

Le Covid-19, révélateur de la tragédie du flux tendu

La pandémie du coronavirus et la crise sanitaire questionnent la prétendue efficacité du flux tendu, du zéro stock, qui met à mal la santé au travail et met à genoux le travail de la santé.

Depuis les années 80, l'organisation de la production et du travail en flux tendu s'est généralisée dans le secteur manufacturier et dans les services marchands, puis dans le secteur non marchand, notamment dans celui de la santé. Répondant à des impératifs de rentabilité accrus par la financiarisation et la globalisation de l'économie, le flux tendu consiste à réduire le plus possible les stocks et les délais afin d'accélérer la rotation du capital financier investi et d'en accroître la rentabilité. Plus encore – et ceci ne figure pas dans les manuels de gestion –, la production sans stocks intermédiaires entre ateliers, entre services, entre fournisseurs et donneurs d'ordre est l'outil le plus insidieux inventé depuis Ford et Taylor pour accroître la pression sur les salariés dans leur ensemble, et sur chacun d'entre eux individuellement. Dès lors que tout retard dans la livraison d'un composant ou d'une information à l'instant prévu arrêterait la production complète d'un service, d'une usine et même d'un bureau d'ingénierie, le flux tendu constitue un principe de mobilisation, y compris subjective, des salariés.

Du côté de l'organisation du travail, la généralisation du flux tendu pesant sur une main-d'œuvre sans cesse réduite pour abaisser le coût salarial s'est ainsi traduite par des contraintes de temps de plus en plus intensives et des pressions managériales conduisant à des dégâts sociopsychiques prenant la forme de fatigue, de troubles musculo-squelettiques, de stress, de dépressions, de burn-out, et parfois de suicides liés au travail.

Des effets pathologiques

De nombreuses enquêtes et analyses sociologiques, mais aussi médicales, ont montré les effets pathologiques des évolutions de l'organisation du travail au cours des dernières décennies. L'ensemble des salariés, des ouvriers aux cadres, dans l'industrie, la logistique ou les services publics, soumis au *new public management*, ont été atteints par ce phénomène délétère. Comme l'a écrit Marie Pezé, psychologue spécialiste du traitement de la souffrance au travail, reprenant La Fontaine, «*ils ne mouraient pas tous mais tous étaient touchés*». Dans la logique du néolibéralisme dominant, cette «externalité» est une condition permettant au système économique de fonctionner, au capital d'être rentabilisé, aux salariés d'être en emploi (un «privilège» à l'heure du chômage de masse).

Mais le flux tendu et le zéro stock posent problème quand la machine se grippe et que la production fait défaut. La pandémie du coronavirus et la crise sanitaire que subit aujourd'hui la population mondiale viennent notamment questionner la prétendue efficacité du flux tendu, du zéro stock, de la division internationale des processus productifs, en un mot de l'organisation de la production et du travail devenue hégémonique à travers le monde.

On savait déjà que le flux tendu et ce qui l'accompagne étaient mauvais pour la santé au travail, on comprend maintenant que c'est aussi mauvais pour le travail de la santé. Au-delà de l'impéritie de tel ou tel gouvernement, des hésitations plus ou moins réelles à arrêter les activités économiques, de la volonté de préserver les bénéfices financiers dus aux délocalisations, des problèmes pour faire face à un inattendu pourtant si prévisible, c'est une logique globale qui explique fondamentalement les difficultés à faire face à l'épidémie et à ses conséquences.

Ni stocks ni lits

L'absence de stocks de masques ou de respirateurs, l'insuffisance de lits de réanimation et de personnel dans les services, la raréfaction de médicaments et de matériel de base sont autant de conséquences de la logique et du système de gestion en flux tendu. C'est la conception d'une santé devant être efficace – efficace mais d'abord rentable – qui explique les décisions de sacrifier le stockage de biens périssables mais qui s'avèrent pourtant indispensables en cas de crise. C'est cette même logique qui a conduit à fermer des lits en refusant la possibilité d'avoir des places d'hospitalisation en réserve – donc parfois inoccupés – qui manquent si cruellement aujourd'hui. C'est au nom de cette idéologie que les gouvernements successifs ont refusé de prendre en considération les demandes d'amélioration des conditions de travail et de rémunération des soignant·e·s, et plus généralement des emplois publics dans la santé, des métiers si peu rentables aux yeux des premiers de cordée et pourtant si essentiels comme chacun le reconnaît aujourd'hui.

Et pourtant les avertissements, les appels à l'aide voire au secours, les manifestations et les grèves des personnels de santé n'ont pas manqué au cours des dernières années, et singulièrement des derniers mois. Mais rien n'y a fait. Comme le disait une banderole brandie au cours des manifestations : «*Le gouvernement compte les sous, nous compterons les morts.*» On y est ! Si nul ne peut prétendre que gérer une telle crise est facile, on ne peut pas non plus invoquer la fatalité pour en expliquer la gravité.

Pour que demain ne soit pas comme hier, il faudrait, il faudra, questionner ce système économique pour lequel les profits valent mieux que la santé, que l'environnement, que la vie. Parmi les mesures qu'il faudra prendre pour ne pas en rester à la rhétorique du «demain ne sera pas comme hier», la remise en cause du flux tendu avec les logiques économiques, organisationnelles et managériales qui l'accompagnent comptera parmi les priorités et les nécessités absolues.

Jean-Pierre Durand, Dominique Glaymann, professeurs de sociologie, Centre Pierre-Naville,
Université d'Evry–Paris Saclay, *Libération*, 2 avril 2020