



# Coopération

Le « travail bien fait » suppose la conflictualité. Dans l'équipe soignante, la création collective, le pouvoir d'agir sur les choses, sont indexés sur l'intensité de « disputes professionnelles » qui repoussent en chacun les limites du métier.

**Yves CLOT**

Professeur émérite de psychologie du travail,  
Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).

Commençons par une comparaison. On se souviendra d'abord de ces urgentistes qui ont dit, au moins pendant la première vague de covid-19 : « *On n'a jamais aussi bien travaillé* » que pendant

cette épidémie. Au-delà des urgentistes, les soignants ont beaucoup appris. Ils ont même expérimenté des méthodes d'organisation auxquelles personne n'avait songé auparavant. Et, pour eux, elles sont



# conflictuelle ?

devenues les fondations d'un hôpital qui gouverne par l'intelligence des situations. On a parlé de la « valse blanche des hiérarchies » au service de l'action immédiate, guidée par l'efficacité. Quelque chose de grand s'est fait quand les stratagèmes du travail réel ont transformé, à l'aide d'autres normes, l'organisation prescrite au bénéfice du soin. Lorsque cette souveraineté du travail a été rétablie, on a recommencé à discuter et à s'épauler là où, avant, on

avait pris la mauvaise habitude de se parler parfois « *comme des chiens* » pour faire un travail de fou.

Au moins au début, le virus a fait sauter les cloisons de la division du travail, l'administration hospitalière est redevenue une ressource au service du soin. Et c'est le soin qui s'est remis à gouverner aussi les structures de l'hôpital régi habituellement par les contraintes budgétaires. Les médecins ont repris en partie les rênes

et l'administration a dû accepter d'arbitrer autrement les conflits de critères classiques entre la gestion et le travail des équipes. La décision impérative en circuit court a précipité une coopération effective entre la hiérarchie et les soignants sous la pression civique des usagers, des patients et de leurs familles. Et ce pour faire prévaloir la qualité des actes. Cette coopération n'a pas supprimé les conflits de critères. Au contraire, elle les a parfois

révélés. Mais, au moins pour un temps, les soignants ont trouvé d'autres arbitrages pour faire reculer les risques du « *travail ni fait ni à faire* ».

On sait, bien sûr, combien cette coopération conflictuelle au service de l'action est retournée aux oubliettes. Mais elle a bien existé. Et surtout elle a donné aux soignants un pouvoir d'agir de concert avec leurs gestionnaires : ils ont forcé le respect au nom de la qualité de leur travail, en remettant la gestion hospitalière au diapason de leur propre performance. Car ce fut bien une performance que de relever un tel défi, évaluée autrement sans doute que la performance comptable qu'on leur réclame d'habitude. Indubitablement le professionnalisme qu'elle révèle a fait autorité. Pourtant, ce professionnalisme n'était pas fait d'un seul bloc. Sa force lui venait, malgré la fatigue, des controverses professionnelles entre collègues aux prises avec des épreuves inédites à surmonter, autrement dit un travail collectif redécouvert et dont on ne se croyait même plus capable. C'est le débat – parfois vif – entre collègues dans le feu de l'action qui a assuré la qualité du travail collectif en préparant les dialogues de gestion avec la hiérarchie.

Par comparaison, la crise ouverte dans les Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), et dont le centre de gravité est aussi la qualité du travail, ou plus prosaïquement le « *travail bien fait* » avec les résidents, renseigne sur le refoulement social dont cette coopération conflictuelle est l'objet : dans la quasi-totalité des analyses disponibles à ce jour, on chercherait vainement la trace de cette coopération conflictuelle entre soignants et hiérarchie

comme solution pour contrôler la situation délétère qu'on connaît. Le seul contrôle évoqué – hormis l'invocation habituelle d'un droit de regard des familles – est celui des nouvelles procédures administratives qui se préparent et qui risquent bien de transformer les révélations d'un journaliste (1) en nouvelle vague bureaucratique. Imaginer qu'un nouveau pouvoir d'agir des équipes soignantes sur leur travail, la sollicitation d'une initiative de leur part pour mieux faire le tour des questions et identifier les « *angles morts* » de l'organisation des soins, puissent offrir le début d'une solution ne vient pas à l'esprit des critiques les plus enflammés. Le pouvoir d'agir des collectifs professionnels sur l'organisation du travail comme réponse à la crise, l'entrée immédiate de ces collectifs dans la boucle de décision n'est pas à l'horizon. Dans le meilleur des cas, ce sont des conditions de travail améliorées et l'augmentation justifiée des effectifs qui sont réclamées à l'employeur. Mais on lui conteste bien rarement le privilège – hors de saison – de décider seul du contenu du travail.

C'est pourtant ce pouvoir discrétionnaire exercé sur l'activité des équipes, ce monopole de l'initiative organisationnelle qui s'est trouvée mis en cause dans la pratique hospitalière au début de l'épidémie. C'est le gouvernement du travail concret qu'il a fallu redéfinir pour que le travail soit « *bien fait* » en entérinant d'autres rapports entre les forces en présence dans l'organisation. La gouvernance hospitalière en a été momentanément transformée même si, très vite, et surtout pendant les négociations qui ont suivi au « *Ségur de la santé* » (2), cette innovation a trouvé bien peu de défenseurs opiniâtres alors

qu'elle avait permis de se mesurer au réel avec succès. Résumons : la qualité du travail ne fait pas bon ménage avec la subordination.

### FAIRE AUTORITÉ

Mais il y a un *hic*, si l'on me permet cette expression. C'est que la coopération conflictuelle n'est possible entre soignants et employeurs (public ou privé) que si elle existe aussi entre les soignants eux-mêmes (3). Non pas, bien sûr, qu'il faille sous-estimer le nouveau cadre légal qui serait nécessaire aussi bien pour la gouvernance des établissements qu'en matière de contrat de travail des personnels. La subordination juridique est au principe du contrat salarial et la liberté indispensable pour être responsable de son propre travail exigerait sûrement un autre type de contrat de travail, et même une sérieuse refonte des statuts actuels de la fonction publique. Pourtant les libertés qu'on peut prendre avec le droit du travail d'aujourd'hui préparent celui de demain. C'est ce que montrent quelques expériences probantes dont nous avons rendu compte dans le détail (4).

Soyons cependant le plus net possible. Des libertés sont aussi à prendre avec les habitudes admises au sein même des collectifs de travail. Et ce n'est pas si simple. D'autant qu'en la matière aucun moralisme ne fait l'affaire. Les équipes soignantes, par exemple, ne sont pas en deçà de ce qu'elles devraient être. Elles font ce qu'elles peuvent avec les moyens dont elles imaginent disposer. Notre expérience en clinique de l'activité consiste tout au plus à chercher à en imaginer d'autres ensemble sans donner ni leçons ni conseils. Il faut d'ailleurs prendre acte de l'ingéniosité qui persiste dans beaucoup d'équipes où le travail collectif continue (5). L'analyse classique de Pierre Naville en sociologie du travail se trouve régulièrement vérifiée : « *L'homme possède le goût du travail efficace et déteste les efforts inutiles. Il a le sens des avantages de la fonctionnalité et de la compétence ainsi que celui des inconvénients de l'absurdité, du gaspillage ou de l'incompétence* » (6). Aux prises avec le réel, ce goût est une raison majeure de faire tout son possible.

Il reste que nous avons fait régulièrement cette expérience : bien sûr l'organisation dialogique du conflit de critères comme méthode de coopération soulève bien des problèmes avec les hiérarchies, tous liés à

### À lire. Le prix du travail bien fait

#### La coopération conflictuelle dans les organisations

Réhabiliter le conflit pour améliorer la qualité du travail. La proposition n'est contradictoire qu'en apparence. Yves Clot et ses collègues montrent, à partir de l'action, comment le conflit autour de la qualité du travail peut devenir une méthode de coopération dans les organisations : c'est à ce prix que le travail bien fait est possible. À ce prix aussi qu'une écologie du travail devient crédible. On peut rendre sa souveraineté au travail contre tout ce qui mine la fierté de l'acte professionnel en l'écartant de la boucle de décision. Ce livre explique comment s'y essayer en instituant la coopération conflictuelle, entre salariés comme entre ces derniers et leur hiérarchie. C'est la qualité du travail qui rassemble. Dans un monde saturé de conflits, le conflit de critères autour de la qualité du travail n'a pourtant pas droit de cité, laissant le travail « *ni fait ni à faire* » nous abîmer et abîmer la planète.

Yves Clot et ses collègues, en s'appuyant sur le récit de trois longues expériences de travail collectif, dans un EHPAD, dans le service de la propreté d'une grande ville et dans une usine automobile, regardent ce conflit en face. Au passage, ce sont les frontières entre dirigeants et dirigés qui se trouvent redessinées.

• Y. Clot (dir.), J.-Y. Bonnefond, A. Bonnemain, M. Zittoun, Paris, La découverte, 2021.

la remise en cause du travail subordonné. Mais ces problèmes sont d'autant plus difficiles à surmonter que les collectifs de travail peinent trop souvent à faire autorité dans l'échange avec elles. Et la raison en est qu'ils ne sont pas parvenus à « s'équiper » assez dans l'instruction de leurs propres conflits de critères. Or, c'est seulement la force du travail remis en chantier entre les professionnels d'abord,

hiérarchie : afin que les professionnels de première ligne puissent, dirigeant au mieux cette force, faire reculer un pouvoir habituellement sans partage sur les hommes au nom d'un pouvoir reconquis entre les hommes sur les choses. Ils et elles ont forcé le respect. Cette force à une vocation instituante. Mais cette responsabilité de l'acte, il faut collectivement s'y préparer soigneusement et avec

y a moins de conflits de critères institués pour faire « le tour des choses ». H. Arendt donnait une définition de la *polis* à Athènes qui permet peut-être d'éclairer le problème : « *Les Grecs apprenaient à comprendre – non à se comprendre l'un l'autre en tant que personnes individuelles, mais à envisager le même monde à partir de la perspective d'un autre Grec, à voir la même chose sous des aspects très*

“ On ne dialogue pas tant pour conforter ou critiquer un point de vue, défendre une conviction ou entamer la conviction d'un autre que pour chercher à saisir quelque chose qu'on n'avait pas “vu”. »

la vitalité qu'ils tirent de leur initiative reconquise dans les controverses sur leur propre activité, qui leur donne cette autorité. Elle ne peut pas venir d'ailleurs. Ce qui est mis au crédit d'un collectif par une hiérarchie, c'est la peine et le plaisir pris à instruire les « débats d'école » dans le métier, c'est le soin pris à redéfinir les critères du travail « bien fait » entre collègues. Paradoxalement, c'est ce soin-là qui permet de compter pour quelque chose. Dans la coopération conflictuelle avec la hiérarchie, c'est donc le style du travail collectif qui fait autorité. Se sentir suffisamment comptable de son activité, davantage à l'origine des choses, donne du répondant ; au-delà de la défense des habitudes qu'il faut parfois prendre pour supporter la qualité ravalée des actes. L'autorité ne tient pas seulement à la défense de l'institué mais à la force instituante de la création. C'est une force liante qui impose le respect quand elle se manifeste. Elle donne de l'aplomb. Elle authentifie le travail collectif restauré, équipé de quelque chose de neuf trouvé ensemble entre collègues. Elle conjure alors la défiance. Mais il aura fallu que la « dispute professionnelle », cette *disputatio* interne au collectif autour de l'énigme du « bien faire », libère l'énergie en permettant à chaque professionnel de ce collectif de s'avancer sur les choses qui lui sont propres dans la controverse. Sans la tonicité retrouvée de ce qui est bel et bien une déliaison, il est unimaginable d'instituer un rapport différent entre les forces dans l'organisation. Car paradoxalement cette déliaison est une force liante pour tous. Elle engage tout le monde. Elle donne le crédit nécessaire auprès de la

le moins de faux-fuyants défensifs alors que ces derniers ont pourtant souvent toute leur raison d'être. Et c'est toute la difficulté.

#### DÉSACCORDS OU CONFLITS DE CRITÈRES ?

Soigner le travail, à tous les sens du terme, est l'objet même des « disputes professionnelles » que nous organisons (7). La seule « bonne pratique » imaginable, finalement, est peut-être la pratique de la controverse professionnelle entre « connaisseurs ». Mais on peut soutenir que lorsqu'un collectif parvient ainsi à prendre des libertés avec sa propre activité sa force éthique est plus grande. Car la meilleure façon de défendre la qualité du travail est paradoxalement de s'y attaquer. C'est en tout cas la voie la moins mauvaise que nous avons trouvée pour « réhabiliter » le collectif. Pourtant, dès lors qu'on s'attaque aux critères du travail bien fait entre collègues confrontés à la même tâche, la dissonance est vite au rendez-vous. Les passions du réel aussi. Car entre les travailleurs eux-mêmes le silence sur la question de la qualité du travail peut s'installer au point de constituer ce genre d'unité factice si souvent rencontrée par le clinicien et surtout si difficile à rompre. L'habitude de parler du travail sans tricher avec le réel s'est parfois perdue entre eux et il arrive qu'on se soit appliqué à la leur faire perdre. De plus, le conflit en question est souvent ramené au conflit entre des personnes. Conflit devient alors synonyme de désaccords ruminés. Or, on peut soutenir qu'il y a d'autant plus de conflits de personnes – on devrait dire de querelles – qu'il

différents et fréquemment opposés » (8). Le conflit de critères est dans le monde avant d'être dans nos têtes. La recherche assumée de ces conflits dans le réel de l'activité peut même exhumer des « choses » qui ne faisaient même pas l'objet de désaccords par défaut d'analyse, masquées par ces désaccords restant d'ailleurs sans solution faute d'être, parfois, rattachés aux premiers. Les conflits de critères travaillent souvent dans le dos des personnes et s'y muent en querelles. Les désaccords affichés peuvent trahir, à tous les sens du terme, des conflits de critères insoupçonnés. Dans cette perspective le dialogue entre professionnels ne vise pas à rendre tolérable les désaccords existants mais à « prendre » des points de vue sur le travail qu'on n'aurait même pas imaginés avant de voir l'activité avec les yeux d'une autre activité. On ne dialogue pas tant pour conforter ou critiquer un point de vue, défendre une conviction ou entamer la conviction d'un autre que pour chercher à saisir quelque chose qu'on n'avait pas « vu ».

Insistons sur quelques propriétés singulières de ce genre de dialogue. Le dialogue dans le cadre ici défini n'est qu'en apparence le dialogue actuel entre des interlocuteurs repérables, de personne à personne. Il convoque régulièrement ce que Bakhtine a appelé un sur-destinataire ou « destinataire de secours » (9). Ce sur-destinataire, à qui l'on s'adresse comme un étalon auquel se mesurer, chacun peut s'en sentir comptable. Car c'est « le métier qui parle ». Il s'agit de rien moins que des règles de l'art de l'activité, des critères du travail bien fait. Il est convoqué comme un troisième participant vivant au dialogue.

C'est « le métier qui parle » mais aussi, en retour, à qui on parle, et surtout de qui on parle à plusieurs voix. Les voix différentes de la controverse permettent de découvrir ses « angles morts » à mesure

paradoxalement plus sûrement et solidement de l'unité. Il s'agit, en quelque sorte de rechercher, avec beaucoup de méthode et beaucoup de soin, l'événement où se forme entre nos interlocuteurs

*dépose en douce cet objet magique chez un autre membre du groupe qui prend le relais (...). En fait l'objet mystérieux qu'on fait courir change souvent pendant le parcours » (11).*

“ **L'esquive du conflit de critères interne au collectif, en circuit fermé, fait perdre son centre de gravité, sa vérité, au rapport social avec les hiérarchies.**  
*Une défiance chronique réciproque s'en suit le plus souvent... »*

que les objections repoussent les limites du faisable ; grâce aux conflits de critères qu'on peut instruire ensemble pour faire reculer ce que les travailleurs justement détestent le plus : les efforts inutiles et l'absurdité du gaspillage d'énergie qui rendent, non sans conséquences, le réel haïssable.

### RÉSISTANCE DE L'OBJET

Un point ici mérite attention. En la matière, un dialogue « de qualité » ne vise pas le consensus factice du juste milieu, obtenu entre des points de vue déjà « faits ». Généralement il ne sort de là qu'un sentiment mélangé de soulagement et de tristesse. Et surtout le pressentiment des complications à venir. La « performance dialogique » se signale plutôt par la vérité ou la fausseté de l'échange. Il sonne juste ou faux. Une discussion est plus ou moins « vraie ». Non pas au sens de sa référence à la réalité mais plutôt quand elle s'autorise la bonne surprise de l'idée neuve, grâce aux plaisirs et déplaisirs du libre examen du travail « vu » et observé sous toutes ses coutures. De toute façon, il y a toujours déjà du dialogue entre collègues, même asphyxié ou vicié. Le dialogue est insupprimable. Il a pu mal tourner, s'arrêter sur les idées fixes des querelles de travail ressassées. Mais, dans le cadre clinique, il peut reprendre là où il s'était arrêté et enlisé, refoulé dans un dialogue intérieur « empoisonné » avant de finir dans les « oubliettes » de chacun. C'est alors un monologue en mal de développement qui mérite d'être « repris », déplacé dans un contexte neuf, vivant et inattendu, c'est-à-dire réindexé à ce qui peut être « vu » autrement du réel.

Le conflit de critères institué, systématiquement documenté en recherchant la dé-formation des points de vue et leur re-formation sur le même objet en analyse, quand il produit du neuf, construit

un lien imprévu, un nouveau tissu qui augmente parfois d'un coup mais pour longtemps le pouvoir de penser et d'agir de concert. On sous-estime toujours les plaisirs du conflit de critères surmonté non par le compromis factice entre les convictions préalables mais par l'arbitrage plus robuste d'un élément qu'on ignorait jusque-là dans la situation. Restons à Athènes : « *La concorde n'a rien de statique* », notait l'historienne de la Grèce antique N. Loraux, dans un livre devenu classique (10). Pour ce faire, il y a sans doute une posture à cultiver : la bienveillance accordée ensemble à la résistance de l'objet en cause dans le dialogue, le respect pour le réel et ses complications avec lesquels on se refuse à tricher. Cette résistance de l'objet qu'on peine à saisir est la source de son renouvellement quand les professionnels s'appliquent à faire et refaire « le tour de la question ». Ils donnent ainsi une vie et une histoire à cet objet. On pense alors à une métaphore de F. Tosquelles à propos de l'activité des équipes soignantes : « *Je crois que le jeu de football, tout en étant très démonstratif de ce qui se passe dans une équipe, cache le fait que c'est un ballon "qui court, qui court" sur le terrain de sport et qui va d'un joueur à l'autre. Le ballon est une des formes possibles du "furet". Ni plus ni moins que le palet du jeu de marelle qu'on pousse à cloche-pied. Le moins qu'on puisse dire, c'est que le ballon façonne et dessine le lien du groupe : un vrai furet qui disparaît de la proximité de chacun (...). Le ballon représente la curiosité intellectuelle objectivée. Il ne faut pas oublier que, comme dans le jeu du furet qui court, celui qui se trouve en possession à un moment donné de cet objet-lien, se détache du groupe non sans danger. C'est cet objet qui fait de lui le responsable le plus actif : il tourne autour du groupe et cela jusqu'à ce qu'il*

Le clinicien doit pouvoir tenir bon sur un cadre qui maintienne, même à « cloche pied » mais sur le vif, cette « curiosité intellectuelle objectivée » autour de l'activité ordinaire analysée comme une énigme tenace. Cet « objet-lien » qui peut « faire boule de neige », ce grain de sable qui peut sécréter des perles, appelle la naissance de l'idée neuve où s'enracine le sentiment de vivre la même histoire. C'est peut-être ce qui compte le plus : les moments où il se passe quelque chose qui ne ressemble plus tout à fait aux désaccords habituels qui nous opposait aux autres ; l'instant où arrive dans le dialogue quelque chose d'autre à penser. Ces ruptures stylistiques où le genre de travail habituel est retouché contre la doxa des désaccords rituels s'éloignent de toute morale de la communication. Mais il s'agit de vrais traits d'union qui « marquent ». N. Loraux insiste sur le paradoxal « *lien de la division* » à Athènes. Pour ce faire elle prend l'exemple, après Hérodote, de la tâche du cardeur dans le tissage : au contraire de l'entrelacement nécessaire des fils, ce dernier démêle l'écheveau embrouillé et cultive « *l'art de séparer* » (12). C'est peut-être aussi celui qui fait courir le clinicien de l'activité.

### MÉTHODE DE COOPÉRATION

Ces conflits de critères recherchés engrangent de la civilité dans les relations et plus d'obligeance des professionnels entre eux. Ces derniers ont pris soin en commun de ce qui compte dans la qualité de l'acte et sont payés de leurs efforts dialogiques – au moins en partie – par le sentiment d'avoir appris quelque chose ensemble. Au fond, le retour de la vitalité collective au travail ne doit pas craindre les déplaisirs de l'analyse. Et il y a, dans le déchiffrement patient des manières différentes de faire la même chose, dans l'inventaire des questions de métier laissées en jachère, un singulier

plaisir éthique. À l'inverse, la fuite devant ces déplaisirs se paie cher. On connaît les effets délétères de ces situations où les différends professionnels sont remâchés dans les histoires qu'on se raconte, où les conflits de critères sont refoulés au péril de la santé. F. Tosquelles n'hésitait pas à user encore de la métaphore pour parler de tels risques dans le *Trait d'union*, le journal de l'hôpital de St Alban : « *Les conflits c'est comme la rougeole. Il faut qu'elle sorte; sans ça on a une pneumonie mortelle* ». Selon lui, « *il y a une dérobade potentielle devant les conflits, qu'il ne faut pas faciliter* ». Mais cette dérobade, qui n'est pas « *un fait d'ordre moral* », n'implique aucun culte du conflit pour le conflit. Et surtout elle ne peut se travailler en dehors des institutions propres à la traiter, à l'« *ordonner* », au premier rang desquelles il rangeait les cadres cliniques à inventer (13).

Les accords de façade, les silences entendus et même la plainte exprimée envers l'organisation se révèlent souvent comme des obstacles. Car la déploration aussi peut faire lien. Mais si ce lien factice peut bien protéger une équipe, il n'engage le plus souvent qu'une collection d'individus là où c'est un collectif qui est nécessaire pour soigner le travail. C'est un fait : la déflation de la dispute de métier entre collègues de travail peut être donnée comme un excellent indicateur de l'inflation à venir de la querelle de personnes. Du coup, il n'y a pas de vertu thaumaturgique du collectif : la coopération n'est jamais aussi bonne – à entendre au sens éthique du terme – que lorsqu'elle descend jusqu'aux conflits de critères assumés entre « *connaisseurs* » alors qu'on la rêve souvent assagie dans les accords affichés ; que ces accords portent d'ailleurs sur ce qu'on a toujours fait ou, à l'inverse, sur ce qu'on croit impossible de faire.

Finalement, la création collective, le pouvoir d'agir sur les choses, sont indexés sur l'intensité des « *disputes professionnelles* » qui repoussent les limites du métier en chaque personne plutôt que les limites de chaque personne dans le métier. Ce répondant collectif de l'activité individuelle est un peu le clavier commun sur lequel chacun peut jouer alors sa petite musique pour devenir toujours plus unique en son genre. Le collectif ne reste donc vivant qu'en prenant des libertés avec son histoire professionnelle. C'est cette liberté qui le rend reconnaissable avant d'être reconnu. Il peut alors espérer faire autorité ; d'abord dans le travail, puis sur l'organisation.

Précisons : la force de ce répondant n'est sûrement pas la fausse assurance d'une morgue professionnelle. Elle vient de la vulnérabilité acceptée face au réel, des risques pris dans le dialogue aux limites de la doxa du métier, des déplaisirs surmontés dans le dialogue. Cette activité « *délibérée* », gage de professionnalisme, peut sortir l'exercice d'un métier de la fausse alternative entre la conservation de ses manières de faire et la table rase. Il y a peut-être plus : un lien social vivant se crée dans la recherche délibérée des « *angles morts* » au nom d'une autre efficacité du travail. À l'opposé des pratiques du consensus, se produit souvent alors un résultat étonnant : devant le réel respecté, ce qui sépare noue un lien étrangement puissant. À l'inverse, l'esquive du conflit de critères interne au collectif, en circuit fermé, fait perdre son centre de gravité, sa vérité, au rapport social avec les hiérarchies. Une défiance chronique réciproque s'en suit le plus souvent. La coopération conflictuelle autour de la qualité du travail en pâtit car pour être reconnu mieux vaut d'abord se reconnaître dans ce qu'on fait pour devenir reconnaissable.

Au bout du compte, l'expérience nous a appris que le conflit, lorsqu'il s'organise autour du travail « *bien fait* », peut devenir une méthode de coopération dans les organisations. C'est peut-être l'intérêt de l'oxymore « *coopération conflictuelle* » que de pousser à expérimenter et à penser cet inconcevable.

1– C'est l'enquête du journaliste Victor Castanet au sein du groupe Orpéa qui a mis les Ehpad sous les feux de l'actualité (*Les Fossoyeurs*, Fayard, 2022)

2– Grande consultation nationale réalisée à l'issue de la première vague de la covid-19, le « *Séjour de la santé* » a réuni, du 25 mai au 10 juillet 2020, les représentants du système de santé. Il s'agissait de répondre à leurs attentes de reconnaissance, de revalorisation, d'amélioration des conditions d'exercice de leur métier et de leurs aspirations à un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle. 33 mesures ont été retenues, <https://solidarites-sante.gouv.fr>

3– Ce qui suit tire sa substance de nombreuses expériences d'intervention dont on trouvera une trace récente dans Y. Clot, J.Y. Bonnefond, A. Bonnemain et M. Zittoun, *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, Paris, La Découverte, 2021.

4– Yves Clot et al., *Op. cit.*

5– Voir, par exemple, le récent dossier « *Isolement et à la contention : faire autrement ?* » *Santé mentale*, n° 260, Sept. 2021.

6– *Essai sur la qualification du travail*, 1956, Paris, Syllepse, 2012, p. 18.

7– Y. Clot, *Éthique et travail collectif*, Toulouse, Erès, 2020.

8– H. Arendt, *La Crise de la culture*, Paris, Folio, 1989, p. 71.

9– M. Bakhtine, *Esthétique de la création verbale*, Paris, Gallimard, 1984, p. 337.

10– *La Cité divisée*, Paris, Payot 2019, p. 110.

11– F. Tosquelles, *De la personne au groupe. À propos des équipes soignantes*. Toulouse, Erès, 2003, p. 111.

12– N. Loraux, *Op., Cit.*, p. 95.

13– F. Tosquelles, *Trait d'union*. Journal de Saint-Alban. Paris, Éditions d'une, 2015, p. 118.

**Résumé :** À l'occasion de la crise sanitaire liée à la covid-19, le soin s'est remis à gouverner les structures de l'hôpital régi habituellement par les contraintes budgétaires. La décision impérative en circuit court a précipité une coopération effective entre la hiérarchie et les soignants. Cet exemple récent met en lumière souligne combien le conflit peut *in fine* améliorer la qualité du travail. Instituer la coopération conflictuelle, entre salariés tout d'abord, puis entre eux et leur hiérarchie, permet de rassembler autour du « *travail bien fait* ».

**Mots-clés :** Communication – Conflit – Coopération – Crise sanitaire – Individuel collectif – Professionnel de santé – Qualité des soins – Relation hiérarchique – Travail en équipe.