

Secrets & Mensonges

OU

LA FOLLE HISTOIRE D'UNE PETITE LOI

Connaissez-vous l'histoire de la loi de Robien ?

Aucun journal ne l'a racontée mais elle mérite d'être connue, car elle illustre bien le retournement récent des politiques sur la question du temps de travail et il est possible que, l'air de rien, cette «petite» loi marque une étape décisive dans l'histoire sociale de notre pays.

PROLOGUE

La scène se passe dans les plaines du nord de la France.

Au printemps de l'an 89, Gilles de Robien est élu maire d'Amiens. La mairie, tenue par le PC, est à 35 heures. Aussitôt élu, le nouveau maire, porte-parole national de la «bande à Léo» et totalement hostile au partage du travail, refait passer les fonctionnaires à 39 heures. La réaction est violente mais le maire tient bon.

Peu de temps après, pour soigner les plaies et impulser une dynamique nouvelle dans sa mairie, Gilles de Robien appelle Arthur Andersen pour réaliser un audit de sa mairie et préparer un plan de formation. C'est ainsi qu'il fait la connaissance de Pierre Larroutourou et qu'il lui propose de quitter Andersen pour travailler avec lui. Pierre Larroutourou refuse mais ils se promettent de rester en contact.

ACTE I

*La scène se passe à Paris, alors que le chômage touche de plus en plus les cadres, les journalistes et les enfants de députés.
Le ministre Giraud prépare la Loi quinquennale sur l'emploi.*

En juillet 1993, alors qu'il ne l'a pas revu depuis deux ans, Pierre Larroutourou contacte Gilles de Robien, devenu vice-président de l'Assemblée nationale. Il vient d'achever la rédaction du projet «4 jours sur 5» et pense que si Robien, hostile au partage du travail, se laisse convaincre, l'écho sera important. «C'est quelqu'un d'honnête et qui sait prendre des risques.» explique-t-il à ses proches. Les retrouvailles sont chaleureuses mais Robien est surpris quand Larroutourou lui parle des 4 jours. Les objections sont très nombreuses mais il ne ferme pas sa porte. «Je vais lire ton document à tête reposée et y réfléchir pendant les vacances». Début septembre, Robien a encore de nombreuses questions et souhaite que Pierre planche devant quelques experts de ses amis. Le jeune consultant s'en sort très honorablement et Robien lui demande comment l'aider. Larroutourou lui suggère un tour de France : «Quel est l'homme politique qui a émergé récemment ? C'est Philippe Seguin qui, contre Maastricht, est allé au devant de ses concitoyens pour les convaincre. Pourquoi ne pas faire pareil ?» Gilles de Robien est séduit par l'idée.

Dans le même temps, Larroutourou essaye de contacter Martine Aubry. Il pense qu'elle aussi devrait être intéressée par son projet. Il espère même la convaincre de faire le Tour de France avec de Robien : «Robien et Aubry s'aiment bien et travaillent ensemble à la fondation FACE. Les voir faire ensemble un tour de France (même si chacun garde sa partition), cela aurait de l'allure.»

Mais Larroutourou n'arrive pas à rencontrer Aubry. Le Tour de France se fera sans elle.

ACTE II

Au restaurant de l'Assemblée nationale, quelques députés RPR se retrouvent après une séance de travail avec le Ministre de l'emploi. Michel Giraud vient de leur présenter les grandes lignes de son projet de loi. «Un projet de société» dit-il.

- «Quelle loi de merde ! Comment veux-tu que je vote ce truc ? Comment expliquer à mes électeurs que ça va créer des emplois ?

Jean-Yves Chamard tempère son camarade et rejoint Pierre Larroutourou qu'il a invité à dîner. Chamard est un des spécialistes des questions sociales au RPR. Il espérait être ministre mais n'a pas trouvé sa place dans l'équipe d'Edouard Balladur. C'est un professeur de mathématiques à l'intelligence rapide, toujours à l'affût d'idées neuves. Pierre a pensé que si de Robien faisait bouger l'UDF, il fallait trouver un catalyseur au RPR. Ce pourrait être Jean-Yves Chamard.

- «Allons à l'essentiel. La loi qui va sortir n'est pas bonne. Il paraît que vous avez une idée solide et séduisante...» Larroutourou expose dans le détail le principe de la semaine de 4 jours.

Chamard est enthousiaste : «C'est l'œuf de Colomb ! On parlait depuis longtemps de baisser le temps de travail. On parlait d'activer les dépenses chômage. Vous faites les deux en même temps. C'est tout bête mais il fallait y penser. Bravo ! Je vais lire votre document cette nuit et je vous rappelle si j'ai des questions.»

Le coup de téléphone ne viendra pas de Chamard mais d'un ami, journaliste au Monde : «Je reviens de l'Assemblée. Chamard a organisé une conférence de presse. Il a déposé un amendement pour favoriser la réduction du temps de travail. A aucun moment il n'a parlé de vous. Il a un sacré culot, non ?»

Convaincu qu'on tient là une arme efficace contre le chômage, Chamard file à Matignon. Les conseillers de Balladur sont hostiles à la réduction du temps de travail et Chamard sèche assez vite sur quelques questions pièges («Si la semaine de 4 jours, c'est tellement bien, pourquoi pas les 3 jours ?»). Mais vu l'ampleur que prend le débat sur les 4 jours, ils considèrent qu'il est impossible de dire complètement non.

Le 28 septembre 1993, alors que l'examen du texte de Michel Giraud doit commencer à l'Assemblée, Gilles de Robien invite la presse et lance le Tour de France du Parti Républicain. Le Monde consacre la totalité de sa page 2 à un long article de Pierre Larroutourou : «Pour la semaine de 4 jours.»

L'initiative de Robien, soutenu par Philippe Vasseur, divise le Parti Républicain. Jean Bousquet, député PR et patron de Cacharel, envoie à tous les députés un document sur «la semaine de 32 heures, les 32 raisons d'être contre». Le plus furieux est Alain Madelin. Il a avec Robien une explication «d'une grande franchise» qui s'entend dans tout l'étagage. Robien tient bon. Madelin ne désarme pas. Il parvient à faire annuler in extremis une étape du tour de France. Dans un dîner en ville, il refuse de serrer la main d'un des patrons d'Arthur Andersen : «Vous gardez chez vous Larroutourou ? Je ne vous serre pas la main !»

Malgré les oppositions, le Tour de France a bien lieu. Il finira de convaincre Robien de la solidité de l'idée. Un soir, TF1, dans son journal, diffuse un reportage sur le tour de France : la salle est pleine et, après trois heures de débat, un vote donne plus de 80% de Oui pour la semaine de 4 jours. Robien, mi-paternel, mi-amusé, présente Larroutourou comme «le prochain ministre du travail».

Mais le poste n'est pas vacant et le Ministre ne trouve pas cela très drôle. Ses services n'ont pas fini d'évaluer les 4 jours. Il trouve très irritant que la presse ne parle que de cette idée et sous-estime la portée de sa loi. A l'Assemblée, l'amendement Chamard est recalé.

ACTE III

L'échec à l'Assemblée n'empêche pas l'idée de progresser très vite dans le grand public.

L'Evènement du Jeudi, qui lance une édition J pour les jeunes, affirme dans sa pub sur «J comme le jour où j'ai dit à ma mère, que bientôt on travaillera 4 jours !» VSD et Paris Match font des papiers sur le sujet.

Un nouveau «Robin des bois» sort sur les écrans : le héros promet aux paysans de Sherwood «pour tous, la semaine de 4 jours !»

Un groupe de jeunes haut-fonctionnaires se constitue à Bercy. L'un d'eux contactera Larroutourou «On a refait vos calculs : c'est bon ! Tenez bon !» mais il préfère ne lui laisser aucun document : «c'est un sujet trop chaud pour risquer la moindre fuite.»

L'idée avance mais la contre offensive s'organise. L'UJMM, le patronat de la métallurgie, affirme que la semaine de 32 heures ne créerait pas d'emplois et déstabiliserait notre économie. Le Nouvel Economiste fait sa Une sur la machinerie Larroutourou : «la grande duperie». Signé d'un pseudonyme, un article se moque du «jeune homme qui plaît aux belles - mères», du «bonimenteur qui vend du drap irrétrécissable» et «tutoie ses interlocuteurs comme Jacques Martin à l'Ecole des fans.»

Au Sénat, discrètement, le sénateur Larcher, très favorable aux 4 jours, essaye de convaincre ses collègues du bien fondé de cette évolution. Mais l'idée est trop à la mode pour être sérieuse. Gérard Larcher rencontre une grande inertie. Il doit composer avec l'amendement déposé par Jean-Pierre Fourcade et avec la volonté de Matignon de ne pas tour ouvrir la porte. Le vote de l'amendement Larcher - Fourcade (article 39 de la loi quinquennale) met un point final aux batailles parlementaires.

«Enterrement de première classe» ;
«Beaucoup de bruit pour rien».

De nombreux observateurs considèrent que l'article 39, qui ne donne que trois ans d'exonération, sera inutilisé. A l'Assemblée, conservateurs et ultra-libéraux sont décidés à faire payer à Robien son engagement sur une idée «de gauche» et veulent lui retirer sa vice-présidence. Pendant quelques mois, Robien devra lever le pied et «recoller les morceaux».

Piètre bilan ! «Le député et l'ingénieur» n'ont-ils pas perdu leur temps ? Non, car le débat est lancé. Depuis 1982 et l'échec des 39 heures, on ne parlait plus guère de la réduction massive du temps de travail. C'est de nouveau un sujet d'actualité.

Le journal La Croix organise un colloque sur l'avenir du travail. Larroutourou expose son projet. Michel Rocard prend position pour la semaine de 4 jours. «Pourquoi n'y avez-vous pas pensé avant ?» s'étonne l'animateur. «Nous avons tous cru que la croissance suffirait. Je plaide coupable!» répond l'homme du parler vrai.

Intervenant après Michel Rocard, Jean-Louis Beffa, PDG de Saint-Gobain, s'oppose à la réduction du temps de travail. Mais pendant le déjeuner, il confie à Pierre Larroutourou : «Je pense que c'est parti. Vous avez lancé la France vers la semaine de 4 jours !»

Louis-Marie Pasquier, l'un des deux dirigeants de Brioches Pasquier, s'approche du jeune consultant. «J'ai trouvé votre exposé très intéressant. Voici ma carte. J'aimerais qu'on reste en contact...»

ACTE IV

Les scènes suivantes se passent dans des endroits discrets, loin des caméras et des micros.

Le débat sur le temps de travail disparaît de la Une des quotidiens. Mais de nombreux réseaux approfondissent leur réflexion. Un peu partout en France, des débats publics sont organisés. Au total, Larroutourou participera à plus de 300 débats en trois ans.

Ces débats en province sont le meilleur moyen pour convaincre des parlementaires. A Paris, ils n'ont jamais plus d'une demi heure à consacrer au sujet et sont pris par les jeux politiques. Dans leurs circonscriptions, ils se rendent compte que le débat sur la semaine de 4 jours déplace des foules nombreuses. Et toujours vient la question : « Monsieur le député, pourquoi ça n'avance pas plus vite. Pourquoi n'y a-t-il pas de loi ? »

C'est grâce à un débat public à Fougères que Marie-Thérèse Boisseau (député CDS) sera convaincue de l'intérêt des 4 jours. Quelques heures avant le débat, elle s'inquiète : le responsable de l'union patronale qu'elle a invité est hostile à la réduction du temps de travail et risque de le dire très clairement à la tribune. Elle craint aussi que la salle soit vide « Il y a du foot à la télé ! » Mais à 20 H 30, quand la foule arrive, il faut au contraire rajouter une centaine de chaises. Quant au représentant de l'union patronale, il se prononce en faveur des 4 jours (Pierre Larroutourou a passé l'après-midi dans son usine).

Denis Jacquat, qui sera avec Marie-Thérèse Boisseau, le co-auteur de la future loi de Robien était, en 1993, le rapporteur de la loi quinquennale. Il s'oppose alors à la réduction du temps de travail. Mais Robien lui en parle et lui présente Larroutourou. Jacquat, après réflexion, invitera le jeune ingénieur pour deux journées de travail à Metz. Il en sortira convaincu et prêt à s'engager sur cette idée. (Voir *Les Echos* du 29 janvier 1996)

A l'Assemblée, une fois « recollés les morceaux », Gilles de Robien, réulu vice-président, veut accélérer l'évolution des mentalités dans la majorité. Pour ne pas être accusé de faire « cavalier seul », Robien propose que soit créée une commission d'enquête.

Jean-Yves Chamard ne veut pas être absent. Chamard, cette fois ci, se révèle meilleur tacticien que Robien. Il propose aux députés RPR de voter pour que Robien soit président de la commission. Ainsi lui-même sera rapporteur et c'est donc un « rapport Chamard » qui servira de base aux prochaines avancées sur le temps de travail. Nous sommes à quelques mois des présidentielles. Chamard espère être ministre si Balladur rentre à l'Élysée. Il convient pour cela que le rapport évite les positions trop radicales. La mission conclue qu'il faut développer le temps partiel choisis...

A gauche aussi, cette période de « silence média », permet d'approfondir la réflexion. Julien Dray invite Pierre Larroutourou dans sa circonscription et mesure que la semaine de 4 jours a une force symbolique bien plus forte que les 35 heures. Peu de temps avant les élections européennes, Michel Rocard explique à Jean-Paul Huchon (son directeur de cabinet) et à Jacques Rigaudiat (son conseiller social) que « la semaine de 4 jours sera (son) projet de société pour la campagne présidentielle »...

Lors d'un débat à la Sorbonne, organisé par les Etudiants Juifs de France, François Hollande dit publiquement regretter que le PS passe à côté de la semaine de 4 jours. « Tant que les créations d'emplois que pour le changement de société, la semaine de 4 jours me paraît bien plus intéressante que les 37 ou les 35 heures. »

Cette période de calme permet aussi de prendre des contacts avec les opposants à la réduction du temps de travail. Pierre Guillien, l'un des piliers de l'UIMM, est nettement plus ouvert que prévu. « L'étude que nous avons publiée à l'automne 93 n'était pas très solide mais il fallait bien vous freiner. Tout cela allait beaucoup trop vite ! Monsieur Larroutourou, je vous suis partout. J'ai mes espions. A Vichy, vous avez retourné la salle. A Clermont comme à Charleville, vous avez convaincu. » Pierre Guillien finira par passer commande de 100 plaquettes argumentaires pour les diffuser à ses troupes : « un jour ou l'autre, il faudra bien y aller. Autant se préparer ! » Peu de temps après, Pierre Larroutourou sera homologué par le CNPF pour faire des conférences dans les clubs de formation des unions patronales. Au printemps 96, quand la loi de Robien sera en discussion, l'UIMM sera hostile mais ne mettra pas tout son poids dans la balance pour empêcher son vote.

ACTE V

La France entre en campagne présidentielle.

La question du temps de travail n'est pas vraiment au coeur du « débat » présidentiel. La vraie fausse candidature de Pierre Larroutourou ne suffit évidemment pas pour que les présidentiables modifient leurs discours mais elle lui permet de nouer de nombreux contacts. Des journalistes veulent comprendre pourquoi ce jeune homme de bonne famille tient tant à son idée. Quelques passages à la radio et à la télé permettent d'« enfoncer le clou », d'étoffer les groupes locaux de *Nouvel Equilibre* et de mettre en mouvement quelques entreprises (comme le Cabinet Ballot Schmitt). Le responsable du programme d'une des équipes présidentielles est furieux lorsque

Larroutourou lui annonce qu'il est candidat : « On a pas besoin de vos leçons. Je sais très bien ce qu'il vaut notre programme. Comprenez que le problème n'est pas de savoir ce qu'on fera si on gagne mais de tout faire pour gagner le soir du second tour ! »

Le débat télévisé entre Lionel Jospin et Jacques Chirac fait peu de place à la réduction du temps de travail. Chirac ne croit pas aux 37 heures de Jospin. Jospin que Dominique Strauss-Kahn a essayé de convertir aux 4 jours, se sait peu convaincant et change de sujet.

Les présidentielles resteront une occasion manquée pour faire avancer le débat public sur la question du temps de travail. Mais elles ont permis d'accélérer la réflexion des états majors. Après son élection, la première entreprise que visitera Jacques Chirac est Brioche Pasquier, où tout le monde travaille 4 jours par semaine !

ACTE VI

Passée un peu inaperçue du grand public, la modification de la Constitution qui suit l'élection permet à l'Assemblée, une fois par mois, de fixer elle-même son ordre du jour.

Quand Gilles de Robien et son équipe apprennent que la constitution va être modifiée, ils voient vite le parti qu'ils peuvent en tirer. Si le groupe UDF présente un texte sur le temps de travail lors de la première séance où il fixe l'ordre du jour, le gouvernement ne pourra pas s'opposer à son vote.

A Matignon, les avis sont partagés. L'un des conseillers du Premier Ministre est très favorable aux 4 jours. Il ne comprend pas les blocages du CNPF sur le sujet. D'autres conseillers sont plus réservés. Mais Robien, comme Président de groupe, voit chaque semaine Alain Juppé et pense pouvoir le convaincre de laisser passer ce qui n'est qu'une « amélioration » de la loi quinquennale.

Robien demande à son assistante, Béatrice de la Vallette, de rédiger rapidement une proposition de loi. Sans Béatrice de la Vallette, sans doute, la loi n'aurait pas vu le jour. Quand Robien évitait de parler des sujets qui fâchent avec ses collègues députés, la Vallette continuait son travail de conviction auprès de leurs assistants !

Béatrice de la Vallette appelle Pierre Larroutourou : « on va avoir un créneau pour faire passer une loi. Mais il faut un texte très vite pour qu'aucun autre texte ne passe devant ». Le texte est rédigé très rapidement en puisant largement dans la plaquette argumentaire de *Nouvel Equilibre*. Quelques députés ayant lu notre plaquette et lu la loi appellent, en souriant, pour savoir si c'est une loi « Robien » ou une loi « Larroutourou ».

Le texte initial propose une exonération définitive de cotisation pour les entreprises créant 10% d'emplois en baissant de 15% leur horaire collectif. Il ouvre un dispositif semblable aux collectivités locales. Ce dispositif est retiré pour « inconstitutionnalité probable » puis réintégré quand sa constitutionnalité est avérée puis ôté définitivement pour des raisons d'affichage international.

Pour qu'on ne l'accuse pas de « jouer perso », Robien propose à Denis Jacquat (PR) et à Marie-Thérèse Boisseau (CDS) de porter le texte et de le faire signer par le plus grand nombre de députés.

A la même époque, le cabinet Stratorg et le journal *Les Echos* organisent un colloque sur le temps de travail « Emploi et compétitivité : la semaine de 4 jours à la carte ? ». C'est à dessein que Jean-Paul Guillot, Directeur Général de Stratorg, a choisi la date et le titre de cette manifestation pour en faire un outil de lobbying. Les invitations pour ce colloque sont à peine sorties de l'imprimerie qu'elles sont distribuées à l'Assemblée puis au Sénat. Durant trois jours, un membre de *Nouvel Equilibre* rappelle chaque député puis chaque sénateur. Sous le prétexte de réserver des places gratuites aux parlementaires, il s'agit de vérifier que chacun sait bien que *Les Echos* (journal sérieux s'il en est) consacre tout un colloque à la semaine de 4 jours !

Plus de 140 députés (dont Raymond Barre) co-signent le texte présenté par Boisseau et Jacquat. Le 23 novembre, quelques minutes avant que ne commence la première lecture du texte à l'Assemblée, un des conseillers de Jacques Barrot coince Larroutourou dans un couloir : « Vous auriez pu calmer de Robien. C'est le pire moment pour un texte sur le temps de travail ! » Depuis le 31 octobre, en effet, des négociations de branche sont lancées sur le même sujet. Larroutourou lui explique que ces négociations ne peuvent déboucher sur rien tant qu'il n'y a pas d'aide financière (« activation des dépenses de chômage ») et que la loi ne s'oppose pas aux négociations mais va, au contraire les faciliter. Le conseiller, à titre personnel, partage cette analyse mais avance des considérations « politiques ».

Robien appelle Matignon : la loi va passer mais l'exonération sera limitée dans le temps. Le débat de l'après-midi ne révèle aucune surprise. En aparté, de nombreux élus socialistes disent que le texte est bon mais le PS dépose une motion d'irrecevabilité qui sera vite repoussée.

Avec l'arrivée du texte au Sénat, s'ouvre une période difficile. Marie-Thérèse Boisseau est très active pour convaincre les

sénateurs centristes. Sur le conseil de Jean-François Mancel (secrétaire général du RPR) qu'un débat public à Beauvais a fini de convaincre, le groupe RPR du Sénat organise une séance de réflexion sur le sujet. Mais cette séance est programmée à l'heure exacte où le texte passe en première lecture au Sénat. Gérard Larcher et Pierre Larroutourou s'emploient à convaincre une dizaine de sénateurs pendant que leurs collègues, dans l'hémicycle, mettent la loi en charpie. Tout est à refaire !

Les députés rétablissent le texte dans la version votée initialement et le renvoient au Sénat. Au palais du Luxembourg, le sénateur Souvet se fait nommer rapporteur sur le texte Boisseau-Jacquat car il est foncièrement hostile à la réduction du temps de travail. Sa grande crainte concerne les frais de parking : « Et les parkings ? Vous ne parlez nulle part des frais de parking. Or si on embauche des salariés, il faut faire plus de parking ! » Larroutourou n'arrivera pas à le convaincre.

Un grand nombre de sénateurs centristes est, au contraire, bien convaincu mais ils sont troublés quand l'un des principaux leaders de la CFDT, venu dîner avec eux, leur dit toute son hostilité à la loi. A cette époque, en effet, la CFDT considère que la loi qui se prépare va affaiblir les négociations de branche et fait le maximum pour retarder son adoption.

Jean-Yves Madec (DRH d'Even) et Bertrand de Kermel (FNCL) vont convaincre les sénateurs que la loi est bien nécessaire et qu'il faut prévoir une exonération pour les entreprises qui ne feront aucun gain de productivité et créeront donc 15% d'emplois supplémentaires.

De son côté, Charles Millon obtient qu'un scénario défensif soit intégré à la loi pour le secteur de l'armement.

La loi est finalement adoptée le 30 mai et promulguée le 11 juin.

ACTE VII

Les opposants à la réduction du temps de travail sont de moins en moins nombreux mais ils ne déarment pas.

Au début de l'été 96, alors que l'on rédige les décrets d'application de la loi, l'un des plus proches conseillers de Jacques Barrot explique à Pierre Larroutourou : « vous n'êtes pas le seul à venir nous voir. L'un des vice-présidents du CNPF était dans ce fauteuil il y a une semaine et expliquait que vous êtes un bonhomme dangereux, Monsieur Larroutourou. Lui aussi a une « solution » contre le chômage : supprimer les allocations versées aux chômeurs ! Ses arguments n'ont sans doute pas été entendus et les décrets vont sortir très rapidement. Le 15 août, la loi est applicable.

Sans doute cette loi n'est-elle qu'un premier pas mais elle permet d'ouvrir des négociations gagnant-gagnant en levant une grande difficulté : le financement de la réduction du temps de travail. Elle va permettre de prouver, grandeur nature, que les avantages économiques des 4 jours à la carte sont réels puisque, sans y être obligés, des entreprises choisissent de changer leur organisation sans rien gagner financièrement.

EPILOGUE

Vous connaissez les premiers pas de cette « petite loi », sa grande histoire reste à écrire, à nous de l'aider à grandir !

Esther MUNOZ et Philippe GARELLO
Octobre 1996



NOUVEL EQUILIBRE

Choisir ensemble la semaine de 4 jours

25 rue Sambre et Meuse • 75010 PARIS

Tél 01 42 45 45 45

Fax 01 42 45 39 45