

**Yves CLOT**  
**LE PRIX DU TRAVAIL BIEN FAIT**  
**LA COOPÉRATION CONFLICTUELLE DANS LES ORGANISATIONS**  
**Avec Jean-Yves Bonnefond, Antoine Bonnemain et Mylène Zittoun**  
**La découverte, Paris, 2021**

Paradoxe de notre temps, plus le souci de la Qualité de Vie au Travail (la QVT) se développe, plus on insiste sur les « risques psychosociaux », moins la parole de ceux qui font effectivement le travail est prise en compte, remplacée par des procédures de contrôle de plus en plus précises, pensées par des décideurs la plupart du temps loin du terrain, le nez collé à leurs tableaux chiffrés.

Pourtant, qualité n'est pas que quantité.

Le mérite de cet ouvrage composé sous la houlette de Yves Clot, c'est de réintroduire la notion de conflit dans l'espace de la coopération et d'en donner quelques illustrations issues du terrain. Cela rejoint ce que l'Approche Systémique Coopérative appelle la coopération adversive.

C'est une idée de bon sens que de partir du fait que des acteurs différents, avec des responsabilités et des pouvoirs divers, ne peuvent avoir le même point de vue sur les tâches à réaliser et leur organisation. Des espaces de discussions, de débats, d'écoute réciproque, sont donc nécessaires pour aboutir aux meilleures décisions possibles. Ces dernières devant tenir compte de multiples contraintes contradictoires.

La pandémie a remis, un temps, sous les projecteurs, le travail concret des « invisibles », toutes ces « petites mains » dont dépend notre confort quotidien : éboueurs, livreurs, soignants divers, de l'aide à domicile à l'urgentiste en passant par l'aide-soignante et l'infirmière... Tous ces travailleurs entretiennent la possibilité d'une vie sociale de qualité, de cet interstitiel qui nous relie et nous nourrit.

C'est au plus près du terrain que les signaux « faibles » sont le mieux perçus. Faut-il encore que ces « sentinelles » ou ces « lanceurs d'alerte » potentiels soient écoutés, pris au sérieux, plutôt que renvoyés au silence quand ils ne sont pas persécutés parce que ne soutenant pas le discours officiellement prescrit !

Deux grandes lignes de force se dégagent me semble-t-il ; d'un côté, la prise de conscience de l'importance de ceux qui effectuent le travail, et la nécessité de prendre en compte leur parole, et d'autre part une anonymisation de plus en plus grande, que ce soit par la robotisation – les robots ne nécessitent ni syndicat ni dialogue, ils se contentent d'imposer leur logique et leurs pannes au système qui les emploie – soit par la simplification-division-définition des tâches qui rend l'intelligence du travailleur totalement accessoire, comme si, à chaque instant, ne s'ajoutait pas un peu de bonne volonté, d'attention, de souci de bien faire, dans l'exécution du moindre travail. Si les idées des exécutants ne sont retenues que pour améliorer la rentabilité, et jamais pour faire progresser la qualité de leur vie professionnelle, si elles ne deviennent que procédures contraignantes et non libre processus créatif, il est probable que tensions et aggravation des inégalités ne feront que croître. Et les désaccords deviendront conflits. Mais pas des conflits enrichissants, seulement des affrontements de plus en plus violents.

Des espaces de débats francs sont nécessaires. Espaces ouverts pour pouvoir être créatifs d'inattendu. « *Redisons-le : c'est le processus conflictuel de formation des volontés argumentées qui confère sa légitimité au résultat et non les compromis entre les volontés déjà formées, le consensus factice du juste milieu, obtenu entre des points de vue déjà « faits » - dont il ne peut sortir qu'un triste sentiment de soulagement et de préscience des complications futures.* » (p 180). On rejoint la l'idée d'une intelligence collective qui invente, grâce aux dialogues conflictuels, des solutions dont aucun des participants n'avait l'idée au départ, mais que tous peuvent approuver à l'arrivée.

Faut-il penser que chaque point de vue mérite attention, et qu'il doit être confronté à la fois à ses limites et à ses conséquences élargies. Une confrontation qui nécessite la diversité autant que l'humilité et le respect.