

BUSINESS STORY

10 JANVIER 2020

LES 35 HEURES, RÉFORME MAUDITE

Par Henri Gibier 

MISSIONS

S

BANC DE

Martine Aubry, ministre
de l'Emploi et de la Solidarité,
à l'Assemblée nationale,
le 27 octobre 1997.

En ce mois de janvier, la loi sur les 35 heures, décidée par Lionel Jospin et mise en œuvre par Martine Aubry, fête son vingtième anniversaire. Vidée depuis de beaucoup de sa substance, dénoncée par la droite comme une aberration économique, peu glorifiée par la gauche, il en reste surtout pour les salariés français les fameuses « RTT ». Son histoire est, aussi, celle d'une malédiction.

C

e n'est pas une comparaison qui a dû venir à l'esprit des 1,3 million de visiteurs de l'exposition consacrée l'an dernier au grand pharaon, mais il y a quelque chose de la malédiction de Toutânkhamon dans l'aventure des 35 heures en France. Il y a vingt ans, notre pays s'engageait, seul de son genre, dans une loi de généralisation de la durée hebdomadaire du travail à 35 heures. Dans l'industrie comme dans les services, dans les grandes comme dans les petites entreprises (ces dernières eurent droit à un sursis de deux ans), dans le privé puis – contre la promesse initiale – dans le secteur public. Elle était l'aboutissement d'une décennie d'affrontements et de débats entre le patronat et les syndicats, la droite et la gauche, les économistes qui voyaient dans le « partage du temps de travail » la pierre philosophale pour lutter contre la montée du chômage et ceux qui – à l'instar du commentaire cinglant asséné en 2004 par notre prix Nobel d'économie Jean



Tirole – considéraient cette idée comme une « ineptie ». La réforme fut présentée à l'époque par Martine Aubry, qui en avait la charge en tant que « superministre » du social dans le gouvernement de Lionel Jospin, comme une grande conquête du mouvement ouvrier. Elle y voyait la lointaine réplique de la première loi du travail votée en France, le 22 mars 1841, sur celui des enfants. Pas moins ! Pourtant, personne n'a sorti la grosse caisse et les flonflons pour célébrer cet anniversaire. La revue de l'Insee, *Économie et Statistique*, qui fête le sien avec un numéro spécial sur cinquante ans de transformations du travail, ne dédie même pas une ligne à ce bouleversement-là.

Il faut dire qu'au cours des quinze dernières années, sous Jacques Chirac comme sous Nicolas Sarkozy, sous François Hollande comme sous Emmanuel Macron, l'activité législative dans le champ du travail a principalement eu pour objet le détricotage de ces « maudites » 35 heures. Dernière entaille en date : la

défisicalisation des heures supplémentaires, présentée comme un contrepoison à la réforme Aubry pendant le quinquennat sarkozyste, et rétablie – après avoir été supprimée par François Hollande – dans l'enveloppe des « cadeaux aux gilets jaunes » par le président actuel. Au moins une demi-douzaine de textes ont ainsi été votés au fil des législatures pour assouplir le carcan réglementaire de la loi promulguée le 19 janvier 2000. Le résultat paradoxal, c'est que les 35 heures ont d'une certaine façon tué la notion de durée hebdomadaire. « *Dès l'origine, c'était plus une loi d'annualisation du temps de travail que de réduction de la durée hebdomadaire* », souligne Rose-Marie Van Lerberghe, déléguée générale à l'emploi et à la formation au moment de la réforme, actrice essentiel de sa mise en place. Quelques chiffres en attestent, tirés du récent *Portrait social* de l'Insee : ce que l'on appelle dans le langage des statisticiens la « durée habituelle hebdomadaire du travail » n'a finalement baissé que d'une heure entre 2000



Le 10 octobre 1997, lors de la grande conférence sociale à Matignon, le Premier ministre, Lionel Jospin (ci-contre, entouré de Martine Aubry et Dominique Strauss-Kahn, ministres du Travail et de l'Économie) annonce deux lois sur les 35 heures.

La première loi « d'incitation », votée à l'Assemblée en première lecture dès le 10 février 1998 (ci-dessous), est promulguée le 13 juin. La seconde (en débat ci-dessus, le 5 octobre 1999) généralisera le dispositif le 19 janvier 2000.

et aujourd'hui, de 38,5 heures hebdomadaires à 37,3. Le salarié français à temps complet effectue toujours 39 heures par semaine actuellement. C'est la durée annuelle du travail qui a connu une chute d'environ un cinquième depuis le début des années 1970, aux alentours de 1600 heures désormais (soit 350 heures de moins) mais, là encore, il y a une part maudite difficile à expliquer. Étrangement, ce mouvement quasi séculaire de réduction du temps de travail s'est interrompu à partir de 2005, moins de trois ans après l'entrée en vigueur de la totalité du dispositif 35 heures... La tendance est même repartie nettement à la hausse après cette date, à près de 1700 heures en 2018.

« PAS DEUX ÉCONOMISTES D'ACCORD »

Sur la création d'emplois, objectif claironné par l'équipe Jospin en 2000, le bilan ne mérite en tout cas pas non plus que l'on fasse jouer tambours et trompettes commémoratives. « Vous ne trouverez pas deux économistes d'accord sur le nombre objectif d'emplois créés par les 35 heures », observe Raymond Soubie, ancien conseiller social à l'Élysée sous Jacques Chirac et Nicolas Sarkozy, qui a fondé et préside Alixio, cabinet de conseil en ressources humaines. Du côté des artisans des 35 heures, on met en avant la vieille publication de la Dares, l'organisme d'études du ministère du Travail, évaluant à 350 000 « l'effet emplois » de la loi Aubry. « Il s'agit certainement d'une sous-estimation, continue de penser Jacques Rigaudiat, le conseiller social de Lionel Jospin à Matignon pendant cette période. On a connu par la suite deux années à plus de 650 000 créations d'emplois, elles atteignirent même 2 millions sur cinq ans, du jamais vu. »





Évidemment, Denis Gautier-Sauvagnac, l'ex-délégué général de l'UIMM, démissionnaire de son mandat après des démêlés avec la justice à propos d'une «caisse noire» utilisée par sa fédération de la métallurgie, qui fut à la pointe du combat patronal contre la réduction du temps de travail, persiste et signe: «Il y a eu zéro effet emploi, c'est juste du rêve.» Et de mettre en partie sur le compte des 35 heures la dramatique chute des effectifs de l'industrie française, dont la part a diminué de moitié en vingt ans. Le fait est que l'Allemagne, grâce notamment aux réformes du marché du travail de Gerhard Schröder, a fait reculer d'environ 1,5 million le nombre de ses chômeurs depuis le début des années 2000, quand il augmentait de plus de 1 million dans la France post-35 heures. Déjà ministre du Travail de Pierre Bérégovoy, Martine Aubry s'était fait huer par 5 000 militants de la CFDT réunis pour une convention sur l'emploi au Zénith en 1991: «J'ai bien compris qu'ici, pour se faire applaudir, il faut parler réduction du temps de travail», déclarait alors celle qui avait créé la section cédétiste de l'ENA devant un public qui aurait dû lui être acquis. «Eh bien vous allez être déçus. Je ne crois pas qu'une mesure généralisée de réduction du temps de travail créerait des emplois... Il n'y a pas de recette miracle.»

« MARTINE DISAIT QUE C'ÉTAIT UNE CONNERIE »

La même, quelques années plus tard, avait-elle changé d'opinion? Ceux qui étaient ses plus proches durant le long processus d'élaboration de la loi, comme Rose-Marie Van Lerberghe, une amie avec laquelle la future maire de Lille prenait des cours de danse, sont convaincus du contraire: «Même dans nos réunions de travail, elle continuait à dire que c'était une connerie.» Mais le contexte était devenu tout autre. Cherchant à rebondir à gauche après l'échec cuisant des troupes mitterrandistes aux législatives de 1993, puis l'élection de Jacques Chirac à la présidence de la République en 1995 sur le thème de la «fracture sociale», le Parti socialiste avait besoin de quelques «marqueurs» forts pour se réancrer dans le peuple de gauche. En charge du programme, Dominique Strauss-Kahn y inclut donc les 35 heures, revendication phare de la Confédération européenne des syndicats, popularisée en France par la CFDT d'Edmond Maire. «C'était inscrit dans l'évolution de toutes les économies, simplement, en France, si une impulsion n'est pas donnée par l'État, rien ne se passe, compte tenu des relations entre les syndicats et le patronat», explique DSK, qui assume toujours l'idée mais affirme avoir mis en garde ses amis contre une approche trop «systématique».

Le thème du partage du travail est alors tellement en vogue qu'il gagne à sa cause des soutiens inattendus et parfois formulés... de manière un peu embarrassante. «Je me souviens d'une note des évêques de France, raconte Gautier-Sauvagnac, où il était dit que chacun dans un couple devait se demander

si son temps de travail était nécessaire, pour laisser sa place à un chômeur.» Même la droite avait commencé à ouvrir les vannes avec la loi Robien, au printemps 1996, incitant les entreprises à négocier des accords de réduction du temps de travail plutôt que de procéder à des licenciements, en échange d'aides publiques. Il en faut plus pour ébranler l'opposition radicale d'une grande partie du patronat. Lors d'une conférence de la Confindustria, l'organisation des dirigeants de l'industrie italienne, un éminent représentant patronal allemand se taille un franc succès avec cette blague : «Un prêtre, un athée et un chef d'entreprise vont au ciel et ils y rencontrent Dieu. Le prêtre revient en disant j'ai une bonne et une mauvaise nouvelle. La bonne c'est que Dieu existe, la mauvaise c'est qu'il va y avoir un gros déluge. L'athée confie: j'ai deux mauvaises nouvelles, Dieu existe, il va y avoir un gros déluge. Enfin le chef d'entreprise rapporte: j'ai deux bonnes nouvelles, Dieu existe, et les 35 heures vont être emportées par un gros déluge...»

Après la dissolution de 1997 et l'arrivée surprise de Lionel Jospin à Matignon, le ton devient forcément moins badin. S'ouvre un épisode inédit de l'histoire sociale française dont presque aucun protagoniste, à l'image des découvreurs du fameux tombeau de Louxor, ne sortira indemne. Engagé dans une vaste opération de privatisations qui lui vaut de nombreuses critiques sur sa gauche, le Premier ministre socialiste choisit de presser le pas sur les 35 heures. Pendant que DSK s'occupe d'orchestrer les cessions d'entreprises publiques au privé, Jospin confie à la seule Martine Aubry le dossier du temps de travail. «Je veux que Martine en fasse sa loi», insiste Lionel auprès de son ami Dominique, alors en pleine ascension dans l'opinion – la bonne conjoncture que connaît la France est portée au crédit de sa «dream team» de Bercy. «Un arbitrage qui permettra de passer à la trappe un autre élément du programme hautement inflammable, celui de l'extension de l'ISF aux biens professionnels, dont le ministre de l'Économie redoutait les conséquences catastrophiques», se remémore Denis Kessler, patron du réassureur Scor, qui était dans ces années-là un des dirigeants d'Axa et responsable de la commission économique du CNPF, prédécesseur du Medef.

LES EXCÈS DE CROISSANCE DE GANDOIS

La fille de Jacques Delors a une carte maîtresse dans son jeu : «Entre Jean Gandois et elle, il y avait une véritable admiration mutuelle», se rappelle Marie-Louise Antoni, qui dirigeait le cabinet du premier et était une amie de la famille Delors. PDG de Pechiney, ancien patron de Rhône-Poulenc, Gandois présidait l'organisation patronale en solitaire, faisant un peu trop confiance à son indiscutable charisme et à son envergure internationale pour faire bouger les lignes. Il n'était pas fermé à une loi incitative à la réduction du temps de travail, et l'avait fait savoir en haut lieu, mais refusait



Edmond Maire, secrétaire général de la CFDT de 1971 à 1988 (ici, en 1984), avait fait des 35 heures le cheval de bataille de sa confédération dès la fin des années 1970. Il s'avouera pourtant «extraordinairement déçu» par leur mise en œuvre.

Page de gauche : une manifestation des agents du secteur public à Paris, en mars 1984. Les 35 heures étaient également une revendication phare de la Confédération européenne des syndicats.

tout net qu'elle prit un caractère obligatoire. Celui qui avait fait venir Martine Aubry dans l'état-major de Pechiney, entre 1989 et 1991, puis avait continué de déjeuner avec elle tous les trimestres, ne pouvait imaginer qu'elle cautionnerait une telle aberration à ses yeux. «Dans les réunions du Comex de Pechiney, sur les dossiers de ressources humaines épineux, elle s'était souvent montrée plus libérale que lui», se souvient Marie-Louise Antoni, au point qu'on entendait souvent le goguenard Gandois conclure la discussion par un : «Martine, je vous trouve un peu sévère!» Le polytechnicien aurait pu aussi apprendre à cette occasion à se méfier d'un trait de personnalité de l'ancienne directrice des relations du travail, relevé par tout son entourage, de son directeur de cabinet au ministère, Dominique Marcel, jusqu'à l'amie Rose-Marie : son côté «bon petit soldat».

Cette relation privilégiée, regardée par toutes les parties en présence comme l'atout maître du projet gouvernemental, se révélerait bientôt un piège. «En fait, Gandois était trop loin de ses troupes», résume Yves Barou, appelé rue

de Grenelle par Martine Aubry pour mettre en musique la réforme. Coauteur d'un livre sur les 35 heures avec Jacques Rigaudiat, son homologue à Matignon, il avait passé dix ans au PSU, le parti de Michel Rocard, plutôt méfiant à l'égard de toute formule de contrainte, et pouvait se vanter, comme sa ministre, d'avoir acquis une expérience dans le privé, chez Rhône-Poulenc. Parmi les experts qui l'assistaient, théoriciens bardés d'études économétriques en faveur du partage du travail, figuraient Jean Pisani-Ferry, qui sera en 2017 l'un des inspirateurs de la plateforme présidentielle d'Emmanuel Macron, et Gilbert Cette, spécialiste du marché du travail, qui apporta lui aussi plus tard son appui à François Hollande, puis à Macron. L'un et l'autre prirent ensuite leurs distances avec cette même théorie, rejetant la faute sur ses défauts d'application. Un schéma que l'on retrouve, parfois avec les mêmes acteurs, à l'occasion de la réforme de la retraite à points qui déchaîne les passions en ce début d'année. «La grande erreur de Gandois, c'est qu'il allait voir Martine Aubry tout seul», regrette Denis Kessler,



Entre Martine Aubry et le président du CNPF, Jean Gandois, son ex-patron chez Pechiney (ici, le 23 septembre 1997 au ministère de l'Emploi), la relation privilégiée se révélera un piège.

ajoutant: «*Même Zorro avait un Bernardo.*» Bien que vieux camarade de DSK, avec lequel il cosigna dans sa jeunesse un livre sur l'épargne-retraite, et en charge lui-même des affaires économiques au sein du CNPF, l'Alsacien est tenu à l'écart des entretiens de Gandois, en raison sans doute de son hostilité farouche à ces 35 heures, qu'il range, avec la retraite à 60 ans de François Mitterrand, parmi les «*horribles exceptions françaises*».

Les réunions se multiplient, d'où le président du CNPF sort en affirmant à ses vice-présidents, de plus en plus inquiets par les rumeurs qui leur reviennent, que tout est sous contrôle. Jusqu'à cette journée mémorable du 10 octobre 1997, date de la grande conférence sociale qui réunit les partenaires sociaux autour de Lionel Jospin à Matignon. Une «*journée des dupes*» qui se déroule devant une tapisserie des Gobelins représentant Don Quichotte de retour à Barcelone au son des fifrelins. Avant le déjeuner, chacun expose sa préoccupation: Louis Viannet pour la CGT et Marc Blondel pour FO, tous deux agnostiques de la réduction du temps de travail, avertissent qu'ils applaudiront volontiers à une diminution des heures travaillées à condition qu'elle n'ait aucun impact négatif sur les salaires; Nicole Notat pour la CFDT, plutôt partisane de la voie des accords, et bien qu'en très mauvais termes sur le plan personnel avec Martine Aubry, semble se résoudre à la nécessité d'une loi,

probablement déjà mise dans la confiance. La CGC demande bien sûr qu'on n'oublie pas les cadres. Quant à Jean Gandois, il prévient solennellement – c'est son style – que si la loi d'incitation débouchait d'une manière ou d'une autre sur une généralisation contrainte, ce serait un casus belli pour le patronat.

Le vaudeville vire au drame après le déjeuner, qui se déroule, malgré une météo quasi estivale, «*dans une ambiance glaciale*», selon Jacques Rigaudiat. Le conseiller social s'en inquiète auprès d'Olivier Schrameck, directeur de cabinet du Premier ministre, qui le rassure: «*T'inquiète pas, Martine s'est engagée auprès de Gandois sur la question de la loi.*» De fait, Jospin profite de cette interruption de séance pour faire lire le texte de son intervention au «*patron des patrons*». Visiblement, il y manque la dernière des onze pages, ou bien le leader patronal les

FURIEUX, GANDOIS QUITTE LA SALLE. CERTAINS ASSURENT L'AVOIR ENTENDU MURMURER «*SALOPE, TU M'AS EU!*»

a lues un peu trop vite... En revenant en salle de négociation, il murmure à ses vice-présidents: «*On a gagné.*» À 18 heures, c'est la douche froide: le Premier ministre annonce au terme de son intervention qu'après une «*loi d'orientation et d'incitation*», déposée au début de 1998, sera votée, deux ans plus tard, une loi instaurant les 35 heures, dont le contenu s'inspirera des accords d'entreprise ou de branche négociés entre-temps. Furieux, Gandois se lève et quitte la salle, certains assurent même l'avoir entendu murmurer à Martine Aubry: «*Salope, tu m'as eu!*» Devant la presse, bousculant les autres intervenants, il lâche – «*pour ne pas dire autre chose*», plaisante un des spectateurs de la scène – un sonore: «*Nous avons été bernés!*»

LES IMPRÉCATIONS DE SEILLIÈRE

La guerre des 35 heures est déclarée entre les patrons et le gouvernement. Elle va peser sur le dialogue social dans notre pays bien au-delà de 2000. Amer, Jean Gandois doit céder son fauteuil à celui qu'il avait décrit par avance comme un «*tueur*», le baron Ernest-Antoine Seillière, qui rebaptise son organisation Medef (Mouvement des entreprises de France) pour lui donner un tour plus entrepreneurial. Deux ans après cette malheureuse journée, l'héritier des Wendel tonnera, devant 25 000 patrons en transe à la Porte de Versailles, contre cette loi «*néfaste, inapplicable et ringarde*», qui s'abat sur un patronat «*ignoré, méprisé, menacé, taxé, surtaxé, suspecté*». Le héraut des surtaxés ne sait pas qu'il sera lui-même poursuivi, bien plus tard, par le fisc, pour une histoire d'optimisation fiscale outrancière. Denis Kessler a subi, lui aussi, la malédiction des 35 heures: forcé de prendre la place de numéro 2 du Medef pour soutenir son président dans cette lutte sans merci, il doit renoncer à tout espoir de succéder un jour à Claude Bébear à la tête d'Axa – c'est du moins sa lecture. À l'Assemblée, lors de la discussion de la première loi, dès la fin 1998, les députés de l'opposition relaient l'offensive patronale: plus de 1 500 amendements furent déposés. Alain Madelin faisait circuler des camions publicitaires sur lesquels était inscrit le slogan: «*Pour s'en sortir il faut travailler moins! Vous diriez ça à vos enfants?*»

Cruel, l'éphémère ministre de l'Économie du gouvernement Juppé cite lors des débats une confiance de Gerhard Schröder, parue dans *Le Monde*, dans laquelle le chancelier social-démocrate allemand ironisait, à la fois mauvais prévisionniste et un peu prophète: «*Je ne pense pas que l'on instaurera les 35 heures en France. Si le gouvernement le faisait, ce serait une bonne chose pour l'emploi... en Allemagne.*» Le virage français de 2000 se réalise au moment où les trois plus grands pays d'Europe sont gouvernés par des sociaux-démocrates, avec le trio Jospin, Schröder et Blair. Les deux derniers mettent au point en 1999 un Manifeste européen qui se veut l'expression d'un socialisme mieux adapté aux temps modernes. Denis Kessler, engagé de son côté dans un aggiornamento de la doctrine

patronale, à l'origine, avec la complicité de Nicole Notat, d'un appel à la « refondation sociale », souligne combien « les deux démarches exploraient les mêmes voies ». Mais le chef de gouvernement français a jugé qu'il ne pouvait pas souscrire, en plein « gauchissement » électoral, à la proclamation de ses collègues anglais et allemand, jugés libéraux par une bonne partie de leur base. « Le grand compromis qui s'esquissait aurait pu changer la face de l'Europe », regrette Denis Kessler. Ce faisant, la malédiction des 35 heures a peut-être inoculé le premier virus de cette maladie de langueur, en passe de devenir mortelle, qui frappe de nos jours les sociaux-démocrates européens.

Même si les deux années entre la première et deuxième loi furent marquées par une intense activité contractuelle, dans des milliers d'entreprises et dans quelques branches – car il y avait de généreuses incitations en allègements de charges à la clé –, ce climat électrisé contribua à enrayer la mécanique. Les bulletins triomphalistes pleuvent chaque mois du cabinet Aubry, qui fait état de 100 000 négociateurs – un système de mandatement destiné aux PME sans syndicat permet aux fédérations syndicales de désigner un salarié dans une entreprise pour négocier la RTT. Quelque 15 000 accords, concernant plus de 2 millions de salariés, sont signés dès l'été 1999. Mais cela représente aussi l'opportunité, pour le patronat le mieux organisé, celui de la métallurgie, de s'entendre avec les syndicats « amis », soit FO, la CFTC et la CGC, sur un texte qui à force de modulations réduit presque à néant la réduction de la durée effective. Martine Aubry refuse de l'agréer : elle le qualifie de « virtuel ». On se dispute également sur ce que l'on peut ou ne peut pas inclure dans le temps de travail. Patron de gauche, alors à la tête d'Air France, Jean-Cyril Spinetta fait le siège de ses amis pour obtenir que les temps d'habillage des pilotes et des hôtesses en soit décompté. La question est encore plus vitale pour les travailleurs du nucléaire, qui doivent respecter un protocole très strict et long pour enfiler leur tenue. Exaspéré, un représentant patronal lança un jour à ses interlocuteurs ministériels : « Et le temps de déshabillage des 50 strip-teaseuses du Crazy Horse, vous le comptez comment ? »

L'ENTRÉE DANS L'ÈRE DES RTT

Sur un paperboard dans son bureau, Yves Barou avait écrit ces trois chiffres : 35 (heures par semaine) = 1600 (heures par an) = 210 (jours travaillés par an). C'est de cette équation que naquit l'idée du « forfait jour » pour les cadres, afin qu'ils bénéficient eux aussi de la réduction du temps de travail, leurs semaines s'étendant sur bien plus que 35 heures. La durée de travail d'un cadre, évaluée en moyenne à 233 jours par an avant la réforme, tombe entre 207 et 217. Curieusement, la solution n'enthousiasma pas la CGC : lors du vote de la deuxième loi Aubry, le 14 décembre 1999, le syndicat des cols blancs fut quasiment le seul à défilier en signe de

Martine Aubry, ci-dessous le 18 septembre 1997 avec Nicole Notat, secrétaire générale de la CFDT. En bas, le 15 septembre 1998,

avec Ernest-Antoine Seillière, successeur de Jean Gandois à la tête du CNPF, bientôt rebaptisé Mouvement des entreprises de France (Medef).

protestation devant le Palais Bourbon. Pourtant, s'il est resté une chose de cette réforme, c'est bien les « RTT », ces jours de congé qu'elle a offerts en libre-service tout au long de l'année aux salariés. « Il y a eu bien d'autres innovations de ce type, constate aujourd'hui Barou. Le problème, c'est que cela s'est fait dans la dramatisation et le combat idéologique. » On se crispe sur le seuil des repos compensateurs, qui comme leur nom l'indique sont les jours de repos que doit accorder l'employeur au-delà d'un certain contingent d'heures supplémentaires ; on est obligé de créer plusieurs smics, puisqu'il s'agit d'un salaire



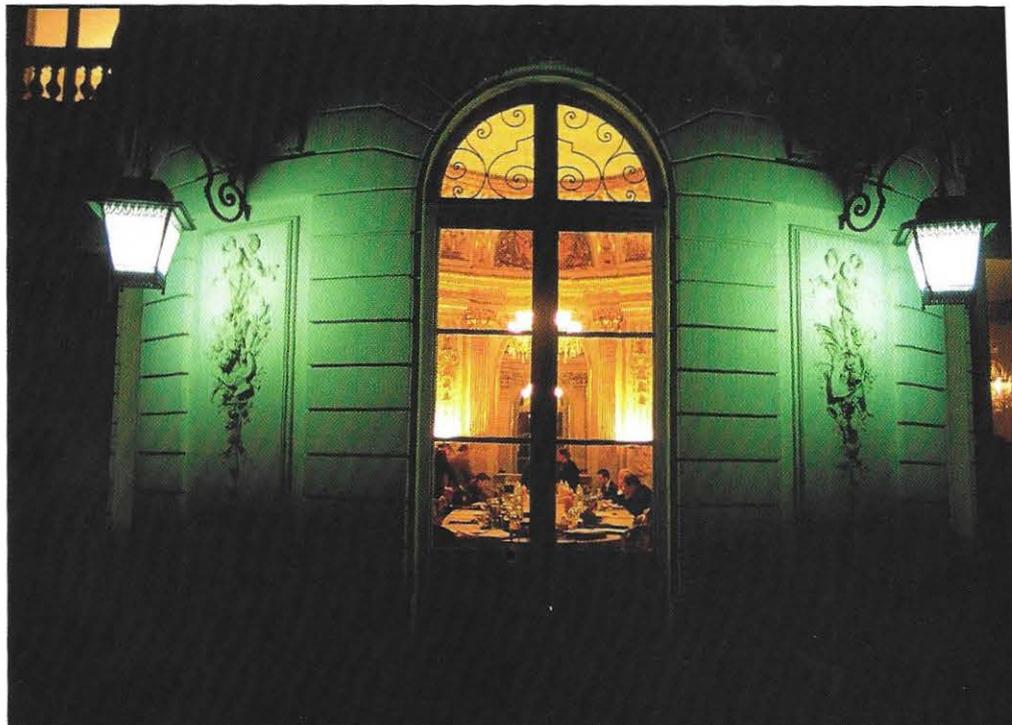
horaire, mais qu'il n'est pas question de l'augmenter de 11% pour éviter une perte de revenu aux **smicards** payés au mois. Entourée au départ dans sa délégation d'une équipe de jeunes technocrates convaincus et enthousiastes, Rose-Marie Van Lerberghe vivra très mal d'avoir été obligée de sortir le temps de formation des accords de RTT : « Pour nous tous, ce fut une des grandes déceptions de la deuxième loi, c'était une occasion historique manquée. »

LE TABOU DE LA FLEXIBILITÉ MIS À BAS

À Bercy, Dominique Strauss-Kahn plaide lui aussi pour plus de pragmatisme et s'attire vite les foudres de Martine Aubry. « Chaque fois qu'il y avait une fuite dans la presse, la ministre disait : "ça, c'est un coup de Grangeon" », se rappelle son directeur de cabinet Dominique Marcel. Philippe Grangeon, aujourd'hui l'un des plus proches conseillers d'Emmanuel Macron, était à l'époque un des jeunes membres de l'équipe DSK. Le retournement d'image de la socialiste la plus appréciée du patronat est spectaculaire. Intitulé *La Dame des 35 heures*, le pamphlet signé par Béatrix de L'Aulnoit et Philippe Alexandre en 2002, acte cruellement ce changement d'optique en la décrivant comme une personnalité dure, manipulatrice et dogmatique. À partir de ce moment, Martine Aubry ne cessera plus de gauchir son positionnement au sein du PS. Et abandonne probablement toute chance d'être un jour présidentiable. Lionel Jospin, qui avait tenu à faire les 35 heures pour consolider son électorat avant l'échéance présidentielle de 2002, n'a pas échappé davantage à leur malédiction. Lors du vote de la loi, le président Jacques Chirac joue finement, se contentant, en marge d'un sommet européen, de mettre les Français en garde contre « la mirage d'expérimentations hasardeuses ». L'élimination surprise de son adversaire socialiste dès le premier tour, le 21 avril 2002, va en effet conduire plusieurs caciques du PS, au premier rang desquels Laurent Fabius, à y dénoncer le résultat des effets pervers, pour les travailleurs, de la loi Aubry.

Car, vue du côté des employeurs, avec le recul du temps, et après les multiples mesures prises pour la vider de sa substance, la réforme de 2000 aura surtout ouvert la porte de l'entreprise à ce qui avait longtemps été un gros mot pour les syndicats : la flexibilité. « La semaine a cessé d'être un totem, note Raymond Soubie, et cela a dégagé la voie, par accords, notamment sur le travail de nuit, puis par d'autres lois, à un assouplissement général. » On peut même se demander si l'ouverture des magasins le week-end aurait pu finalement s'imposer si un premier verrou n'avait pas sauté à l'occasion de la « bataille des 35 heures ». À l'inverse, à l'exception des cadres, grands gagnants grâce aux jours de RTT, les salariés du privé ont parfois vécu douloureusement les « modulations » de leur temps de travail permises par la nouvelle loi. L'ancien secrétaire général de la CFDT, Edmond Maire, le vrai père

En février 2000, les premières négociations sur les 35 heures dans le public échouent.



LA FAUTE PUBLIQUE

Lorsqu'en 2014 Lionel Jospin sort de son silence pour défendre sa loi devant une commission d'enquête parlementaire, il formule un seul regret : « Nous aurions dû attendre deux ans de plus pour passer aux 35 heures dans l'hôpital public. » Au départ, il n'était pas question d'étendre la réduction du temps de travail à la fonction publique.

Bercy freine des quatre fers, sachant que cela entraînerait la création massive de postes de fonctionnaires. Mais début 2002, année de l'élection présidentielle, Jospin estime qu'il ne peut priver le noyau dur de son électorat des RTT. Elisabeth Guigou, qui a remplacé Martine Aubry aux Affaires sociales, ajoute les 750 000 fonctionnaires

hospitaliers dans la liste des bénéficiaires. « C'est le grand désastre des 35 heures », affirme Rose-Marie Van Lerberghe, arrivée en 2002 à la tête de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris. La mesure n'avait pas été préparée. « À l'AP-HP, toutes les infirmières qui avaient des attaches provinciales ont pris les places

créées en province, raconte Rose-Marie Van Lerberghe, si bien qu'à la fin 2002 nous avions un trou de 200 infirmières. » Aucune réorganisation pour accompagner cette baisse des horaires de personnels soignants. Les graves problèmes actuels des hôpitaux et de leurs urgences découlent en partie de cet héritage empoisonné.

des 35 heures en France, qui en avait fait dès la fin des années 1970 le cheval de bataille de la confédération, devenu patron des VVF (Villages Vacances Familles), confia à Rose-Marie Van Lerberghe qu'il avait été « extraordinairement déçu » par leur mise en œuvre. « On est devenu le notaire de son temps », constatait-il, complètement désabusé. « Avant, dans nos villages quand il y avait un truc qui bouchait les toilettes, les gens restaient jusqu'à ce que ce soit réparé, et récupéraient ensuite, maintenant ils comptent tout. » La déception fut moindre à Force Ouvrière, où la revendication n'avait jamais été prioritaire, mais Jean-Claude Mailly, adjoint de Marc Blondel pendant le vote des

deux lois, avant de lui succéder quelques années plus tard, n'en doute pas : « Les 35 heures, les salariés les ont payées par de la modération salariale et par la flexibilité des horaires. »

Ce sentiment assez largement partagé à gauche, surtout après la défaite cinglante de 2002, allait définitivement condamner ce qui aurait dû être la première grande conquête sociale du troisième millénaire à rester, aux yeux de ses adversaires, l'exemple type de l'aberration économique à la française et, pour ses initiateurs, une réforme mal-aimée voire un peu honteuse. Maudite, quoi. ●

Plus d'infos sur weekend.lesechos.fr