophie Moreau

est rédactrice en chef de *Philonomist*. Ancienne élève de l'ESSEC et diplômée de l'ENS en philosophie, elle a rejoint Philo Éditions en 2010. Elle a piloté le lancement du *Philosophie magazine* allemand, dont elle supervise l'édition depuis sa création en 2011. Elle dirige aujourd'hui la rédaction de *Philonomist*, le média de *Philosophie magazine* dédié au monde du travail, de l'entreprise et de l'économie.

Photo: © Serge Picard

Essai

Temps de lecture : 5 minutes

13/10/2020 (Mis à jour le 20/10/2020)



On a beau faire des efforts : travailler avec les autres à distance reste compliqué. Pourquoi est-ce si difficile d'agir collectivement lorsqu'on ne se voit pas ? Peut-être parce que nous confondons l'action avec le labeur, et négligeons la véritable coopération au profit de sa version dégradée, la collaboration.

Le télétravail ? Un jeu d'enfant, pensez-vous. Dès le début du confinement, vous avez mis en place les outils adéquats pour fluidifier les échanges avec vos collègues. Vous fréquentez assidûment l'intranet pour ne perdre aucune miette des dernières avancées du projet en cours, multipliez les e-mails pour clarifier vos *desiderata*, enchaînez les visioconférences pour passer en revue les différents dossiers.

“Le travail n’a pas changé, mais il devient... laborieux”

Et pourtant : tout agile que vous êtes, vous vous sentez empêtré dans d'étranges sables mouvants. Malgré les efforts de chacun, les projets patinent. Le travail n'a pas changé, mais il devient... laborieux. Seul derrière votre écran, vous éprouvez un sentiment d'impuissance tenace, qui s'intensifie de plus belle lorsque vous tentez de rétablir un semblant d'efficacité. Pourquoi ? Peut-être parce que, paradoxalement, vous « collaborez » trop. Et ne coopérez pas assez.

Labeur partout, coopération nulle part

Dans *Condition de l'homme moderne* (1958), Hannah Arendt dénonce la souffrance de celui qu'elle nomme « *animal laborans* ». Ce terme désigne le travailleur pris dans des tâches répétitives, qu'il abat chaque jour sans jamais produire de résultat tangible. La philosophe pense alors aux ouvriers, dépossédés du fruit de leur travail, ou encore aux employés de ménage condamnés à repasser la serpillière sur un sol qu'ils ont nettoyé la veille. Or elle pourrait avoir vu là une tendance qui renaît aujourd'hui dans un monde du travail certes ultraconnecté, mais dangereusement éclaté. Car moins on se voit, plus on est tenté de vouloir faire « fonctionner » les choses... et les gens. Le manager isolé, croyant bien faire, s'appliquera à distribuer des missions, et attendra patiemment leur exécution, se contentant d'une relance polie en cas de retard. Après tout, une fois qu'on s'est mis d'accord sur un objectif, tout devrait bien se passer... Mais bizarrement, les rouages s'enrayent. Les instructions sont mal comprises ou, pire, appliquées à la lettre alors qu'il aurait fallu les remettre en cause face à l'irruption d'un imprévu.

Le problème ? Une fois pris dans les mécanismes de la sacro-sainte coordination, on perd le sens de l'action collective. À force de le morceler en micro-étapes qui, même si elles impliquent de communiquer fréquemment avec son semblable, ne laissent aucune place à la créativité, on a transformé le travail connecté en un agrégat de labeurs. Et réduit le management à son triste *ersatz*, la co-laborisation – soit l'articulation efficiente de tâches préalablement définies.

“Notre monde est marqué par un paradoxe : la splendeur de la collaboration et la misère de la coopération”

–Éloi Laurent, économiste

« Notre monde est marqué par un paradoxe : la splendeur de la collaboration et la misère de la coopération », déclarait récemment Éloi Laurent **dans un entretien à *Philonomist***. Dans *L'Impasse collaborative* (Les Liens qui Libèrent, 2018), l'économiste nous encourage à distinguer l'idéal collaboratif de la véritable coopération, dont on perd de plus en plus le sens. Portée par la quête obsessionnelle de l'efficacité, la collaboration, qui implique un travail ayant un but et une durée déterminée, n'a rien à voir avec la coopération, qui implique un « *processus libre de découverte mutuelle* ».

Extension du domaine du *mute*

Aujourd'hui, le manager est trop souvent cantonné à sa fonction de distributeur automatique, qui assigne les corvées et octroie les bons points. Une situation frustrante pour lui-même comme pour ses subordonnés qui, réduits à un statut d'exécutants, se démotivent. Comme le rappelle Éloi Laurent, l'absence de coopération mène non pas à une concurrence accrue, mais à la « *sécession* » : las de ne rien pouvoir apporter au débat, on se met en retrait. On se connecte aux incontournables « visios », mais on presse le bouton « *mute* », cachant sa respiration et bridant au passage son inspiration.

Résultat : on se transforme en automate, et l'on oublie ce qui fait la joie de l'action partagée, à savoir l'incertain. Aussi éloigné qu'il soit du Chaplin des *Temps modernes*, le télétravailleur isolé frôle ainsi la condition de l'*animal laborans*. Et risque de sombrer dans la mélancolie. Qui ne s'est jamais senti démuni une fois livré à lui-même, les yeux rivés sur le *chat* de l'entreprise mais incapable de saisir une occasion pour parler des difficultés qu'il rencontre et tenter de résoudre à plusieurs les défis qui surgissent au quotidien ?

“À vous de mettre l'imagination au pouvoir !”

S'il reste un impensé du télétravail, c'est bien celui-ci : comment retrouver à distance ce qui fait le sel de la véritable coopération ? Pour Hannah Arendt, seule « *l'action* » engage véritablement le collectif. Elle consiste à prendre une initiative, à commencer quelque chose de nouveau, sans en connaître l'issue. Facile à dire, mais avez-vous déjà ressenti l'envie de lancer une grande idée en tapotant sur le clavier de votre PC ? Trouvé l'énergie de défendre un projet audacieux face à une équipe réduite à une rangée de pseudos silencieux affichés sur votre écran ? Et dont vous craignez secrètement qu'ils soient en train de faire leur vaisselle au lieu de méditer sur des enjeux dont ils ont de moins en moins cure à force de n'en saisir que des bribes au fil de « *conf calls* » mollassonnes ?

Nous aurions pourtant beaucoup à gagner en nous réservant de véritables espaces de réflexion collective. Comme le rappelle Éloi Laurent, « *c'est la coopération comme capacité de penser et rêver ensemble [...] qui est la source de la prospérité humaine* ». La préserver à distance est un défi, qui implique de convoquer finesse, humour et curiosité. À vous de mettre l'imagination au pouvoir !

Photo © Beel Coor / Unsplash

13/10/2020 (Mis à jour le 20/10/2020)