

Date de dépôt: 8 octobre 2002

Messagerie

Rapport

de la Commission de l'économie chargée d'étudier le projet de loi de M^{mes} et M. Fabienne Blanc-Kühn, Micheline Calmy-Rey, Pierre-Alain Champod et Claire Torracinta-Pache en faveur d'essais pilotes en matière d'assurance-chômage pour favoriser le partage du travail (J 2 30)

RAPPORT DE LA MAJORITÉ

Rapporteur: M. Gilles Desplanches

Mesdames et
Messieurs les députés,

La Commission de l'économie a examiné le projet de loi susmentionné lors des séances des 15 décembre 1997, 5 janvier 1998, 2 mars 1998, 9 mars 1998, 16 mars 1998, 27 avril 1998, 4 mai 1998, 5 mars 2001, 12 mars 2001, 24 septembre 2001, 1^{er} octobre 2001, 8 octobre 2001, sous les présidences successives de M^{me} Blanc-Kühn, M. Alain Dominique Mauris, et de M^{me} Stéphanie Ruegsegger.

Les travaux de la commission ont été assistés par M. Bernard Gabioud, M. Jean-Charles Magnin, M. Yves Perrin, M. Christian Goumaz, M^{me} Laura Bertholon-Barchi, M. Christian Nouveau, M. Daniel Guye.

M. le conseiller d'Etat Carlo Lamprecht, président du DEEE, a assisté à plusieurs commissions.

M. Jean-Luc Constant, M^{me} Eliane Monnin, M^{me} Anne-Marie Fiore ont tenu avec talent et patiences les procès-verbaux.

Que toutes ces personnes soient remerciées de leur collaboration.

1. Introduction

Par ce projet de loi, nos collègues socialistes ont souhaité favoriser les essais pilotes entrepris par le canton, avec l'appui de l'assurance chômage, pour combattre le chômage de l'époque en incluant un partage du travail.

Le but était de mettre en place des programmes de réduction concertée du temps de travail, en cas de chômage élevé dans une branche.

Le canton devait alors verser des allocations spécifiques et accorder des allègements fiscaux encourageant ces essais pilotes destinés à prévenir les licenciements et encourager les engagements.

Débat au sein de la commission

Il est à noter que ce projet de loi a été rédigé dans la législature dite mono-couleur, dans un climat économique difficile, lorsque le chômage était très important et que les signes d'une reprise économique étaient à peine perceptibles.

Le travail en commission a été long et ponctué de beaucoup d'auditions. Si, lors des nombreuses auditions, on retrouve dans les procès-verbaux le manque de recul pour un projet qui s'inspire du partage du travail à la française, on constate que la commission dans son ensemble était plutôt perplexe.

A noter que le temps est passé et que seule M^{me} la conseillère d'Etat Micheline Calmy-Rey, alors députée, est encore présente dans notre parlement.

Les travaux se sont déroulés sous la majorité vert-rose-rouge, et certains votes font ressortir le clivage entre la gauche et la droite.

De nombreuses auditions ont été nécessaires pour que la commission puisse avoir suffisamment d'éléments pour entamer une réflexion sur un sujet de cette importance.

Le travail de la commission a été particulièrement riche en informations suite à la qualité des auditions, à la reprise économique qui a émergé entre le dépôt et le traitement de ce projet, au projet « Why Not », ponctué par un

rapport intermédiaire et final, ainsi que l'expérience dans le département de l'économie, de l'emploi et des affaires extérieures.

Le traitement de ce projet de loi a été réalisé par intermittence, étant donné la surcharge de la commission, conséquence du changement de majorité.

Il est à noter que de nombreux commissaires se sont succédé dans l'intervalle du traitement du projet de loi.

***Audition de deux membres de la Commission de surveillance du chômage
M. Serge Gaillard, représentant les salariés, et M. Claudio Rollini,
représentant les employeurs***

15 décembre 1997

Lors de cette première audition, le représentant de l'USS constate que les expériences en matière de partage du travail demeurent rares en Suisse et en France.

Les expériences existantes apparaissent néanmoins efficaces dans la lutte contre le chômage. Elles montrent en outre que les coûts et les frais engendrés ne sont pas plus élevés que le coût du chômage et manifestent qu'il s'agit souvent d'une occasion pour réorganiser la production ou l'organisation du travail au sein de l'entreprise.

Il constate tout d'abord que c'est l'OFIAMT qui décide si un projet peut être accepté à titre d'essai pilote.

M. Gaillard estime qu'il serait intéressant pour la commission de connaître le point de vue de l'OFIAMT et plus particulièrement celui de sa direction.

Il observe que l'OFIAMT doit consulter la commission de surveillance avant d'autoriser des essais pilotes.

Si un projet s'avère intéressant et peut être élargi à toute la Suisse, le Conseil fédéral aura le droit de l'introduire dans tout le pays.

Il convient dès lors de voir si le projet de loi en question est considéré lui-même comme un essai pilote.

La commission de surveillance de l'emploi serait intéressée par plusieurs éléments, notamment de savoir qui utilisera le modèle proposé, grandes entreprises, petites entreprises, ou services publics.

En France, la loi Robien concerne surtout les grandes entreprises, pour éviter des licenciements.

Le représentant patronal estime improbable d'entrer en matière si le projet devait uniquement prévoir un financement de l'assurance chômage. Il note d'autre part que le but d'un essai consiste à en mesurer les effets. Si l'essai est étendu au canton entier, il sera difficile de mesurer et d'interpréter l'effet statistique.

Il craint que ce projet n'aboutisse à l'imposition du partage du travail.

Le projet pilote doit être suffisamment large pour avoir une valeur de référence mais aussi une taille suffisamment petite pour que cela reste un essai.

M. Rollini explique que l'on ne peut pas comparer une expérience-pilote dans le secteur privé et une expérience pilote dans le secteur public. Si un essai est mené dans la fonction publique, il pourra peut-être servir par la suite à d'autres fonctions publiques dans d'autres cantons, mais on ne pourra sans doute pas le transposer au secteur privé.

A la demande d'un commissaire sur les mesures fiscales pour inciter le partage du travail, le représentant des milieux patronaux est plus favorable. Il s'agit en effet d'une mesure responsabilisante. L'aide financière lui apparaît déresponsabilisante à long terme.

A l'issue de cette audition les commissaires ont souhaité auditionner un représentant de l'OFIAMT.

Audition de M. Dominique Babey, directeur suppléant de la division marché du travail et chômage de l'Office fédéral du développement économique et de l'emploi (OFDEE, anciennement OFIAMT)

5 janvier 1998

M. Babey rappelle que la loi sur le chômage date du mois de juin 1995. Elle prévoit que l'organe de compensation peut autoriser des essais pilotes de durée limitée, de tels essais étant admis dans la mesure où ils servent à expérimenter de nouvelles mesures concernant le marché du travail ou favorisent la flexibilité du temps de travail pour maintenir des emplois ou en créer.

M. Babey rappelle que ce qui intéresse surtout cet office est l'engagement de ces chômeurs par les entreprises.

Il cite l'exemple de La Poste. L'entreprise a lancé au cours de ce mois de janvier un projet de 3 emplois pour 4 personnes, la quatrième personne étant un chômeur. Les facteurs qui le désirent, dans les trois cantons touchés par cette mesure, peuvent réduire leur temps de travail en acceptant une diminution de leur salaire de 7 à 10 %, afin qu'une personne au chômage puisse être engagée. Celle-ci sera mise au courant de son travail par les soins de La Poste. L'OFIAMT prendra quant à lui en charge une partie du salaire de cette personne pendant une année.

M. Babey cite un autre projet élaboré dans le secteur de la construction. Il s'agit d'une mise à la retraite partielle anticipée. Le taux de travail est de 50 % dès l'âge de 60 ans, avec un salaire réduit à 90 %. Le travailleur renonce à une partie de son salaire, alors que l'entreprise prend à sa charge une partie du coût de l'opération. L'OFIAMT n'a, ici, pas renoncé à la condition de l'engagement de chômeurs. La moitié des postes libérés doivent être confiés à des chômeurs ou à des apprentis.

M. Babey explique que La Poste présentera dans un proche avenir un certain nombre d'emplois superflus compte tenu que cette entreprise sera davantage soumise à la concurrence qu'elle ne l'est actuellement. Il est question de 1000 ou 2000 emplois.

La Poste a cependant reçu la consigne de la Confédération de ne pas procéder à des licenciements. Ce projet constitue dans ce contexte une façon de tester un **essai pilote** au sein de l'entreprise pour ensuite l'appliquer de manière plus large, mais sans l'aide de l'Etat, l'idée étant que les travailleurs s'habituent à leur nouvel horaire de travail et renoncent par la suite à une part plus grande de cet horaire.

La commission s'interroge sur les rôles respectifs de l'OFIAMT et de la Commission de surveillance.

M. Babey explique que l'OFIAMT sollicite, en matière d'essais pilotes, l'avis de la Commission de surveillance. Il revient, pour le surplus, à l'idée de considérer le projet de loi comme une loi-cadre et précise que l'OFIAMT n'accordera sans doute pas un blanc-seing au canton de Genève.

Audition de M. Pierre Weiss pour UAPG et M. Jacques Schneider, M. Bernard Matthey et M. Jacques-André Robert, tous trois représentants de la CGAS

2 mars 1998

Audition de M. Pierre Weiss

Pour M. Weiss, le projet de loi prend tout d'abord en considération la réalité helvétique et utilise le moyen des conventions collectives, conventions qui ne touchent cependant qu'une partie de la main-d'œuvre. Celui-ci identifie ensuite deux difficultés :

- Le besoin d'aide étatique et le problème de la réalité de l'embauche. Ces difficultés amènent un certain nombre de questions, comme par exemple le coût des aides étatiques. Trois propositions sont évoquées à ce propos, dont le mécanisme de la LACI. On peut cependant douter d'un financement étendu à un canton entier.
- Il aborde ensuite la question de la réalité de l'embauche. Il constate qu'en partageant le travail on ne réduit pas forcément le chômage.

Il constate que le projet de loi propose notamment de partager le travail dans la fonction publique. Il se demande cependant si la fonction publique répond à la logique de l'article 2 du projet, qui parle de chômage élevé dans une branche particulière.

Il estime par ailleurs que, dans la mesure où il ne devrait pas y avoir d'aide fédérale, les 10 millions de francs d'aide doivent être mis en relation avec l'ensemble des salaires versés dans le canton ou avec les 70 millions versés pour les emplois temporaires.

M. Weiss note que l'article 9, alinéa 2, du projet de loi prévoit que 70 % des emplois créés par la réduction du temps de travail doivent être occupés par des personnes sans emploi, bénéficiaires ou non des prestations de l'assurance chômage. Cela signifie que 30 % des emplois créés peuvent être occupés par des bénéficiaires ou non des prestations de l'assurance chômage.

Audition de la CGAS

Ils expliquent que le projet de loi que la commission examine actuellement est l'un des projets sur lesquels la CGAS a travaillé dans le cadre de la concrétisation des objectifs de l'IN 105. Ce projet tient donc à cœur les responsables de la CGAS.

Ils croient en ce projet, quelles que soient les réticences politiques ou financières de l'OFIAMT.

A propos des résistances de l'OFIAMT, M. Schneider ne les sous-estime pas.

Il explique que la CGAS pense que ce PL 7594 s'insère et concrétise ce type d'essai pilote. Il ne s'agit pas de créer une loi générale et applicable à toutes les entreprises, mais de créer une loi-cadre qui permette un certain nombre d'expériences. Ce projet de loi est cantonal. Il propose un cadre pour que le canton fasse un peu d'expérimentation. Par des appuis financiers, LACI et/ou appuis cantonaux, il propose des incitations limitées dans le temps pour permettre une transition vers une approche de ce type.

Il prend l'exemple de la diminution du temps de travail mise en place chez VW. Cette diminution ne s'est pas faite par le biais d'une décision unilatérale. Il faut un accord-cadre ou une convention collective dans ce genre de problématique. Il estime qu'il peut être envisagé dans les négociations une baisse significative du temps de travail et une diminution du salaire compensée par des subventions LACI ou cantonales.

M. Robert précise qu'il ne s'agit pas d'un projet de loi de baisse de revenus. Mais pour qu'un partage du travail ait un effet sur la mise à disposition de postes de travail, il faut que la diminution soit rapide et importante, de l'ordre de 20 à 40 %.

Si l'on veut qu'elle soit opérationnelle, il faut prévoir des modes de financement.

Cela doit coûter quelque chose à l'assurance chômage, sous forme d'allocations ou de salaires.

Un commissaire libéral souligne sa satisfaction d'entendre de la part de syndicalistes chevronnés et avertis que le temps partiel choisi et socialement couvert correspond à un partage du temps de travail. Il a en outre appris qu'il est plus difficile de mettre en place un tel partage dans les petites unités. Ce n'est donc pas la panacée, ce que certains programmes politiques présentent comme « la » solution.

Il estime que cette flexibilité se décline relativement bien dans le domaine de l'industrie, mais apparaît plus difficile à mettre en place dans le secteur des services. Il cite à ce propos l'exemple d'un salon de coiffure.

Il estime que la notion de subvention étatique pose deux problèmes. Il y a tout d'abord la question du coût. Il faut ensuite se demander ce qui se passe au bout de trois années d'essais.

Audition de M. Ulrich Kohli, professeur d'économie à l'université de Genève

16 mars 1998

M. Kohli développe les thèmes contenus dans le texte « La création d'emplois par la réduction du temps de travail – Une idée fallacieuse, dangereuse et absurde » du 10 novembre 1997.

M. Kohli, fait remarquer que la durée du temps de travail varie fortement d'un pays à l'autre. A cet égard il estime que l'on n'observe pas de corrélation entre la durée de la semaine de travail et le chômage.

A titre d'exemple, les pays en Europe qui ont la semaine de travail la plus courte, comme la France, l'Allemagne et l'Italie, sont ceux qui ont le plus fort taux de chômage. Il s'agit d'un choix que font les gens entre beaucoup de biens et peu de loisirs ou l'inverse. Mais pour un niveau donné de possibilités de production d'un pays, on ne peut pas avoir à la fois plus de biens à consommer et plus de loisirs, donc moins travailler.

Un commissaire s'étonne de la position de M. Kohli. Par ailleurs, il ne semble pas tenir compte de l'exemple des Pays-Bas qui voit son taux de chômage diminuer en appliquant la réduction du temps de travail.

A se sujet M. Kohli signale qu'une bonne partie des chômeurs a été en quelque sorte sortie du circuit du travail. Il y a eu en particulier un très fort appel à l'assurance invalidité et la ressource de travail reste sous-utilisée. En Suisse, par exemple, si tout le monde se mettait à travailler 20 heures par semaine, dans un premier temps, cela représenterait une chute de la production nationale. Ensuite, une croissance de 2 à 3% par année pourrait certes être retrouvée, sauf que l'économie tournerait à moitié régime. Il y aurait donc un revenu nettement moindre à ce qu'il aurait été si chacun avait contribué à travailler davantage. La croissance n'est donc pas seulement liée à la pente du sentier mais il faut savoir aussi à quelle altitude se situer. Dans le cas des Pays-Bas, le sentier se situe en dessous de son potentiel.

Un commissaire souhaiterait un complément d'information quant au paragraphe du texte de M. Kohli qui mentionne que « *le passage à l'horaire réduit peut s'imposer comme une solution temporaire équitable pour une entreprise en difficulté. Toutefois, cette option plutôt défaitiste ne peut être une solution permanente puisque elle signifierait une baisse durable du niveau de vie pour tous les travailleurs concernés* ». Dans ce cadre, l'Etat n'a-t-il pas intérêt à donner un petit pourcentage de la réduction du temps de

travail au lieu d'avoir des chômeurs qui coûteraient plus cher en charges sociales?

M. Kohli pense que l'aide de l'Etat pourrait être envisagée dans ce cas mais il faudrait toutefois qu'elle soit limitée dans le temps. Il a des réticences à cet égard dans la mesure où les d'entreprises en difficulté ont très souvent tendance à disparaître d'un secteur alors qu'un autre renaît. Il craindrait à cet égard qu'en les subventionnant l'Etat retarderait en quelque sorte leur disparition. A son avis, soutenir les secteurs qui vont très mal coûte cher et représente une mauvaise allocation des ressources.

Audition de M. Marian Stepczynski, président du Conseil économique et social, Pierre Weiss et Georges Tissot, vice-présidents, et Jean-Pierre Thorel, secrétaire général

23 mars 1998

M. Stepczynski commente le rapport du Conseil économique et social en soulignant en premier lieu que sa rédaction finale s'est heurtée à deux difficultés :

1. La matière, même si le terme est simple, est complexe et très contestée.
2. Au départ, les différents points de vue exprimés au sein du Conseil économique et social étaient très différents les uns des autres et il a fallu beaucoup travailler pour tenter de les rapprocher. Le rapport final n'est donc pas le résultat d'un consensus mais d'un rapprochement remarquable de points de vus distincts.

M. Stepczynski souligne également que le rapport a mis en exergue quelque chose de très fort au plan symbolique, soit l'idée de la semaine de quatre jours dans le sens d'une possibilité de réduction substantielle de la durée du travail comme moyen, dans certains cas et sous certaines réserves, de répartir un peu plus équitablement l'emploi dans une société où il est inégalement réparti. Sur la base de cette idée symbolique, le CES a étudié tout ce qu'il était possible d'imaginer comme aménagements institutionnels, juridiques et fiscaux, en vue de proposer aux partenaires sociaux ce qu'il faudrait mettre en place comme conditions pour qu'une réduction du temps de travail puisse intervenir.

Il relève que le partage du travail ne peut être abordé que dans le cadre de négociations entre partenaires et à l'intérieur des entreprises.

S'agissant du rôle de l'Etat, il souligne que le rapport est resté relativement prudent sur beaucoup de points, dans la mesure où le CES est un centre de réflexions prospectives et qu'il n'en vient pas suite aux modalités concrètes. Il lui apparaît toutefois que le rôle de l'Etat devrait être essentiellement **incitatif** et de moteur dans un mouvement freiné par une série d'obstacles.

M. Tissot tient à rappeler le cadre du rapport et l'utilité du Conseil économique et social. Il ne représente pas un accord entre partenaires sociaux et il ne situe pas non plus au niveau de négociations avec les syndicats au plan du partage du travail. Tous les participants à la réflexion ont eu des réticences, que ce soit l'UAPG ou la CGAS. Tous, cependant, ont été d'accord de signer le rapport parce que le rôle du Conseil économique et social est précisément d'arriver à émerger au-dessus de la mêlée et de réfléchir sur ce qui peut être fait.

M. Weiss met à disposition des commissaires l'éditorial paru le 6 mars 1998 dans *Entreprises romandes* « **Le CES en faveur du partage du travail** » (Annexe 2). Comment pourrait-il, au niveau des principes défendus dans le rapport, s'opposer à ce que des entreprises concluent des accords de partage de travail liés à une introduction plus ou moins grande de flexibilité? Ce serait un recul de la réalité, face à une expérience, en particulier, que ABB Sécheron a menée.

M. Thorel rappelle l'expérience des TPG où le partage du travail s'est fait à masse salariale constante pour le personnel roulant. Cela a pu se réaliser par la discussion, dans la mesure où les syndicats ont abandonné un certain nombre de primes liées aux années de service.

Audition de M. Keinert, ainsi que les représentants de l'entreprise ABB Sécheron SA, M. L. Keinert, directeur d'ABB Sécheron SA, et M. M. Egli, chef des ressources humaines

30 mars 1998

ABB Sécheron SA a signé une convention de partage du travail pour l'année 1998, et ce, sans intervention de l'Etat.

Ils rappellent en préambule qu'ABB Sécheron SA appartient à un groupe d'importance internationale. Son volume d'affaires apparaît considérable. Il a cependant diminué de moitié entre 1993 et 1998. M. Keinert explique que ABB Sécheron exporte sa production essentiellement vers le marché suisse, le reste étant alloué aux autres usines du groupe ABB. ABB Sécheron est

donc a priori forcé de s'adapter aux marchés accessibles. Depuis trois ans, l'entreprise a par ailleurs dû adapter ses effectifs à la chute des volumes de production. L'équipe d'ABB Sécheron a passablement souffert. Le but poursuivi par la direction n'a cependant pas été de licencier du personnel.

Une enquête interne a été effectuée pour évaluer l'intérêt du personnel concernant le partage du travail.

Cette enquête visait à déterminer si le personnel était prêt ou non à envisager le temps partiel et à quelles conditions. Il s'est avéré que 15 % du personnel, soit 35 personnes environ, était d'accord d'envisager le temps partiel, alors que 85 % du personnel ne l'imaginait pas. Les réponses favorables étaient notamment motivées, dans l'ordre d'importance, par des raisons familiales, par l'idée d'une nouvelle qualité de vie, par l'aspect de la solidarité, par la perspective de la possibilité d'un deuxième travail et par une réduction du salaire.

Ils précisent que les réponses négatives étaient motivées par des raisons de salaire et de sécurité sociale, ainsi que par la crainte du volume de travail à absorber.

Les personnes favorables au temps partiel ont évoqué certaines conditions, comme la garantie de l'emploi, une réduction du salaire non proportionnelle, une redéfinition des activités et des charges sociales.

Finalement 8 personnes se sont déclarées favorables.

Audition de M^{me} M. Calmy-Rey, conseillère d'Etat

27 avril 1998

M^{me} Calmy-Rey explique que, dans le protocole d'accord de 1993 passé avec la fonction publique, un des articles stipulait qu'un groupe paritaire serait créé avec comme but d'aboutir à la diminution du temps de travail

Il a été décidé de prendre 4 services pilotes pour une durée de 6 mois; les raisons de fond, sont :

- La disparition croissante d'emplois; certaines études parlent d'un chômage résiduel **de 4%, même en cas de forte reprise**. Cette situation ne pouvait pas être acceptée de façon positive.
- La politique de réinsertion qui consiste en « un jeu de chaises musicales » ; avec ce système, on renforce les chômeurs dans leur condition.

- Le travail est aussi un critère de redistribution des richesses et se pose tout le problème de la redistribution des revenus.

Le partage du travail paraissait une réponse possible à ces différents problèmes. L'avantage des expériences pilote est de permettre d'approcher de plus près les coûts réels, car, à l'heure actuelle, on ne peut connaître que celui de la masse salariale, mais pas en termes de gains de productivité et autres aspects qui y sont liés. Il sera aussi possible de voir en termes de réorganisation du travail quels sont les avantages du système. Cela suppose un diagnostic du service. Dans ce but, 4 services différents ont été choisis qui se sont déclarés d'accord d'entrer en matière, il s'agit :

- du DIAE : services des naturalisations et l'OCEN ;
- du Département des finances : l'économat cantonal ;
- du Département de l'action sociale et de la santé : le CESCO.

L'économat cantonal comprend 53 collaborateurs, les deux services du DIAE 24 personnes et le CESCO 160 personnes. La baisse du temps de travail est de 10%, soit 36 heures par semaine, avec la possibilité d'aller jusqu'à 32 heures, pour autant que les gains de productivité soient suffisants, sans coût additionnel pour l'Etat ; il n'y aura pas de baisse de salaire. Les réengagements doivent représenter le 50% au moins. Les personnes engagées resteront à l'Etat après l'expérience. En priorité, il s'agit d'engager des chômeurs.

Une demande a été faite auprès de l'Office fédéral pour savoir si ce projet entre dans les expériences pilotes selon l'article 110 de la nouvelle loi sur le chômage. Le directeur lui a dit qu'il serait prêt à envisager un financement à 40%, mais il faudrait qu'il y ait baisse de salaire, ce qui n'est pas le cas à l'Etat.

Le CE a souhaité que l'expérience dure 6 mois. Elle va donc présenter la demande formelle à l'Office fédéral pour une expérience d'une telle durée. A ce stade, la dépense correspond au gain maximum, soit le salaire pour 16 personnes, soit 750 000 F pour 6 mois. Une évaluation en fin de course se fera par la commission de suivi et par l'Office fédéral. Si cette expérience devait être étendue à l'ensemble, l'Office fédéral entrerait en matière sur un financement, considérant que son extension deviendrait un projet pilote.

Concernant les critères pour évaluer l'expérience. M^{me} Calmy-Rey estime que c'est le coût et les avantages pour l'Etat en termes de réorganisation du travail et de hausse de la productivité.

Toute la problématique est liée au financement pour l'Etat. Elle pense qu'il devrait s'agir d'une opération qui ne devrait pas coûter très cher et amener des avantages pour l'Etat ; l'autre point intéressant, c'est la participation de la Confédération. Quant à la durée estimée de 6 mois, elle indique qu'il n'est pas exclu de prolonger l'expérience.

Concernant les salaires, il est confirmé que cette baisse n'entraînerait pas de baisse des salaires.

Certains commissaires aimeraient savoir comment est cernée la productivité dans la fonction publique, sans comptabilité analytique.

Lors de la commission du 4 mai les commissaires décident de procéder à un vote d'entrée en matière.

A ce stade des travaux après 8 séances de commissions, les commissaires restent très partagés sur le PL 7594.

M. Lamprecht réitère la volonté du Conseil d'Etat, exprimée lors du discours de Saint-Pierre, de dire que le partage du travail constitue un moyen parmi d'autres pour réduire le chômage.

Trois départements ont accepté de jouer le jeu, avec l'avantage que l'Etat est également le patron. Il s'agit cependant d'une expérience qui n'est pas simple à réaliser.

Il conviendrait de laisser le projet de loi en suspens, le temps de répondre à la motion 1058. Cette réponse sera d'ailleurs utile au traitement du projet de loi.

Elle aura permis de mesurer l'opération menée au sein de l'administration et de mesurer les difficultés de la problématique.

M. Lamprecht précise que surseoir au vote d'entrée en matière ne signifie pas refuser cette entrée en matière. Il préfère d'abord répondre à la motion. Il a évoqué à ce propos un délai de 6 mois. Cela pourrait être plus court.

Le président soumet au vote de la commission la proposition de **surseoir au vote d'entrée en matière** :

Pour :	6 (2 L, 2 PDC, 2 R)
Contre :	6 (2 S, 2 AdG, 2 Ve)
Abstention :	—

M. Blanc précise que le « non » l'emporte en cas d'égalité.

Le président soumet donc l'entrée en matière du PL 7594 au vote de la commission :

Pour :	6 (2 S, 1 AdG, 2 Ve, 1 R)
Contre :	3 (2 L, 1 R)
Abstentions :	3 (2 PDC, 1 AdG)

Le président souhaite discuter de la méthode de travail.

M. Champod est d'accord d'attendre la réponse du Conseil d'Etat à la motion 1058. Il suggère cependant de fixer un délai et de reprendre les travaux dans 6 mois, soit à la fin du mois d'octobre.

Le président soumet cette proposition au vote de la commission :

Pour :	11 (2 L, 2 PDC, 1 R, 2 S, 2 AdG, 2 Ve)
Contre :	–
Abstention :	1 (R)

La surcharge de la Commission de l'économie aura raison des 6 mois escomptés pour reprendre les travaux.

Audition de M. Yves Flückiger, professeur à l'université, et M. Daniel Golaz, assistant et coordinateur

25 octobre 1999

Dans le cadre du travail sur le PL 7594 la commission s'est également préoccupée de la motion 1058 déposée par M^{mes} Micheline Calmy-Rey et Torracinta-Pasche qui parlait du partage du travail ; dans sa présentation le professeur Flückiger précise qu'avec le projet « Why Not » il est aujourd'hui question de nouvelle organisation du travail.

Il ajoute que les mesures individuelles sont des modèles particulièrement appropriés pour les entreprises développant une technologie particulière. Parmi les mesures individuelles, on trouve divers modèles de retraites.

- la retraite progressive, les employés diminuant progressivement leur taux d'activité ;
- la retraite anticipée, la retraite étant prise avant l'âge limite, et le modèle relais, les travailleurs âgés diminuant progressivement leur temps de travail et les jeunes augmentant en parallèle progressivement leur temps de travail après leur formation dans l'entreprise.

Ce dernier modèle permet la transmission du savoir-faire entre les générations et l'embauche de gens formés au sein de l'entreprise. Ces différents modèles conviennent surtout aux emplois pour lesquels la transmission du savoir-faire est importante. Autre mesure individuelle, le compte épargne-temps. Il s'agit là de capitaliser en jours de congé les heures de travail supplémentaires ou d'acheter du temps libre.

Cette mesure, particulièrement appliquée au Danemark, permet à un employé de prendre une période de congé de formation, période pendant laquelle il est remplacé au sein de l'entreprise par un chômeur, l'assurance chômage prenant en charge la rémunération de l'employé.

Le professeur Flückiger décrit ensuite quelques mesures collectives. L'annualisation et la réduction du temps de travail offrent une flexibilité horaire compensée par une réduction du temps de travail annualisée, la rémunération étant lissée sur l'année.

Autre mesure collective, la semaine de quatre jours. Il s'agit en fait d'une répartition des heures de travail sur quatre jours. Un tel modèle permet d'augmenter les heures d'utilisation des équipements, une motivation accrue du personnel, un renouvellement des forces de travail et une diminution des coûts fixes d'emploi pour les employés.

Le professeur Flückiger entrevoit plusieurs points forts à la nouvelle organisation du travail.

MANDAT « Why Not »

Afin de mettre en pratique la motion parlementaire M 1058 qui propose des mesures incitatives dans le but de favoriser le partage du travail le DEEE a mandaté l'observatoire universitaire de l'emploi pour promouvoir de nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises genevoises du secteur privé, le but principal étant la diminution du chômage par la création des emplois.

Pour déterminer les meilleures solutions un groupe d'experts a été constitué afin de réaliser un travail en profondeur sur le développement d'un dispositif opérationnel qui puisse être proposé aux entreprises genevoises.

Le travail a été réalisé sous la forme d'un mandat (Annexe 3), d'un rapport intermédiaire (Annexe 4) et un rapport final (Annexe 5).

Le mandat se déroule en trois phases :

1. Recherche de modèle et prospection d'entreprises.
2. Mesures retenues dans les entreprises pilotes.
3. Evaluation des mesures adaptées.

Les pièces étant jointes au rapport je me permets de résumer plus particulièrement le rapport final et les conclusions s'y rapportant.

Pour les mandataires, il apparaît clairement que l'idée d'une nouvelle organisation du travail séduit une large majorité économique, principalement parce qu'elle répond aux attentes contradictoires des partenaires sociaux :

- flexibilité pour les uns ;
- réduction du temps de travail et hausse du salaire horaire.

Il s'avère que l'aspect essentiellement consensuel a pour conséquence que cette idée n'est pas portée suffisamment fortement par un des partenaires pour devenir un des chevaux de bataille.

Il insiste sur le fait que le manque d'opposition met en évidence un hiatus important entre la reconnaissance théorique de ces motions et leur application.

Ces mesures représentent un investissement considérable pour les PME en moyens financiers et en ressources humaines.

Les experts déplorent que malgré leur recherche aucune entreprise ne s'est engagée dans une expérience pilote de réorganisation d'horaire et concluent que le nombre d'entreprises intéressées est extrêmement réduit.

Ils soulignent que le résultat final de « **Why Not** » est tributaire de la reprise économique qui se dessine (à cette époque).

Cela confirme le sentiment des experts que l'intérêt des entreprises était défensif dans le but de pallier des carences économiques provisoires.

Ils expliquent que le travail accompli risquerait de retrouver son utilité lors d'une prochaine crise économique.

Dans le même temps la différence du climat économique fait varier les préoccupations.

En temps de crise l'accent est mis sur la sauvegarde des emplois et la lutte contre le chômage.

En cas de « boom » l'accent est mis sur la rémunération.

Pour les experts cela revient à dire que c'est sous un effet de contraintes de la part des pouvoirs publics (France) que l'économie obtempérerait.

La nécessité d'une nouvelle organisation du travail ne se fait pas actuellement ressentir dans les milieux concernés.

Les experts soulignent que même les syndicats pour qui la diminution du temps de travail était un objectif primordial ont changé d'orientation en axant leur revendication sur l'augmentation des salaires.

Les experts constatent qu'un effort doit être entrepris pour récolter des données fiables qui serviraient de standard, les entreprises recherchent un concept clé en main à partir duquel elles pourraient chiffrer précisément les effets d'une telle mesure sur la vie de leur établissement.

La recommandation des experts est de 7 ordres :

1. Cibler les entreprises ayant les moyens et le potentiel pour suivre « Why Not ».
2. Donner un signal clair aux entreprises pour des incitations fiscales.
3. Le changement de mentalité quant aux heures de travail libérées incite le fait d'améliorer la qualité de vie.
4. Dans le but d'informer les entreprises il faut mettre en place une stratégie de communication vers les entreprises.
5. Constituer un réseau de compétence permettant au projet « Why Not » de s'appuyer sur une organisation souple et facilement mobilisable.
6. Attendre et prévoir une économie défavorable avec un arsenal de possibilités et de solutions.
7. Développer des indicateurs de productivité facilement identifiables.

C'est le 12 mars 2001 que la commission reprend les travaux sur le projet de loi qui a été déposé le 4 mars 1997.

- La situation économique de notre canton c'est passablement modifiée .
- Le train de projets de lois de la nouvelle majorité a engorgé la commission.
- Nombreux sont les commissaires présents à la Commission de l'économie qui ne l'étaient pas précédemment.

Pour toutes ces raisons la commission souhaite reprendre les auditions.

Un commissaire de la majorité 1997-2001 fortement impliqué dans ce projet rappelle que PL fait partie d'une série de projets déposés au lendemain de l'acceptation de l'INI 105 prévoyant des axes de partage du travail. Il rappelle que cette législature s'est déjà saisie de ce PL, que celui-ci a fait l'objet d'auditions et que la commission avait interrompu ses travaux lorsque le Conseil d'Etat a annoncé qu'il enclenchait ses expériences.

Il rappelle que le 24 octobre 1999, le professeur Flückiger a présenté sur la base d'un mandat du département un rapport concernant les expériences récentes en matière d'organisation du travail intitulé « **Why Not** ». Il pense que ce document serait plus utile que le rapport de l'administration.

Au sujet du coût un commissaire signale que les assurances fédérales sont très réservées à l'idée de financer des essais pilotes en matière d'assurance chômage.

Il indique que M^{me} Calmy-Rey a promis de transmettre un rapport sur ces expériences à la commission des finances.

Audition du professeur Yves Flückiger

24 septembre 2001

M. Flückiger rappelle que le DEEE avait attribué un mandat en 1998 à l'Observatoire universitaire de l'emploi en vue d'inciter les entreprises au partage de l'emploi. Dans un premier temps, la communication avec les entreprises avait été visée. Entre autres, la plaquette « Why Not » avait été élaborée, et distribuée à 2000 entreprises genevoises. A la fin de cette première étape, le professeur avait été entendu par la Commission de l'économie. La deuxième étape consistait à prendre contact avec les entreprises intéressées, soit une quarantaine. Parmi elles, une dizaine ont été retenues pour une expérience pilote, et des contacts plus approfondis en vue de cibler leurs besoins ont été effectués. Des solutions ont été proposées pour instaurer le partage du temps de travail, en tenant compte des conditions imposées, soit que la baisse du temps de travail conduise à la création d'emplois, en augmentant la productivité. Quatre entreprises étaient intéressées, mais il n'y a pas eu d'application.

A la fin 2000, un rapport a été rendu au Conseil d'Etat. Dans les conclusions, il faut relever l'intérêt que cette expérience a soulevé. Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'absence d'application concrète. Le tissu économique genevois repose sur les petites et moyennes entreprises, et si le nombre d'employés est inférieur à 10, les problèmes de réorganisation sont insolubles. Cela explique que 30 entreprises n'aient pas été retenues dans un premier temps. D'autre part, l'expérience a eu lieu pendant une conjoncture favorable, pendant laquelle il y a eu gain de productivité, sans qu'une réorganisation soit nécessaire. Les entreprises devaient plutôt faire face à une augmentation de la demande, certaines ont abandonné l'expérience. Les employés, pendant cette période, visaient une augmentation du revenu plutôt qu'une diminution du temps de travail. Le marché du travail était asséché, avec une pénurie de personnel qualifié, et la contrainte de la création d'emplois suscitait des réserves de la part des patrons.

Il constate que, lorsque les marchés sont en expansion, le gain de productivité découle de l'augmentation de la demande. Les entreprises n'attendent pas d'être conseillées pour se réorganiser. Dans certaines entreprises, le taux d'absentéisme était élevé. Lorsque le partage du travail était proposé comme solution, il s'agissait plutôt d'un pari, aucune certitude ne pouvant être avancée, ce qui a freiné certains patrons. Dans le PL 7594, il est question d'une incitation d'ordre financier et fiscal.

Dans l'essai pilote, il n'en était pas question, cela ne paraît pas intelligent. Une aide de l'Etat peut être envisagée pour atténuer les coûts liés à la mise en exécution, mais pas à long terme. L'entreprise doit dégager des bénéfices par l'application du partage du travail, et non par des aides permanentes de l'Etat. D'autre part, les aides accordées par la Confédération l'ont été pour des projets uniques à durée déterminée.

Audition de la présidente du Département, M^{me} Calmy-Rey

24 septembre 2001

M^{me} Calmy-Rey déclare que les résultats, au vu du rapport final, sont mitigés.

L'augmentation de la productivité n'a pas pu être évaluée, le partage des tâches a été modeste.

Il faut rappeler que seul le 50 % du temps de travail gagné avait été remplacé, ce qui a engendré une explosion des heures supplémentaires dans certains services. L'évaluation a été rendue difficile à cause d'une méthodologie insuffisamment rigoureuse, la comparaison entre les services impliqués, trop disparates, n'était pas possible. Deux points positifs sont à relever, premièrement la satisfaction du personnel, deuxièmement la participation du personnel à la réorganisation du travail.

L'Observatoire universitaire de l'emploi nous a rendu un rapport. Les conditions de l'expérience ne permettent pas de conclure à un échec ou une réussite. Actuellement, le Conseil d'Etat est en négociation avec les syndicats de la fonction publique sur une baisse du temps de travail.

Lors de l'essai pilote, la diminution à 36 heures s'est avérée trop ambitieuse, surtout que le temps libéré n'était compensé qu'à moitié. Il faudrait envisager des diminutions plus faibles qui soient financièrement acceptables.

M^{me} Calmy-Rey pense que l'obligation de recourir à des chômeurs a limité l'essai, il a fallu les former sur place. Pour donner une chance aux chômeurs, il faut prévoir plus de temps de préparation, pour leur donner le temps de suivre une formation. Il faudrait aussi que les emplois créés ne soient pas réservés obligatoirement aux chômeurs.

A un député PDC qui rappelle que le PL prévoyait des allègements fiscaux aux entreprises qui embaucheraient, elle répond que les allègements fiscaux sont accordés s'il y a création d'emplois. Ils sont évalués en fonction du nombre d'emplois créés et des investissements consentis.

Quant à la réduction du temps de travail qui doit atteindre au moins 10 % elle estime cet objectif valable, mais il doit être atteint par étapes.

Un saut de 40 à 36 heures implique une révision de l'organisation du travail totale.

Cela implique une participation du personnel, qui doit décrire ses procédures de travail, ce qui prend du temps. Au service de l'impôt à la source, il a fallu que le personnel y consacre 1 heure journalièrement pendant 6 mois. Il n'y a eu rien de tel avant l'essai pilote.

Un député revient à l'article 9 du PL 7594, qui prévoit que 70 % des emplois créés doivent bénéficier aux chômeurs. Il demande qui doit former les chômeurs, en sachant que le projet de loi vise les entreprises privées.

M^{me} Calmy-Rey affirme que la formation devrait être prise en charge par l'OCE. Il faut que l'Etat se donne les moyens de présenter les personnes adéquates. La réinsertion des chômeurs est prioritaire.

Un député socialiste estime que le PL 7594 part d'un constat d'impuissance, puisque les domaines touchés ne sont pas du ressort cantonal.

L'Etat ne peut intervenir que par des incitations sur le privé, par des allègements fiscaux.

Il faut différencier l'allègement du temps de travail dans le secteur public et les mesures d'incitation qui concernent le privé.

M^{me} Calmy-Rey souligne que les expériences pilotes dans le public peuvent servir de modèle au privé, le savoir-faire peut être transmis. Les deux départements concernés pourraient envisager une collaboration, faire le lien entre les deux types d'expériences, envisager les moyens à mettre au service des entreprises privées. Il faut mentionner un point important, la motivation du personnel. Si le partage du temps de travail est imposé par la hiérarchie, il n'aboutira qu'à une explosion des heures supplémentaires.

A la question d'un député qui s'inquiète du coût de l'expérience M^{me} Calmy-Rey rappelle que cet essai ne devait pas engendrer des coûts supplémentaires à l'Etat. Sa mise en place a coûté 780 000 F.

Annexe 6 : document distribué en cours de séance :

- Rapport final de l'Observatoire universitaire de l'emploi sur l'expérience de partage du travail dans les services de l'administration cantonale.
- Rapport de la commission interdépartementale paritaire sur l'expérience de partage du travail dans les services de l'administration cantonale.
- Lettre de M. Pettmann à la présidente indiquant que la société Evaluanda n'a pas procédé à qui avait été indiqué.
- Une description des projets pilotes fédéraux.

Audition de représentant des partenaires sociaux (UAPG et CGAS)

1^{er} octobre 2001

a) Audition d'un représentant de l'UAPG

La présidente accueille le représentant de UAPG.

Dans son intervention il relève plusieurs points :

- Le niveau actuel du chômage permet-il le partage du travail ?
- L'article 3 établit des allègements fiscaux. Or, 10 millions sont une somme dérisoire par rapport à la masse salariale du canton. De plus, les allègements fiscaux sont prévus pour une durée de trois ans au maximum. Après, le coût net échoit aux entreprises. C'est après trois ans que l'on se rendra compte que cette mesure était illusoire.
- L'article 3, alinéa 1, suppose un accord entre les employeurs et les travailleurs. Quelle est la disponibilité du patronat dans cette mesure ? Elle est faible. Le patronat préfère l'alignement des prestations cantonales en matière d'assurance chômage sur la législation fédérale, ce qui aurait pour effet de réduire le chômage. La disponibilité des travailleurs à bas revenu est également faible.
- L'article 5 cherche à éviter les licenciements. Comment garantir qu'une hausse des coûts liée au partage du travail n'en provoque pas ?
- L'article 7 concerne l'accord salarial. Que se passera-t-il si la hausse des coûts provoque une hausse du chômage ?
- L'article 9 interdit les licenciements. Que se passera-t-il en cas de conjoncture défavorable, ou de problèmes économiques majeurs dans l'entreprise ?

Pour le représentant patronal de 1991 à 2000 a eu lieu la révolution du temps partiel, dans le cadre d'une augmentation des actifs, l'augmentation concomitante des emplois à temps partiel touchait autant les hommes que les femmes. Parmi ces emplois à temps partiel, 71 % ont été décidés par les employés eux-mêmes.

Ces données prouvent qu'il existe une flexibilité du marché du travail hors de toute influence volontariste.

Brièvement il évoque les premières tendances à l'introduction des 35 heures le 16 août 2001, 7 millions de travailleurs ont été concernés. 364 000 emplois ont été créés, dont 23% sont des préservations d'emplois menacés. La réduction du temps de travail a contribué à une diminution de 1 % du chômage. L'évaluation critique de ces mesures par UIMM (métallurgie) montre que les emplois créés entre 1997 et 2000 ont coûté plus cher en France que dans d'autres pays européens.

Le coût d'un emploi créé par la réduction du temps de travail oscille dans une fourchette de 46 000 à 300 000 F par emploi, selon les modalités d'évaluation.

b) Audition des représentants de la CGAS

La présidente accueille MM. Georges Tissot (SIT) et Alfiero Nicolini (FTMH)

M. Tissot distribue un document sur la position de la CGAS sur le partage du temps de travail. Il considère que les essais pilotes à **l'Etat présentent des éléments positifs**. Depuis la formulation du projet de loi, le chômage a baissé, mais il peut augmenter à nouveau. Ce projet est donc d'actualité.

Ils précisent qu'il s'agit d'une démarche incitative, que les possibilités d'application sont variables en fonction de la taille de l'entreprise. Si l'entreprise est grande, et les employés interchangeable, le partage du travail peut fonctionner.

Ils font remarquer que, à la suite d'un accord intervenu auprès d'ABB-Sécheron, dans le cadre de licenciements prévus, leur nombre a pu être réduit de 15 à 6, grâce aux employés qui ont accepté de travailler moins pendant un an.

Un député de la minorité est d'avis que le temps partiel est plus rentable et aimerait connaître la position de la CGAS sur l'annualisation du temps de travail.

M. Tissot admet que la productivité du travail à temps partiel est plus élevée, toutefois le temps consacré à la coordination doit être augmenté.

Ils affirment que le temps partiel doit être une démarche individuelle, il ne doit pas être imposé. L'annualisation existe déjà dans certaines conventions, il n'y a pas d'objection, sauf s'il n'y a pas la possibilité de comptabiliser les heures effectuées, ce qui serait au détriment des travailleurs. Il faut rappeler que les obstacles au temps partiel venaient surtout des employeurs.

Lors de cette séance la commission et le département ont, semble-t-il, oublié que le vote d'entrée en matière a été voté 2 ans au préalable.

Avant de procéder au vote et suivant les recommandations d'un commissaire de la majorité un tour de table pour connaître la position des parties est engagé.

- Le PS est favorable à ce projet qui émane des milieux syndicaux. Les flux conjoncturels ne se maîtrisent pas et les difficultés ne semblent pas terminées. Le PL 7594 ne va pas résoudre le problème du chômage, mais la seule manière d'intervenir consiste à multiplier de petites initiatives.
- Les Verts rentrent en matière. Ils estiment que les projets pilotes permettraient d'essayer un nouveau concept, de manière incitative et volontaire, ce serait un premier pas dans la bonne direction. L'essai pilote à l'Etat n'était pas un échec.
- Les radicaux ne sont pas favorables à formaliser des expériences de partage du travail sous forme de loi. La couverture financière du projet n'est pas assurée, ce qui le rend anticonstitutionnel. Les expériences peuvent avoir lieu en dehors de ce cadre, en passant par les partenaires sociaux.
- Le PDC estime que tout le projet est basé sur l'article 10, alors qu'on ne peut pas espérer qu'il soit accepté par les autorités fédérales. Il évalue l'essai pilote à l'Etat de manière totalement négative. Il ne voit rien de directement applicable dans cette loi.
- Pour les libéraux, l'appui financier manque. Les trois expériences réalisées sont négatives. Si le projet peut s'avérer positif pour les grandes entreprises, il va générer des disparités entre les petites et les grandes entreprises. Les conditions du partage du temps de travail sont un choix individuel, il signale que la Commission des finances a aussi attendu les résultats des expériences pilotes. Le texte du PL 7594 n'est pas réaliste.

- Le commissaire de ADG présent ne peut se prononcer au nom de son parti, mais en son nom personnel il approuve le but du projet, qui n'est pas coercitif. Il suppose que son parti le soutiendra.

Lors de la séance du 8 octobre 2001 et conformément à l'ordre du jour, la présidente demande que l'entrée en matière soit votée.

Commissaires présents au moment du vote : 8

Pour: 3 (2 S, 1 AdG)

Contre : 5 (2 L, 1 R, 2 PDC)

L'entrée en matière est refusée.

PROJET DE LOI (7594)

**en faveur d'essais pilotes en matière d'assurance chômage
pour favoriser le partage du travail (J 2 30)**

LE GRAND CONSEIL

Décrète ce qui suit:

Article 1

But

La présente loi a pour but d'encourager les essais pilotes entrepris par le canton, avec l'appui de l'assurance chômage fédérale, pour combattre le chômage par un partage du travail.

Art. 2

*Principe
général*

¹ En cas de chômage élevé, général ou dans une branche particulière, le canton verse des allocations spécifiques et accorde des allègements fiscaux encourageant des essais pilotes destinés à éviter le licenciement ou susciter l'engagement de personnes, par des programmes de réduction concertée du temps de travail.

² Les essais pilotes répondent aux conditions-cadres fixées par la présente loi.

³ Le canton sollicite l'appui de l'assurance chômage fédérale aux essais pilotes, au titre de l'article 110a de la loi fédérale sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité, du 25 juin 1982 (LACI).

Art. 3

Réduction concertée

¹ La réduction concertée est réalisée lorsqu'un employeur ou une association d'employeurs conclut une convention collective de travail de branche ou d'entreprise avec une association de travailleurs représentative prévoyant une réduction significative du temps de travail.

² La réduction doit atteindre, pour une partie ou pour tous les salariés concernés, au moins 10% et au maximum 50% de la durée hebdomadaire du temps de travail.

³ La convention collective doit être conclue pour une durée minimale d'un an, renouvelable.

⁴ Dans la fonction publique, la convention peut être remplacée par un accord-cadre analogue conclu entre les associations de travailleurs représentatives et l'autorité.

Art. 4

Accord des salariés

Les salariés concernés doivent accepter la convention collective ou l'accord-cadre, par un vote majoritaire.

Art. 5

Non-licenciement ou engagement de personnel

¹ L'employeur concerné augmente le nombre de personnes qu'il emploie ou renonce à des licenciements économiques avérés inévitables, proportionnellement à la réduction du temps de travail convenue.

² Quand la convention collective ou l'accord-cadre existaient au préalable, le nombre des nouveaux emplois créés ou des licenciements évités figure dans un avenant.

³ Quand la convention collective ou l'accord-cadre sont créés pour favoriser le partage du travail, le nombre de nouveaux emplois créés ou des licenciements évités figurent dans le texte conventionnel.

Art. 6

*Recyclage et
formation
continue*

¹ Lorsque le but de la réduction est d'éviter des licenciements, les salariés concernés doivent en règle générale participer à des mesures de formation continue et de recyclage reconnues, permettant l'acquisition de nouvelles qualifications professionnelles.

² Lorsque la réduction du temps de travail a pour but la création de nouveaux emplois, les partenaires sociaux peuvent prévoir la participation à des mesures de formation continue et de recyclage.

Art. 7

Accord salarial

La convention collective ou l'accord-cadre règle, pour sa durée et à son échéance, les conséquences de la réduction du temps de travail sur les conditions de travail, dans le respect des usages salariaux et professionnels en vigueur dans le secteur économique concerné à Genève.

Art. 8

*Allocations de
l'assurance
chômage et
allègements
fiscaux*

¹ La réduction concertée du temps de travail selon la présente loi peut donner lieu, à titre d'essai pilote, au versement d'allocations cantonales de chômage et à des allègements fiscaux cantonaux.

² L'autorité compétente décide du montant des allocations et de l'importance de l'allègement.

³ Les allocations et les allègements sont accordés pendant un délai minimal d'un an, pouvant être prolongé de deux périodes d'un an, moyennant renouvellement de la convention collective ou de l'accord.

⁴ Le versement des allocations s'effectue d'avance mensuellement à l'employeur et prend fin à l'échéance de la convention collective.

Art. 9

*Interdiction de
licenciement et
embauche
compensatoire*

¹ Les licenciements économiques sont interdits pendant la durée de la convention collective ou de l'accord.

² Si la réduction du temps de travail vise la création de nouveaux emplois, 70% de ceux-ci doivent être occupés par des personnes sans emploi, bénéficiaires ou non des prestations de l'assurance chômage.

Art. 10

*Droits des
salariés*

Les salariés dont le contrat de travail est résilié, pendant ou à l'échéance de la convention collective ou de l'accord-cadre, ont droit, moyennant accord de l'assurance chômage fédérale, à une indemnité calculée sur le salaire assuré avant la réduction du temps de travail, lorsque celle-ci a entraîné une baisse de salaire.

Art. 11

*Obligation
de restitution et
de
remboursement*

L'employeur ayant enfreint la convention collective ou l'accord-cadre peut être tenu, par décision de l'autorité, de restituer les allocations versées et de rembourser au salarié l'éventuelle réduction de salaire intervenue.

Art. 12

*Organisation et
procédure*

¹ L'office cantonal de l'emploi est l'autorité compétente.

² La convention collective ou l'accord-cadre est soumis à l'office cantonal de l'emploi qui décide de l'octroi des allocations cantonales et des allègements fiscaux, à titre d'essai pilote.

³ L'office consulte préalablement à sa décision une commission tripartite des essais pilotes, par délégation du conseil de surveillance du marché de l'emploi, instauré par la loi sur le service de l'emploi et la location de services, du 18 septembre 1992.

Art. 13

*Evaluation
périodique*

¹ Le Conseil d'Etat soumet la loi à une évaluation tous les 3 ans.

² Il adresse au Grand Conseil un rapport des conclusions évaluant les mesures prises.

La création d'emplois par la réduction du temps de travail:

Une idée fallacieuse, dangereuse et absurde

Ulrich Kohli

*Professeur d'économie
Université de Genève*

C'est mathématique...

La thèse selon laquelle on peut combattre le chômage par la réduction du temps de travail fait son chemin, particulièrement en France où des nombreux politiciens, plutôt de gauche, l'ont épousée. En Suisse aussi – dans les cantons romands surtout – plusieurs milieux ont été contaminés par cette idée simpliste. Certes, l'argument semble irréfutable: étant donné que le nombre de places de travail est limité, il est souhaitable de les répartir de la façon la plus équitable possible. Réduire le temps de travail – que ce soit par une réduction de la durée de la semaine de travail ou par un abaissement de l'âge de la retraite – dégagerait des emplois supplémentaires et permettrait de résorber le chômage. **CQFD.**

... et pourtant

Le raisonnement est fallacieux car il repose sur une hypothèse erronée, à savoir que dans une économie de marché le nombre de places de travail est fixe. Il suffit d'étudier le développement économique de n'importe quel pays industrialisé au cours des dix, vingt, ou cent dernières années pour constater combien cette affirmation est fautive. Le nombre des places de travail n'est nullement limité et il dépend tant de la demande que de l'offre de main-d'œuvre. Pourquoi voudrait-on croire qu'un plafond soit aujourd'hui atteint?

Le mythe de la surproduction

Certains affirment que le monde a changé, que les lois économiques traditionnelles ne sont plus valables. Le problème désormais serait que l'on produit trop. Que l'automation et le progrès technologique ont été tels que l'on peut produire aujourd'hui tout ce dont on a besoin avec de moins en moins de travail. Et que la globalisation a fait tant de ravages que peu

d'activités en Europe restent compétitives. De tels propos révèlent une profonde incompréhension du fonctionnement du système économique: les investissements, le progrès technologique et le commerce international sont au contraire les meilleurs garants de l'amélioration continue de notre niveau de vie.

La psychose du manque de travail n'est pas nouvelle. Ainsi, il paraissait déjà évident à l'époque de la mécanisation que les machines allaient conduire au chômage de masse. Si un bulldozer, avec un seul homme aux commandes, peut faire le travail de dix ouvriers munis de pelles, il tombe sous le sens que neuf d'entre eux se retrouveront sans emploi. Ce que les malthusiens d'alors n'avaient pas entrevu, c'est que plutôt que de creuser un seul trou, on s'est mis à en creuser davantage, avec plus de bulldozers et de chauffeurs, et que les travailleurs restants ont rendu possible l'essor d'activités nouvelles.

Le problème économique auquel nous sommes confrontés n'est pas que nous produisons trop. Ce serait plutôt le contraire. Il suffit de regarder autour de soi pour s'en convaincre. Il subsiste, même en Suisse, des besoins innombrables. En vérité, les aspirations en matière de biens et de services, dans des domaines aussi divers que la santé, le logement, la culture, le sport et les divertissements sont quasiment illimitées.

On peut toujours rêver

Le credo de la réduction du temps de travail est disponible en deux versions. La première, la plus sottise, est résumée par le slogan si populaire outre-Jura, « 35 heures payées 39 ». Une réduction du temps de travail pour un même revenu signifierait bien évidemment une hausse substantielle du salaire horaire et inciterait les entreprises à réduire l'embauche plutôt qu'à l'accroître! Nullement, rétorqueront certains, c'est l'Etat qui assumerait le surcoût de l'opération. On s'enfonçe de plus en plus dans l'incohérence, car d'où viendrait cette aide publique? Ce n'est pas une manne qui tomberait du ciel, l'Etat n'est pas une vache à lait. L'Etat, c'est nous, en définitive. Il est évident que nous aurions beau essayer de tous nous subventionner nous-mêmes, cela ne créerait aucune richesse: l'apport net serait nul, moins les frais administratifs...

La seconde formule, qui admet qu'une réduction du temps de travail irait de pair avec une diminution proportionnelle du revenu, paraît moins anti-économique. Toutefois, il faut savoir qu'une réduction de l'effort de travail conduirait inévitablement à une diminution de la production nationale et, en

fin de compte, de la consommation des ménages. Consacrer plus de temps à ses loisirs est une aspiration tout à fait légitime, mais cela doit être le résultat d'un choix libre et délibéré. A chaque travailleur de savoir comment il veut gérer son capital temps, tout comme c'est à lui de savoir comment il entend dépenser son revenu. Il serait absurde pour l'Etat de vouloir réglementer ces choix. Cela ne conduirait qu'à une réduction du bien-être économique et ne créerait aucun emploi.

Comment réduire la taille du gâteau

Une réduction du temps de travail forcée et généralisée signifierait un rétrécissement de la taille de l'économie nationale. Cela reviendrait à généraliser le chômage partiel, à institutionnaliser et à perpétuer le sous-emploi. A une époque où l'on se préoccupe du manque de croissance économique, de l'importance des déficits publics, ou encore du vieillissement de la population, une telle mesure serait un véritable autogoal!

On ne peut malheureusement pas résoudre les problèmes en travaillant moins, cela serait trop beau. Sinon, pourquoi s'arrêter en si bon chemin, pourquoi ne pas mener l'argument jusqu'au bout? On pourrait assurément tout régler en ne travaillant plus du tout, à revenu égal bien entendu: « zéro heure payée 39 », ou 80 pendant qu'on y est!

Une solution défaitiste

Certes, le passage à l'horaire réduit peut s'imposer comme une solution temporaire équitable pour une entreprise en difficulté. Toutefois, cette option plutôt défaitiste ne peut être une solution permanente puisque elle signifierait une baisse durable du niveau de vie pour tous les travailleurs concernés. A plus long terme, les travailleurs les plus capables iront chercher ailleurs. Mais pourquoi vouloir imposer un horaire de travail raccourci aux entreprises saines? Cela leur imposerait de coûteux ajustements. Croire que cela les forcerait à engager des travailleurs supplémentaires est un peu naïf. La multiplication des embûches est plus propice à la délocalisation qu'à l'embauche. Et pourquoi contraindre les travailleurs les plus motivés à limiter leurs ambitions, à multiplier leurs emplois à temps partiel, ou à se réfugier dans l'économie souterraine?

Il ne faut pas tout mélanger

Il est indéniable qu'en Suisse comme ailleurs les gens travaillent moins aujourd'hui que naguère. Si cette évolution a été possible, c'est précisément grâce au progrès technologique, à l'accumulation de capital physique et humain, et aux échanges internationaux si souvent décriés. La réduction du temps de travail est la conséquence de la prospérité, elle n'en est pas le moteur! Le chômage n'est pas dû à un manque intrinsèque de travail, à ceux qui travailleraient trop ou aux vieux qui voleraient la place aux jeunes. Si le chômage est si élevé, c'est parce que trop de marchés en Suisse et en Europe sont excessivement rigides et réglementés, et les distorsions et les effets de désincitations sont légion. Cela mène, hélas, à un gaspillage de la principale ressource du pays. La solution n'est pas d'imposer une sous-utilisation des ressources restantes et d'augmenter d'autant le gaspillage. La solution – c'est un secret de Polichinelle – se trouve dans une réforme profonde de nos institutions, à commencer par le marché du travail et nos assurances sociales.

L'argument selon lequel des emplois peuvent être créés par une réduction du temps de travail est fallacieux car il est basé sur une prémisse qui est fausse, il est dangereux parce qu'il conduirait inévitablement à une détérioration du niveau de vie moyen, et il est absurde car il ne repose sur aucune analyse économique ou simplement logique. Les champions de la règle de trois semblent incapables de comprendre qu'il ne s'agit pas d'un jeu à somme fixe. Il est navrant de voir cette idée populiste être de plus en plus acceptée par des gens qui pourtant se croient bien informés.

LE CES EN FAVEUR DU PARTAGE DU TRAVAIL

Les patrons genevois ne sont pas tombés sur la tête

Insuffisances, ambiguïtés, voire illusions d'un rapport. Des brouilles face à la reconnaissance de l'autonomie de l'entreprise et de la flexibilité.

Par Pierre Weiss

« L'aménagement du temps de travail au plus près des entreprises permet à celles-ci de s'adapter aux contraintes du marché. » La préférence de l'Union des associations métallurgiques et minières françaises (UIMM) sonne comme un rappel du paradis où l'on pouvait encore négocier. Un paradis que la loi sur les 35 heures adoptée en février 1998 par l'Assemblée Nationale a fait disparaître¹.

A cet égard, le rapport² adopté par le Conseil économique et social (CES) genevois sur le partage du travail pourrait presque susciter des jalousies Outre-Jura. Ne serait-ce que parce que le mandat initial confié par le Conseil d'Etat au CES a été complété par la reconnaissance du rôle des partenaires sociaux et la nécessaire prise en considération de la flexibilité. En effet, sans cette contrepartie concernant la durée d'utilisation des équipements, les entreprises sont condamnées à dépérir sous le fardeau des coûts supplémentaires, de leur compétitivité mise en péril par le partage du travail. Jamais autrement l'Union des associations patronales genevoises (UAPG) n'aurait accepté d'y souscrire.

¹ Si tel n'était pas le cas, si les citoyens venaient à scier les branches encore solides de l'économie helvétique au nom d'une solidarité mal interprétée avec les chômeurs, l'UIMM et avec elle toutes les associations patronales étrangères concurrentes de la Suisse pourraient bien prononcer à l'unisson le propos plein de *Schadenfreude* cynique dû à Gerhard Schröder, ministre-président social-démocrate de Basse-Saxe et successeur possible d'Helmut Kohl à la chancellerie fédérale allemande: « J'aurais aimé qu'on introduise en France (en Italie, en Suisse - choisissez votre prochaine victime) la semaine de 35 heures avec maintien du salaire: cela aurait donné un avantage à l'économie allemande. »

La réalité avant le dogme

Mais si la position patronale face à ce rapport est faite de réserves nombreuses et fondées, tant sur le principe du partage du travail que sur ses modalités – il suffit pour s'en convaincre de lire son explication de vote (pp. 73-74) où abondent les mises en garde –, il n'en demeure pas moins que le principe de réalité, comme toujours, doit primer. Dès lors qu'il respecte un sage équilibre des intérêts respectifs. Il est par exemple impossible de nier que la direction et le personnel d'ABB-Sécheron ont conclu un accord entré en vigueur au début de 1998 qui fait explicitement référence au partage du travail. Il serait *ipso facto* illusoire pour l'UAPG d'interdire à cette entreprise de la métallurgie d'agir comme elle le croit approprié, en fonction de ses intérêts et de sa marge de manœuvre.

Mais il aurait de même été exclu d'accorder un blanc-seing patronal à un texte qui aurait envisagé de soumettre les entreprises à une chape uniforme: les 32 heures ou la semaine de 4 jours pour tous, qui pis est sans réduction salariale, ni augmentation de la durée d'utilisation des équipements. Ce scénario-catastrophe est pourtant loin d'être une fiction. L'initiative de l'USS et du parti socialiste s'en rapproche fort qui prévoit une réduction de la durée du travail à 36 heures sans toucher aux bas (!) salaires inférieurs à 7500 francs. Gageons qu'elle aura pour premier résultat d'unir contre elle tous les responsables d'entreprises et leurs associations. A nouveau, le principe de réalité primera.

La réalité avant la rhétorique

En donnant au CES mandat de réfléchir sur le partage du travail, le précédent gouvernement de la République chaussait les bottes à la mode, notamment dans l'Hexagone, des cavaliers qui ne croient plus à la croissance, à l'inventivité de nos chercheurs. Qui nient l'importance des besoins non couverts dans nos pays et plus encore dans ceux du Sud. Qui oublie que la lutte contre le chômage doit être le fait d'un long combat complexe, différencié. L'OCDE, pour ne mentionner qu'une autorité en matière de politique économique, resterait pantoise face à tant de simplisme. Car c'est faire l'impasse sur les mesures actives de lutte contre le chômage: réduction des charges sociales pesant sur le coût du travail, notamment non qualifié, politiques de formation ambitieuse et de crédit dynamique, efficacité plus

grande des offices publics de placement, différenciation des prestations versées aux chômeurs, etc.

Le maintien du chômage à un niveau historiquement élevé ne justifie pas le recours à un remède dont certains voudraient faire une panacée. Matière à expérimentation, sujette à évaluation et à abandon le cas échéant, oui; élément fondateur d'une « pensée unique », surtout dans sa version romantique de la semaine de travail de 32 heures en quatre jours « pour mieux jouir de la vie », non. *A fortiori* s'il augmente le chômage, au heu de le diminuer, du fait d'une détérioration de la compétitivité des entreprises.

A cette ambiguïté découlant d'une réflexion économique tronquée sur l'efficacité du remède s'ajoutent des illusions sur sa posologie. Le CES postule, sans l'ombre d'une donnée, que les allocations de chômage devraient diminuer en proportion des subsides accordés par l'Etat fédéral aux entreprises se risquant dans la voie du partage du travail. Soit. Encore faudrait-il que cette brave Confédération en ait la possibilité légale. C'est loin d'être le cas en vertu de la législation actuelle. Le CES conscient de cette difficulté croit avoir trouvé la parade : modifier la loi. On se permettra de douter de la capacité de conviction des rhéteurs genevois.

Application de
Nouvelles formes
d'Organisation du Travail
dans le secteur privé
à Genève

Audition, Commission économique
25 octobre 1999

ANNEXE 3



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

1. Mandat du DEEE

suite à la motion M1058 du Grand Conseil, le DEEE décide
la création d'un groupe d'experts

Objectifs:

- promouvoir de nouvelles formes d'organisation du travail dans le secteur privé à Genève afin de créer des emplois
- déterminer les possibilités d'incitations financières par
 - *aides fiscales ou financières*
 - *subventions fédérales (LACI notamment)*
 - *formation continue*
- fixer les conditions de ces interventions



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

Composition du groupe d'experts:

Représentant du mandant:

M. Bernard Gabioud, Secrétaire Général, Département de l'Economie, de l'Emploi et des Affaires Extérieures (DEEE)

Membres experts:

Mme **Sylvie Enderli**, Responsable des Ressources Humaines, Crédit Suisse, Genève
 M. **Martin Egli**, Responsable des Ressources Humaines, ABB Sécheron S.A., Genève
 M. **Roland Gardel**, Directeur, Ramelet S.A., Lausanne
 M. **Gérard Lebrun**, Directeur des Relations Sociales, Hewlett-Packard, Sites Industriels France, Grenoble, France
 M. **François Schoch**, Ex-Directeur, Debrunner S.A., Lausanne

Direction du projet:

Professeur **Yves Flückiger**, directeur, Observatoire Universitaire de l'Emploi, Laboratoire d'Economie Appliquée, Université de Genève
 M. **Daniel Golaz**, assistant, coordinateur des travaux, Observatoire Universitaire de l'Emploi, Laboratoire d'Economie Appliquée, Université de Genève



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

Quelques moyens pour créer des emplois

- *un* taux de croissance économique important; *on estime généralement qu'il faudrait une croissance de 2-3%/an pendant au moins 10 ans pour espérer enregistrer une baisse sensible du chômage. (solution macro-économique)*
- *l'évolution des technologies favorisent l'émergence de nouveaux métiers. (politique de formation)*
- *de nouvelles réglementations (environnement) stimulent les entreprises à créer des postes de travail.*
- *l'aménagement et la réduction du temps de travail.*

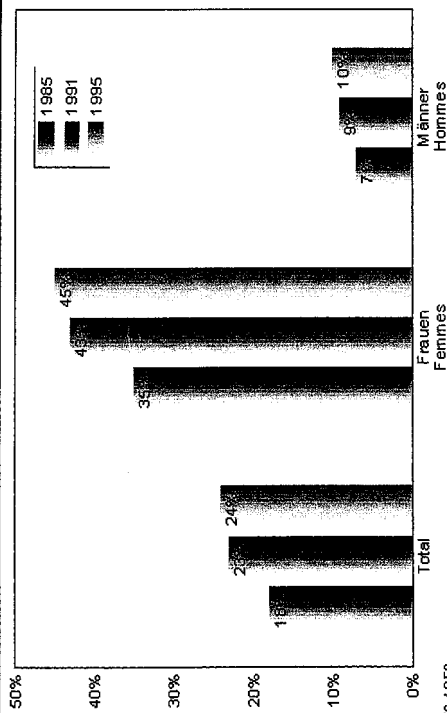
Nepas mettre en rivalité ces moyens: agir sur leur complémentarité



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

Evolution des emplois à temps partiel

Anteil Teilzeitbeschäftigte nach Geschlecht 1985, 1991, 1995
Part des emplois à temps partiel selon le sexe en 1985, en 1991 et en 1995



© BFS / DFS



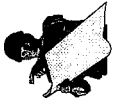
Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

Déroulement du mandat

1. Recherche des modèles pour une Nouvelle Organisation du Travail et prospection d'entreprises

- *recensement d'expériences suisses et européennes*
- *contacts avec les institutions publiques d'aide au développement économique*
- *création et diffusion d'un document d'information*
- *séance d'information pour les entreprises*

**Trouver quelques entreprises intéressées
par une expérience pilote !**



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

2. Mise en place des mesures retenues dans les entreprises pilotes
 - *offrir un service de conseils et d'ingénierie*
 - *participer aux négociations en expliquant aux partenaires sociaux les modalités d'applications des mesures d'ARTT*

3. Evaluation des mesures
 - *offrir aux entreprises un soutien logistique pour procéder à une évaluation systématique des effets des mesures adoptées*
 - *établir un bilan sur le nombre et le type d'emplois créés*
 - *mesurer les coûts induits par la nouvelle organisation*
 - *calculer les gains économiques : productivité, etc.*



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

2. Les Modèles

Les entreprises qui souhaitent tenter des expériences ont un large éventail de choix parmi:

- mesures individuelles: accord contractuel entre un employé et son entreprise
- mesures collectives: accord entre partenaires sociaux. Une entreprise ou un secteur de l'entreprise introduit un aménagement et une réduction généralisée de la durée conventionnelle du temps de travail.

Dans la pratique l'utilisation de ces deux types de mesures est souvent concomitante



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

Mesures individuelles:

Les modèles de retraites

A) Progressive

les employés diminuent progressivement leur taux d'activité

B) Anticipée

la retraite est prise avant l'âge limite

C) Modèle relais

les travailleurs âgés diminuent progressivement leur temps de travail, les jeunes augmentent progressivement leur temps de travail après leur formation dans l'entreprise

→ *transmission du savoir-faire entre les générations*

→ *embauche des gens formés dans l'entreprise*



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

Types d'emplois concernés:

→ *convient surtout à des emplois pour lesquels la transmission du savoir-faire est importante*

Le compte épargne-temps

Capitaliser en jours de congé les heures de travail supplémentaires ou acheter du temps libre

- *Diminue le coût lié aux heures supplémentaires*
- *Organisation plus libre du temps de travail*

Types d'emplois concernés:

- *Personnes travaillant sur des projets à terme (ingénieurs,...)*
- *Secteur d'entreprise qui peut se permettre de laisser une liberté temporelle à ses employés*



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

Job rotation

Un employé prend une période de congé de formation pendant laquelle il est remplacé par un chômeur.

- *de nouvelles aptitudes enrichissent le savoir-faire de l'entreprise*
- *formation continue des employés*



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

Mesures collectives:

Annualisation et réduction du temps de travail

Flexibilité horaire compensée par une réduction du temps de travail annualisée, rémunération lissée sur l'année

- *adaptation des capacités de production à la demande*
- *réduction des stocks*
- *diminution du coût des heures supplémentaires*
- *allongement de la durée d'utilisation des équipements ou de l'ouverture des services*

Types d'emplois concernés:

- *souvent appliqué dans les secteurs d'activité soumis aux fluctuations du marché (construction,...)*



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

Semaine de 4 jours

Répartition des heures de travail sur 4 jours

- *Augmentation des heures d'utilisation des équipements*
- *Motivation accrue du personnel*
- *Renouvellement des forces de travail*
- *Applicable pour les petites et les grandes entreprises*
- *Diminution des coûts fixes d'emploi pour les employés*



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

Conclusion

Les points forts des N.O.T.:

- Pour les Entreprises
 - augmentation de la productivité (motivation accrue des employés, intensité de travail croissante)
 - réduction des coûts (stocks notamment)
 - diminution de l'absentéisme
 - adaptation de la production aux fluctuations du marché
 - allongement de la durée d'utilisation des équipements
 - diminution des heures supplémentaires
 - nouvelles connaissances des employés



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

- Pour les Employés
 - maintien de l'emploi
 - amélioration des conditions de travail
 - meilleure qualité de vie: augmentation du temps libre (famille, association, culture, etc.)
 - formation continue

- Pour la Collectivité
 - maintien et création d'emplois
 - diminution des coûts du chômage
 - augmentation des recettes fiscales sur le revenu



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

Les clés du succès

- ☑ Solutions individuelles adaptées aux spécificités de chaque entreprise
- ☑ Privilégier le dialogue entre les partenaires sociaux
- ☑ La solution adoptée doit être attractive pour l'entreprise, ses employés et la collectivité



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

Il s'agit de trouver des solutions susceptibles:

- ⇒ de maintenir ou réduire le coût unitaire de production en augmentant la productivité des entreprises ou en réduisant les coûts
- ⇒ de préserver ou améliorer la situation des employés en place
- ⇒ de créer les conditions d'un accroissement de l'emploi



Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T. ?

Des solutions existent



- L'équation est difficile à résoudre ... mais des solutions existent.
- Elles ont été testées par des entreprises, petites ou grandes, actives dans le secteur secondaire ou tertiaire.

A chaque entreprise sa formule!



Nouvelle Organisation du Travail: Why N.O.T. ?

Hewlett-Packard



Nouvelle Organisation du Travail: Why N.O.T. ?

A) Contexte de l'entreprise

Taille :

- 600 collaborateurs à l'Isle d'Abeau (1999)
- Atelier concerné par la NOT :
 - 150 collaborateurs en 1994
 - 450 en 1999

Secteur d'activité :

- Constructeur informatique
- Isle d'Abeau: Centre de fabrication et de distribution pour l'Europe

Position sur le marché : - N°3 en France



Nouvelle Organisation du Travail: Why N.O.T. ?



B) Pourquoi une N.O.T.?

- Les raisons économiques et sociales :**
- Eviter une délocalisation (Irlande)
 - Maintenir/développer l'emploi en France
 - Meilleur équilibre vie personnelle/ vie professionnelle



Nouvelle Organisation du Travail: Why N.O.T. ?



C) Les mesures

Les grandes lignes :

- Nouvelle organisation : BTO (Build To Order)
= zéro stock
- Annualisation/réduction du temps de travail :
 - 35 heures en moyenne par semaine
 - 4 horaires de référence : 25 heures/ 32h30/ 40 heures/ 46 heures
 - 1575 heures par an (45 sem travaillées x 35h)
 - délai de prévenance : le mercredi pour la semaine suivante

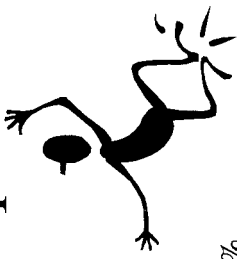
Les points forts :

- Adaptation permanente de la capacité de production aux commandes
- Réduction des inventaires (zéro stock)
- Réactivité très forte (marché, évolutions technologiques)



Nouvelle Organisation du Travail: Why N.O.T. ?

D) Les résultats économiques



Points positifs :

- Gains de productivité : + 15%
- Meilleur équilibre vie personnelle/ vie professionnelle
- Emploi : + 300 CDI en 4 ans

Points négatifs :

- Flux tendus



OBSERVATOIRE UNIVERSITAIRE DE L'EMPLOI

GRAND CONSEIL	
Expédié le: 14.10	Via: nt
Prés. comm. <input checked="" type="checkbox"/>	Internes/Dpts <input type="checkbox"/>
Commissaires <input checked="" type="checkbox"/>	Secrétariat <input checked="" type="checkbox"/>
Députés (100)	Dossier numéro
Bureau	Dossier comm. <input checked="" type="checkbox"/>
Chefs groupes	Divers:
Partis	Economie

MANDAT DU DEPARTEMENT DE L'ECONOMIE, DE L'EMPLOI ET DES
AFFAIRES EXTERIEURES

**NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL:
WHY N.O.T.?**

PROMOTION DE LA POLITIQUE DE PARTAGE DU TRAVAIL DANS
LES ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVE A GENEVE

RAPPORT INTERMEDIAIRE

AOUT 1999

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

TABLE DES MATIERES

<u>PREMIÈRE PARTIE: OBJECTIFS DU PROJET ET OBSERVATION SUR LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATIONS DU TRAVAIL</u>	<u>3</u>
1 OBJECTIFS ET MODALITÉS	3
1.1 OBJECTIFS DU MANDAT	3
1.2 LES AXES D'ACTION	4
2 DÉROULEMENT DU MANDAT	4
2.1 PREMIÈRE PHASE: RECHERCHE DES MODÈLES ET PROSPECTION D'ENTREPRISES	4
2.2 DEUXIÈME PHASE: MISE EN PLACE DES MESURES RETENUES DANS LES ENTREPRISES PILOTES	5
2.3 TROISIÈME PHASE: ÉVALUATION DES MESURES ADOPTÉES	5
3 L'ÉTAT ACTUEL DES MODÈLES	6
3.1 GÉNÉRALITÉS:	6
3.2 LES POLITIQUES D'INTERVENTION	7
3.3 LES STRATÉGIES	8
3.4 MESURES INDIVIDUELLES ET MODÈLE COLLECTIF	8
3.5 QUELQUES MODÈLES FRÉQUENTS	9
<u>DEUXIÈME PARTIE: CONTEXTE GENEVOIS ET ANALYSE DES OPÉRATIONS ENGAGÉES</u>	<u>10</u>
4 LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL POUR LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL À GENÈVE	10
4.1 LES POSITIONS DES PARTENAIRES SOCIAUX	10
4.2 LE RÔLE DE L'ÉTAT	12
4.3 LES AIDES FÉDÉRALES	13
5 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS AUX ENTREPRISES	13
<u>PISTES DE TRAVAIL</u>	<u>14</u>
<u>ANNEXE 1: COMPOSITION DU GROUPE D'EXPERTS</u>	<u>18</u>
<u>ANNEXE 2: DIFFÉRENTS MODÈLES POUR UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL</u>	<u>19</u>

Première partie: Objectifs du projet et observation sur les nouvelles formes d'organisations du travail

1 Objectifs et Modalités

1.1 Objectifs du mandat

Le 26 avril 1996, une motion parlementaire (M1058) a été déposée au Grand Conseil par Mesdames Calmy-Rey et Torracinta-Pache. Elle propose que le Conseil d'Etat adopte des mesures incitatives dans le but de favoriser des mesures de partage du travail. Suite au rapport de la commission de l'économie, le Département de l'Economie, de l'Emploi et des Affaires Extérieures (DEEE) a mandaté l'Observatoire Universitaire de l'Emploi (OUE) pour promouvoir de nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises genevoises du secteur privé. Une fois appliquées, les mesures retenues doivent aboutir à la diminution du chômage par la création d'emplois, qui demeure l'objectif principal. Pour déterminer les solutions les plus adéquates, un groupe d'experts a été constitué afin d'entamer une réflexion de fonds sur le développement d'un dispositif opérationnel qui puisse être proposé aux entreprises établies à Genève. L'intention de ce rapport intermédiaire n'est pas de fournir un document théorique sur les différentes mesures de partage du travail, mais, au contraire, de définir des modalités pratiques applicables immédiatement par des entreprises intéressées. Il s'agit, notamment, de repérer les incitations économiques et financières que les pouvoirs publics et les institutions d'aide au développement économique peuvent offrir pour encourager les entreprises à tenter des expériences pilotes.

Pour atteindre cet objectif, les membres du groupe d'experts¹ ont été recrutés dans différentes sphères de l'économie privée. Ces dirigeants d'entreprises ou responsables des ressources humaines ont eux-mêmes appliqué, ou essayé d'instaurer au sein de leur établissement, des mesures analogues. De ce fait, ils ont d'abord amené aux travaux du groupe les connaissances de leur expérience personnelle. Dans un deuxième temps, ils sont également disposés à accompagner des entreprises concernées lors de la phase de création des mesures de réorganisation du travail. Ils agissent en tant que conseillers et sont à même d'offrir un soutien logistique pour procéder à une évaluation systématique des effets de la politique de partage du travail adoptée pour l'entreprise et ses employés.

¹ La composition exacte du groupe d'experts se trouve dans l'annexe 1

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

1.2 Les axes d'action

Au cours de sa première réunion, le groupe d'experts a défini le type de mesures qu'il souhaite promouvoir. Elles s'articulent autour du principe général d'aménagement et de réduction du temps de travail. De plus, au-delà des modèles proposés, trois exigences principales sont à respecter pour que des solutions durables soient envisageables. Elles ont constitué autant de repères qui ont guidé la mise en œuvre du mandat.

- *Solution pragmatique*: Les mesures doivent être aisément applicables par les entreprises concernées.
- *Solution adaptée à chaque cas particulier*: il n'est guère possible de trouver un modèle unique qui convienne à l'ensemble d'une branche professionnelle ou d'un secteur d'activité. Il faut, dès lors, repérer les caractéristiques économiques et/ou organisationnelles des entreprises intéressées et y apporter des mesures adéquates.
- *Solution acceptable pour tous les partenaires sociaux*: les mesures adoptées doivent convenir autant aux entreprises (augmentation de la productivité), aux employés (pas de détérioration des conditions de travail) qu'à l'Etat (coûts supportables pour la collectivité, diminution du chômage). Il faut privilégier les voies conventionnelles de négociation et favoriser la concertation entre les partenaires sociaux.

Le projet ne pourra susciter l'audience nécessaire à sa réalisation auprès des milieux économiques que si ces trois conditions sont respectées.

2 Déroulement du mandat

Le mandat se déroule en trois phases successives. La première est en voie d'achèvement, les deux autres attendent encore d'être réalisées.

2.1 Première phase: recherche des modèles et prospection d'entreprises

Elle comporte deux sortes d'initiative. Premièrement, le groupe a accompli une recherche systématique d'expériences actives et de modèles d'aménagement et de réduction du temps de travail appliqués par des sociétés suisses et européennes (*infra partie 3*). En outre, des contacts ont été établis avec les organismes publics d'aide économique et une analyse des dispositions légales et conventionnelles a été effectuée. Cela a permis de créer un document d'information à disposition des entreprises et des personnes intéressées.

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

Deuxièmement, une stratégie a été mise en place pour organiser une séance de présentation du projet aux entreprises genevoises, en cherchant à diversifier au maximum le type d'établissements concernés selon leur taille respective, leur secteur d'activité économique ainsi que les qualifications des personnes qu'ils emploient. Elle a eu lieu le 27 mai dernier. Son objectif fut avant tout de parvenir à expliquer aux entreprises les avantages des nouvelles organisations du travail, en les motivant à s'intéresser aux dispositions d'application et à la qualité des expériences de partage du travail. Elle a permis de réunir plus de trente représentants de l'économie privée genevoise et vaudoise. Ce constat suffit à lui seul pour suggérer au Conseil d'Etat genevois une ouverture des démarches actuelles au canton de Vaud.

2.2 Deuxième phase: mise en place des mesures retenues dans les entreprises pilotes

Cette deuxième phase commencera lorsque quelques entreprises seront disposées à s'engager dans une nouvelle organisation du temps de travail de leurs employés ou de certains de leurs départements. A ce moment, il s'agira d'offrir aux entreprises retenues un service de conseil et d'ingénierie, qui devrait viser deux objectifs principaux. Tout d'abord, il s'agira de participer aux négociations qui devront avoir lieu dans les entreprises candidates pour expliquer les modalités d'applications possibles de la politique du partage du travail, en exposant précisément à tous les partenaires sociaux les tenants et aboutissants du projet et en répondant aux interrogations qui se feront jour. D'autre part, il faudra assurer, par la suite, un service de conseils et de suivi dont les entreprises auront besoin pour mener à bien leur projet pilote. Ce service doit couvrir, à la fois, les aspects relatifs à l'organisation industrielle et technologique et le management des ressources humaines. Pour y parvenir, il serait peut-être utile de prévoir le concours d'experts extérieurs au groupe directeur qui pourraient intervenir de manière plus ponctuelle, afin d'accompagner les entreprises concernées par des conseils ciblés relatifs, par exemple, aux relations avec le personnel ou à d'autres dimensions encore.

2.3 Troisième phase: évaluation des mesures adoptées

Finalement, cette dernière phase consistera à offrir aux entreprises concernées un soutien logistique pour procéder à une évaluation systématique des effets de la politique de partage du travail adoptée pour l'entreprise et ses employés sans oublier les conséquences de ces mesures pour l'ensemble de la collectivité. Il faudra évaluer en particulier si ces expériences sont susceptibles de se poursuivre au-delà du stade de l'expérimentation, sans soutien financier de la part des autorités cantonale ou/et fédérale. De même, il s'agira d'établir un bilan relatif au nombre et au type d'emplois

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

éventuels qui auront pu être créés et les effets que ces créations auront exercés sur le chômage. Cette dernière phase de la recherche devrait être confiée à une procédure d'évaluation externe au groupe d'experts qui aura suivi ces expériences. Il est important en particulier que cette évaluation soit menée selon un certain nombre de standards admis et reconnus dans le domaine pour éviter les biais susceptibles d'apparaître dans ce type de démarche évaluative.

Comme le projet n'est pas encore arrivé à ce stade, la prochaine partie offre un bref aperçu de la situation des nouvelles formes d'organisation du travail en Suisse et à l'étranger. Bien que les expériences ne soient pas légions en Suisse, leur relativement important développement dans d'autres pays industrialisés permet de tirer des enseignements utiles pour leur implantation future.

3 L'état actuel des modèles

3.1 Généralités:

- La notion d'aménagement et de réduction du temps de travail est fortement conditionnée par les considérations politiques des acteurs. Des blocages fondamentaux demeurent les pierres d'achoppement à une véritable concertation entre partenaires sociaux. Par exemple, une partie des dirigeants d'entreprises pense que la réduction du chômage ne peut passer que par la croissance économique et considère toute autre initiative comme une mesure d'appoint. De l'autre côté, certains syndicats sont opposés à une réduction de revenu liée à la diminution horaire. Même si les sensibilités évoluent, il faudra encore passablement convaincre avant de populariser l'idée du partage et de la réorganisation du travail.

- Les liens entre la croissance de l'emploi et l'aménagement et la réduction du temps de travail sont souvent contestés, d'autant plus que les études ne démontrent pas l'existence d'une relation mécanique. Néanmoins, les estimations indiquent qu' "entre un tiers et un quart de la réduction du temps de travail se transformerait en gains de productivité horaire".² Les critiques sceptiques arguent que, dans le cadre de mesures macro-économiques, les subventions avancées par l'Etat faussent une véritable appréciation de la qualité économique des réorganisations horaires. Leurs contradicteurs répondent que ce subventionnement est toujours pris dans des mannes étatiques déjà affectées à des problèmes liés à l'emploi et que le transfert de ces fonds à la création d'emplois permet de relancer la consommation des ménages.

² Cette Gilbert et Taddei Dominique, *Réduire la durée du travail. Les 35 heures.*, Le Livre de poche, Librairie Générale Française, Paris, 1998, p.250

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

- Il ne faut pas confondre le travail à temps partiel et une véritable politique du temps de travail partagé. Le premier peut avoir des connotations économiques et sociales négatives. Ainsi, les assurances sociales (2ème pilier, prestation chômage, assurances accidents professionnels) prêteritent les travailleurs à temps partiel. De plus, ces emplois ne permettent pas à leur titulaire de jouir au prorata des termes et conditions d'un poste à plein temps et sont souvent moins bien rémunérés. La promotion au sein de l'entreprise est probablement compromise et la reconnaissance sociale diminuée. Malgré certains avantages (plus grande flexibilité pour les entreprises, choix de vie pour des employés, etc.) cette forme encore atypique de travail "n'est guère envisagée comme une solution même partielle au problème de l'emploi, et reste donc une source d'inégalités, car toujours confinée à certaines catégories de travailleurs (soit les travailleuses) et aux emplois faiblement qualifiés."³ Dès lors, pour déboucher sur une stratégie du partage de l'emploi, il est nécessaire de faire du travailleur à temps partiel un travailleur comme les autres au sein des collectifs de travail.

- Le temps libéré pour les travailleurs devrait être favorable à la formation continue. Ainsi, les entreprises bénéficieraient d'employés plus qualifiés qui, eux-mêmes, augmenteraient leur employabilité en cas de licenciement. L'Etat peut intervenir directement en mettant à disposition ses structures de formation.

3.2 Les politiques d'intervention

Macro-économiques:

Elles correspondent aux politiques publiques adoptées pour diminuer le chômage, favoriser l'emploi et relancer l'économie globale d'un pays. On peut citer, par exemple, la "loi Aubry" sur les 35 heures en France ou les mesures de congé sabbatique et de rotation de l'emploi au Danemark. En Suisse, il n'existe pas de dispositions similaires qui contraignent les entreprises à diminuer le temps de travail. Des mesures d'encouragement à l'adoption de formes différentes d'organisation du travail sont proposées par des articles de la Loi sur l'Assurance Chômage (LACI) pour des projets utilisant des modèles novateurs. Les conditions de financement sont volontairement sévères afin que les entreprises ne s'engouffrent pas systématiquement dans cette manne fédérale.

Micro-économiques:

Ce type d'intervention s'applique à un secteur d'activité à travers les conventions collectives ou directement à une entreprise par un accord entre les employés et

³ Source: Conseil Economique et Social, *L'aménagement du temps de travail*, Octobre 1996, p.34

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

l'employeur. La nouvelle organisation du travail résulte d'un rapport de force entre les partenaires sociaux et nécessite des négociations dont l'issue sera influencée par les conditions économiques et sociales du moment. Ce sont donc les mesures qui sont le plus adaptées à la réalité économique immédiate. A l'intérieur des limites des grandes orientations macro-économiques, il devient possible de concocter des modèles "à la carte" qui tiennent compte des caractéristiques de chaque entreprise. Dès lors, les schémas d'intervention sont chaque fois uniques et il apparaît malaisé de retenir une expérience dans sa globalité pour la reproduire ailleurs. Néanmoins, il se dégage des tendances principales qui nous permettent de dresser une typologie de différents modèles susceptibles d'être mis en œuvre.

3.3 Les stratégies

L'entreprise qui souhaite modifier la durée horaire de travail de ses employés dispose de deux stratégies différentes:

- **Défensive:** l'entreprise est confrontée à de gros problèmes économiques qui l'obligent à alléger le coût du travail et à trouver des solutions pour ne pas licencier du personnel.
- **Offensive:** elle a pour but premier la reconfiguration de l'emploi dans l'entreprise afin d'améliorer les conditions de travail de son personnel et/ou de participer à la création nette d'emplois, tout en améliorant sa compétitivité par la réorganisation de son processus productif.

Les revendications des partenaires sociaux n'auront pas la même valeur si l'on se trouve dans l'une ou l'autre des situations. En stratégie défensive, la menace de licenciement fragilise la représentation du personnel et peut signifier un accord moins favorable pour les employés. Par contre, un souci d'équité est plus facilement recherché à travers une négociation qui n'implique pas une urgence économique pour l'entreprise. Il est donc primordial de bien connaître l'établissement pour lui proposer un modèle d'aménagement et de réduction du temps de travail qui intègre les paramètres propres à son contexte économique.

3.4 Mesures individuelles et modèle collectif

Il est nécessaire de distinguer ces deux formes générales d'aménagement, même si dans la pratique elles sont souvent concomitantes pour l'élaboration de modèles.

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

- *Mesures individuelles*: Aménagement de temps pour chaque employé indépendamment des autres employés, mais en accord avec son employeur, et qui généralement permet le retour au plein temps. Les mesures principales sont les différentes dispositions de préretraite, de compte épargne-temps, de congés sabbatiques et de formation, ainsi que le choix des aménagements horaires journalier, hebdomadaire ou annuel.

- *Modèle collectif*: C'est un accord qui concerne toute une branche d'activité et qui nécessite l'implication de plusieurs partenaires sociaux. Une entreprise ou un secteur d'entreprise subit une réduction généralisée de la durée conventionnelle du temps de travail. Les employés ont un choix limité dans l'aménagement de leur horaire et sont soumis aux contraintes de flexibilisation liées à la réduction du temps de travail. Les mesures principales sont l'annualisation avec un horaire hebdomadaire variable selon les besoins de l'entreprise et le travail posté en équipe avec une utilisation des équipements plus longue.

3.5 Quelques modèles fréquemment utilisés⁴

Sans donner un classement hiérarchique, nous pouvons énumérer les quelques modèles les plus connus. Il s'agit principalement d'expériences européennes, en précisant à nouveau que nous nous intéressons aux tendances principales, puisque, comme nous l'avons vu, chaque projet est unique en soi.

- *Annualisation et flexibilisation du temps de travail*: ces mesures sont souvent appliquées dans des secteurs fortement soumis aux contraintes temporelles, soit parce que les entreprises choisissent le "just-in-time", pour diminuer les coûts de production ou parce que leurs produits ont un cycle de vie très court, soit parce que le volume de travail est dépendant de la période de l'année, comme dans la construction. Il faut donc adapter le rythme de travail à ces critères. Le salaire est en général lissé sur l'année.

- *La semaine de 4 jours*: ce modèle s'est solidement implanté en France depuis les travaux de M. Larouturrou. Il s'articule autour d'une semaine de 33 heures, avec une diminution salariale de seulement 3% en moyenne, obtenue grâce à l'exonération des cotisations chômage pour les entreprises embauchant au moins 10% de salariés supplémentaires. L'aspect novateur, qui implique un nouveau rapport temporel au travail et des conditions cadres différentes en Suisse, inspire une certaine méfiance de la part des partenaires sociaux.

⁴ Un tableau synthétique des avantages et des désavantages des principales mesures se trouve dans l'annexe 2.

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

- *Les mesures liées à la retraite*: si elles ne sont pas conditionnées par des mesures de compression économique, les modèles de retraite anticipée, progressive, de modèle relais et de "senior consulting" représentent des dispositions qui servent à libérer des places de travail dans l'entreprise, tout en maintenant le savoir-faire des anciennes générations et en intégrant des forces vives.

- *Les comptes épargne-temps*: les formules sont diverses, mais l'objectif principal est de récupérer en jours de congé ou de formation, et non en revenu, les heures supplémentaires. Dans certain cas, l'employé peut également acheter des jours qu'il accumule pour profiter d'un congé sabbatique allongé.

Deuxième Partie: Contexte genevois et analyse des opérations engagées

4 Le contexte économique et institutionnel pour le développement de Nouvelles Organisations du Travail à Genève

Tout d'abord, il faut signaler le nombre très limité, à notre connaissance, d'expériences de réorganisation du temps de travail se déroulant sur le territoire du canton. En Suisse, ce type de mesures, déjà peu répandues, est souvent appliqué dans des entreprises d'une certaine importance du secteur secondaire, lequel a souffert plus que d'autres de la crise des années nonante. Dès lors, la particularité du tissu économique genevois ne favorise pas le développement d'expériences novatrices. D'une part, le tertiaire détient une très grosse part des emplois (78%) et, d'autre part, le 85%⁵ du total des places de travail est localisé dans des entreprises de moins de 20 personnes.

Néanmoins, les partenaires sociaux ne sont pas insensibles aux possibilités contenues dans les modèles et exprimées par les expériences effectuées au-delà des frontières cantonales.

4.1 Les positions des partenaires sociaux

Nous avons vu que les formes peu usuelles d'organisation du travail ne sont pas encore répandues au sein des acteurs économiques genevois. Si des craintes et des

⁵ Source: Annuaire statistique du canton de Genève, Office cantonal de la statistique, 1998, chapitre 03. Emploi et vie active

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

a priori entretiennent une retenue compréhensible face à cette nouvelle approche, on décèle une volonté réelle d'en connaître les avantages et les inconvénients. Cette partie va rendre compte de la position de certaines organisations faitières syndicales que nous avons rencontrées, lesquelles ne représentent pas, bien entendu, l'avis de l'ensemble des différents acteurs économiques.

Les organisations patronales:

- L'Union des Associations Patronales Genevoises (UAPG) a pris connaissance avec intérêt des termes du projet. La dimension pragmatique qui oriente le mandat vers l'application concrète d'expériences la séduit. Elle a déjà participé aux discussions sur le partage du travail dans le cadre du Conseil Economique et Social, dont elle regrette le manque de réalisme des résultats.

- La terminologie à utiliser est extrêmement importante si on ne veut pas heurter la sensibilité des chefs d'entreprise. Ainsi, les termes partage du travail ou réduction du temps de travail risquent de provoquer des blocages malvenus. Il faut plutôt mettre en avant la flexibilisation horaire contenue dans les modèles d'aménagement et de réduction du temps de travail.

- L'UAPG nous signale également les dangers de distorsions de concurrence que pourrait amener une aide trop prononcée de l'Etat.

- Plus généralement, les employeurs précisent que de telles mesures ne doivent pas entraîner de coûts supplémentaires et que les formules retenues ne doivent pas contribuer à augmenter le coût unitaire du travail. Ils examinent également avec perplexité la hausse de productivité signalée dans les études, et, ils semblent considérer que ces mesures ne peuvent être que d'un faible apport dans la lutte contre le chômage, les solutions essentielles se trouvant dans une amélioration des conditions cadres de l'économie.

Les syndicats d'employés

- La Communauté Genevoise d'Actions Syndicales (CGAS) reconnaît l'utilité d'une telle démarche. Elle a déjà édité un document complet sur les conditions d'un partage du travail qui ne défavorise pas les employés.

Elle relève en particulier que:

- La redistribution des revenus ne s'apparente pas à un partage du chômage. Ainsi, les gains de productivité dégagés doivent profiter à l'employé sous forme de temps libre ou de compensation salariale.

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

- Le temps libre est choisi par les employés et non pas imposé par une restructuration de l'organisation de l'entreprise.
- En général, les syndicats sont plutôt favorables à des mesures novatrices d'organisation du temps de travail, à travers lesquelles ils entrevoient une des solutions aux problèmes du chômage, pour autant que les bas revenus ne soient pas diminués. Ils admettent que pour compenser la réduction horaire, l'augmentation de la durée d'utilisation des facteurs de production (y compris les heures d'ouverture dans les services) est parfois nécessaire, dans des limites socialement acceptables.

4.2 Le rôle de l'Etat

Actuellement l'Etat et la Ville de Genève fournissent un certain nombre d'appuis et de conseils aux entreprises établies dans le canton. Regroupés au sein d'un guichet-PME, ces services (Fondation Start-PME, LAPMI, OGCM, FONGIT, FONDETEC, GENILEM) répondent à une attente incontestable des entreprises locales. Malheureusement, leur structure et l'essence même de leur aide ne permettent pas d'inclure, de près ou de loin, des mesures de réorganisation du temps de travail à leurs prestations. Si certaines d'entre elles sont intéressées par le projet, aucune ne semble à même d'apporter une aide directe aux entreprises se lançant dans une expérience-pilote.

D'un autre côté, le DEEE, à travers ce mandat, et le Département des Finances, à travers les essais de réduction du temps de travail dans quatre services de l'administration, reconnaissent la validité de telles mesures et l'opportunité de s'intéresser à de nouvelles formes d'organisation du travail. La position des autorités genevoises reflète assez bien le climat qui entoure ces idées novatrices. On se rend compte de leur potentiel mais, comme leur mise en œuvre implique un profond changement, non seulement dans l'organisation et la gestion d'un établissement, mais également dans la mentalité des individus, des résistances se créent, d'autant plus que l'on n'est pas rassuré sur la pertinence économique de telles mesures.

Pourtant, un deuxième pôle d'action est en train de se mettre en place. Le Groupe Interdépartemental de Formation (GRIF)⁶ a été créé pour encourager la formation continue au sein des entreprises. En effet, certaines d'entre elles réclament un appui de l'Etat pour favoriser le recyclage, ou compléter les compétences professionnelles de leurs employés, lesquels sont souvent dépassés par l'évolution et les exigences nouvelles de leur travail. Pour cela, elles souhaitent que l'Etat puisse faire rapidement fonctionner ses structures de formation existantes (Université, HES, Ecoles Techniques, etc.), car les heures libérées par une réduction du temps de

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

travail peuvent être mises à profit par les employés pour améliorer leurs connaissances et, de la sorte, augmenter leur employabilité sur le marché du travail. Cette participation est un moyen concret pour l'Etat d'intervenir dans le processus du partage du travail, sans risquer des distorsions de concurrence.

4.3 Les aides fédérales

Au niveau fédéral, dans le cadre de l'article 110a de la Loi sur l'Assurance Chômage et Invalidité (LACI), le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)⁷ accorde des subventions à des expériences d'aménagement et de réduction du temps de travail. Les conditions d'obtention sont extrêmement strictes. Seuls des projets entièrement novateurs peuvent en bénéficier. Ces aides ont surtout été attribuées à des entreprises de secteurs économiques particulièrement touchés par la crise des années nonante, principalement la construction. Elles permettent généralement de sauver des emplois et d'éviter ainsi des licenciements. Malheureusement, elles reflètent, ainsi, une stratégie défensive des modèles d'aménagement et de réduction du temps de travail, laquelle participe au maintien d'une opinion faussée et négative, jugeant ces mesures comme des solutions provisoires.

Il ne faut dès lors guère compter sur ce type d'assistance pour engager la réorganisation d'une entreprise à l'échelon cantonal.

5 Présentation des résultats aux entreprises

Avec la collaboration de la Chambre Genevoise de Commerce et de l'Industrie (CCIG) et l'Office de la Promotion de l'Industrie (OPI) une séance d'information aux entreprises a été organisée dans les locaux de la CCIG. Environ cinq cents lettres d'invitation ont été envoyées aux entreprises de plus de 30 personnes. Finalement, la rencontre a réuni une trentaine de participants, dirigeants et responsables des ressources humaines de PME.

A cette occasion les membres du groupe d'experts ont présenté avec conviction les expériences qu'ils ont pu mener dans leur entreprise respective et, d'autre part, un dossier d'informations supplémentaires a été remis aux participants. Ces démarches ont donné un large aperçu des moyens d'actions à disposition permettant d'engager une nouvelle organisation du travail. Afin de susciter les expériences-pilotes, il a été aussi signalé que le DEEE met gratuitement à disposition des entreprises un ou des

⁶ Ce groupe réunit des responsables du DEEE et du DIP.

⁷ Anciennement Office Fédéral du Développement Economique (OFDE)

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

experts chargés d'apporter leur savoir-faire en matière de réorganisation des structures de travail et d'analyser les mesures à prendre en fonction des spécificités économique et organisationnelle de l'entreprise.

La réaction des participants a été très positive. Pour beaucoup d'entre eux les modèles dévoilés ont apporté des pistes de solutions aux difficultés qu'ils rencontrent dans leur organisation. Des contacts ont été pris qu'il faudra faire fructifier.

Pistes de travail

A la fin de cette première phase, il convient d'analyser l'impact des initiatives effectuées, d'évaluer les résultats obtenus et de rendre compte de l'intérêt porté par les milieux économiques à ce projet.

Pour l'instant, aucune entreprise ne s'est engagée dans une expérience pilote de réorganisation horaire. Cependant, après la série d'entretiens avec les partenaires sociaux, les rencontres avec des représentants des organismes publics et la séance d'information aux responsables d'entreprises, il apparaît clairement que l'idée de nouvelles organisations du travail à travers des modèles novateurs séduit une large majorité d'acteurs économiques. Pourtant, il existe un hiatus important entre la reconnaissance théorique de ces notions et leur application à des situations concrètes. Il ne suffit pas d'informer une fois du contenu des mesures pour que les entreprises se lancent à corps perdu dans une restructuration horaire. Celle-ci représente, malgré l'aide apportée par le groupe d'experts, un investissement considérable pour des PME, qui n'ont souvent pas les moyens financiers ou en ressources humaines à dégager pour la mise en place d'une modification de leur fonctionnement.

Le message doit, alors, être renouvelé à travers des canaux médiatiques divers pour que, d'une part, les principes, les implications et les avantages de la réorganisation soient entendus et que, d'autre part, l'intérêt qu'ils suscitent ne tombe pas dans l'oubli à cause des problèmes quotidiens à résoudre par les entreprises. Il est clair qu'un réaménagement de la durée de travail n'est pas une priorité pour des dirigeants, dont le souci premier est de maintenir leur société compétitive sur le marché. Mais, si à leurs yeux, les mesures présentées ne contiennent pas directement les solutions rapides à leurs obligations usuelles, elles peuvent probablement apporter une solution efficace à certaines de leurs préoccupations, même si leur originalité et l'attention qu'elles demandent apparaissent trop contraignantes. Le sens du message mérite d'être largement diffusé.

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

Pour remédier à ce constat, le groupe d'experts propose de continuer la prospection d'entreprises en diversifiant les actions d'information et en communiquant abondamment les modalités du projet. En sensibilisant les interlocuteurs sur les tenants et les aboutissants des mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail, les démarches devraient recevoir un écho plus favorable. Plusieurs sortes d'initiatives sont proposées pour continuer la diffusion du message et convaincre les gens de leurs avantages:

- Etablir un plan de communication basé sur l'utilisation de différents médias. Il s'agirait aussi de trouver un journal qui reprendrait, à intervalles réguliers, le sujet, en relatant, par exemple, des expériences vécues par des employés, des cadres, le point de vue de patrons, en disséquant les réussites et les échecs. Il faudrait proposer une série de reportages ou d'articles dans des revues spécialisées (P.M.E. Magazine, Bilan, L'Entreprise Romande, Extension,...), utiliser les colonnes des journaux d'entreprises et des organes syndicaux.
- Intervenir avec une courte présentation dans les Assemblées Générales des associations professionnelles, des organisations patronales et des syndicats.
- Préparer un Flash-Info avec les éléments essentiels du projet synthétisés et l'envoyer personnellement aux dirigeants d'entreprise.
- Créer un stand d'information dans les foires commerciales, d'exposition et les congrès.
- Proposer à la Haute Ecole Supérieure de Suisse Occidentale (HES-SO) d'insérer dans son programme de formation, un séminaire sur les N.O.T. pour les dirigeants et les cadres d'entreprises.
- Inciter les institutions publiques et privées d'aide au développement économique (guichet du canton, CCIG, OPI) à diriger les entreprises vers le groupe d'experts ou, en tout cas, signaler la présence de ce projet. Dans ce sens, la Fondetec a déjà pris contact et s'intéresse de près à ces travaux.

Il est à noter que d'autres raisons semblent retarder la naissance d'expériences pilotes:

- La reprise économique qui se dessine depuis quelques mois redonne de l'espoir aux entreprises qui s'attendent à une augmentation de leur production. Cela confirmerait la vision défensive qu'inspirent les mesures proposées, lesquelles ne

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

seraient utilisables que pour pallier les carences provisoires des autres mécanismes économiques. A nouveau, le travail du groupe d'experts sera de démontrer la valeur intrinsèque des nouvelles organisations du travail, en expliquant que les mesures sont profitables également pour des entreprises qui ne sont pas en difficulté.

- Souvent, pour les chefs d'entreprise, les discours ne suffisent pas. Ils ont besoin d'être convaincu à l'aide de chiffres concrets qui leur montrent les gains de productivité que les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent engendrer. Au plan suisse, d'autant plus genevois, les études manquent et il devient donc difficile de se procurer des expertises sur ce sujet. Un effort doit être entrepris pour récolter des données fiables qui serviraient de standards. Par exemple, des recherches plus poussées devraient permettre d'élaborer une série d'indicateurs quantitatifs, et idéalement qualitatifs, uniformes susceptibles de produire des mesures de la productivité du travail.

Des solutions ont déjà été esquissées dans les parties précédentes. Il conviendrait de rajouter un certain nombre de démarches à réaliser, afin d'optimiser les chances de succès du projet en réussissant à stimuler trois ou quatre entreprises pour débiter une expérience pilote.

- En sus d'une plus large diffusion médiatique des concepts, il faut recenser les entreprises dont les caractéristiques économiques, organisationnelles, de culture d'entreprise, de sensibilité patronale, etc. pourraient laisser penser que les nouvelles formes d'organisation du travail rencontreraient un certain succès. Ensuite, des actions individualisées d'informations complémentaires auprès de ces sociétés sont à prévoir.
- A l'aide d'incitations fiscales, l'Etat peut donner un signal clair aux entreprises sur son engagement actif dans la recherche de nouvelles solutions aux problèmes économiques et du chômage en particulier. Actuellement, le département des Finances nous a confirmé que les dossiers seraient examinés cas par cas.
- Pour motiver les employés, il serait nécessaire d'effectuer une opération de valorisation des heures libérées. En effet, le travail à horaire réduit apparaît encore comme une activité atypique qui ne se s'associe guère avec la conception traditionnelle des 40 heures par semaine. Si cette mentalité évolue tout de même, de fortes résistances continuent de se manifester. Dans cette optique, il faut insister sur l'amélioration de la qualité de vie du temps choisi, non seulement par une disponibilité accrue pour se consacrer à des activités familiales, sociales ou culturelles, mais également par les possibilités de formation continue qu'offrent

Nouvelles Organisations du Travail: Why N.O.T.?

les heures libérées. Ici aussi, l'Etat doit donner une indication précise sur les initiatives qu'il désire entreprendre dans ce domaine.

- Signalons enfin la création d'un site Internet, qui diffuse les recherches effectuées et distille des renseignements sur le projet. Ce site participe de la volonté d'informer le plus largement possible les milieux économiques. Il concrétise le travail effectué au cours de la première phase du mandat. Sa mise à jour continue permettra aux cercles économiques intéressés de suivre sa progression.

(http://www.unige.ch/ses/lea/oue/Why_NOT)

ANNEXE 1: Composition du groupe d'experts:**Représentant du mandat:**

M. **Bernard Gabioud**, Secrétaire Général, Département de l'Economie, de l'Emploi et des Affaires Extérieures (DEEE)

Membres experts:*Dès le début:*

M. **Martin Eggli**, Responsable des Ressources Humaines, ABB Sécheron S.A., Genève

M. **Gérard Lebrun**, Directeur des Relations Sociales, Hewlett-Packard, Sites Industriels France, Grenoble, France

En cours de mandat:

Mme **Sylvie Enderli**, Responsable des Ressources Humaines, Crédit Suisse, Genève

M. **Roland Gardel**, Directeur, Ramelet S.A., Lausanne

M. **François Schoch**, Ex-Directeur, Debrunner S.A., Lausanne

Direction du projet:

Professeur **Yves Flückiger**, directeur, Observatoire Universitaire de l'Emploi, Laboratoire d'Economie Appliquée, Université de Genève

M. **Daniel Golaz**, assistant, coordinateur des travaux, Observatoire Universitaire de l'Emploi, Laboratoire d'Economie Appliquée, Université de Genève

ANNEXE 2: Différents modèles pour une Nouvelle Organisation du Travail

Le tableau ci-dessous expose les principes généraux fréquemment employés pour permettre une nouvelle organisation du travail (N.O.T.). Ces mesures impliquent souvent un réaménagement des facteurs de production par une augmentation de leur durée d'utilisation qui favorise une diminution du temps de travail des employés. Ces mesures représentent les ossatures de base à la formulation définitive des modèles, lesquels sont soumis aux spécificités du secteur économique et aux particularités de chaque entreprise. Il est sous-entendu que les taux des réductions de salaire qui sont liées à ces diminutions du temps de travail ne sont pas pris en compte, car elles varient en fonction des négociations entre les partenaires sociaux.

Deux catégories regroupent l'ensemble des principes de base:

- 1) **Aménagement des plages horaires:** l'aménagement du temps de travail s'effectue par une diminution de la durée horaire journalière, hebdomadaire ou annuelle. On distingue le **temps aménagé régulier** où le temps travaillé reste identique dans la durée de présence sur le lieu de travail et le **temps aménagé flexible** où le temps travaillé et les périodes de présence peuvent varier.
- 2) **Aménagement le long de la vie de travail:** le temps travaillé est généralement normal, le salaire est réduit et la durée de temps à compenser est accumulée sur un compte. Les périodes de temps libre ainsi obtenues sont généralement utilisées pour de longs congés.

Bien entendu, les deux catégories sont perméables et la réalisation de mesures pour une Nouvelle Organisation du Travail peut s'en inspirer simultanément.

ENTREPRISE EMPLOYE

Modèle	Avantages	Désavantages	Avantages	Désavantages
<p>1 Aménagement des plages horaires</p> <p>1.1 Aménagement journalier ou hebdomadaire</p> <p>L'employé réduit son temps de travail dans le cadre de l'horaire mobile, sans modification des plages fixes ou diminutions d'horaire se mesurant en journée ou en demi-journée</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Investissement important pour le contrôle des présences 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps de travail peut être calqué sur horaire scolaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du temps libre offre peu de souplesse (temps de trajets inchangés)
<p>1.2 Annualisation du temps de travail</p> <p>C'est une forme d'aménagement du temps de travail qui soumet l'employé à une gestion d'heures de temps de travail réparties dans l'année, le salaire est lissé sur l'ensemble de l'année.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'adapter les heures de travail des employés à la demande - Contrôle et réduit les heures supplémentaires - Augmente l'efficacité et la productivité - Réduit les absences et le renouvellement de personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut être inflexible en période de récession (payer un certain nombre d'heures non travaillées) - Difficulté de communication, à cause du type de rotation 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande stabilité du salaire - Grande simplicité et facile à gérer - Possibilité de calquer le temps de travail sur le rythme de l'année scolaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution de salaire pour ceux qui travaillaient beaucoup d'heures supplémentaires - Les horaires peuvent être décidés dans un délai court - Vacances fixées

Modèle	Avantages	Désavantages	Avantages	Désavantages
<p>1.3 Job Sharing</p> <p>Forme de temps partiel dans lequel plusieurs employés se partagent un emploi ou une responsabilité, divisant également la paye, les vacances et les autres bénéfices d'après le nombre d'heures travaillées. Il faut distinguer le <i>job-sharing</i> (activité en tandem et responsabilité commune) du <i>job-splitting</i> (partage des fonctions, mais contrat individuel avec l'entreprise)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Spectre plus large d'expérience, de savoir-faire et d'idées dans un emploi; -Créativité accrue -Plus grande flexibilité -Continuité dans le travail même si un employé est absent (vacances, maladie) -Une moins grande rotation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> -Certains travaux sont difficiles à partager -Augmentation des coûts d'administration et de formation -Partage des responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> -Introduit le partage du travail dans des fonctions qui ne pouvaient se faire que sur la base d'un plein temps (management, etc) -Emploi potentiellement plus gratifiant et considéré que le travail à temps partiel traditionnel 	<ul style="list-style-type: none"> -Difficultés de communication entre les employés qui se partagent un emploi -Eventuelle diminution de motivation
<p>1.4 La semaine de 4 jours</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Augmentation durée utilisation des équipements -Motivation accrue des employés -Renouvellement des forces de travail 	<ul style="list-style-type: none"> -Efforts à fournir dans la gestion du personnel et l'organisation des services 	<ul style="list-style-type: none"> -Diminution des coûts annexes: transports, repas, garde des enfants, ... -Un jour entier à consacrer à la famille, les loisirs, etc. -Augmentation de l'embauche 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction probable des salaires
<p>1.5 Equipe de travail élargie</p> <p>Une équipe de travail accueille un nouveau membre (chômeur, etc.), le taux d'occupation de chacun est réduit mais celui de l'équipe reste identique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Suivant la maturité de l'équipe le budget-temps peut être géré de façon autonome 		<ul style="list-style-type: none"> -Engagement d'un chômeur ou d'un ouvrier d'un autre secteur surdoté 	

Modèle	Avantages	Désavantages	Avantages	Désavantages
<p>1.6 Temps partiel</p> <p>Un travailleur à temps partiel est quelqu'un qui travaille moins que les normes du plein temps standard dans un secteur d'activité ou une organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Flexibilité accrue qui permet de gérer la production en fonction de la demande -Augmentation de la productivité des employés -Utilisation plus intensive de l'équipement de production 	<ul style="list-style-type: none"> -Augmentation des coûts de formation, d'intégration, de planification, d'organisation. -Gestion du personnel à temps partiel 	<ul style="list-style-type: none"> -Offre l'opportunité d'alléger les heures de travail pour les employés qui ont d'autres centres d'activités -Permet le maintien, voir le gain de places de travail 	<ul style="list-style-type: none"> -Diminution des prestations sociales (2ème pilier, participation de l'employeur à l'assurance maladie, etc.) -Peut être vu comme une barrière à la promotion
<p>2 Aménagement le long de la vie de travail</p> <p>2.1 Compte épargne-temps</p> <p>Le personnel peut acheter des tranches horaires, ou récupérer en temps des heures supplémentaires, qu'il peut capitaliser pour avancer sa retraite, augmenter ses jours de vacances, etc...</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Les fonds dégagés permettent d'engager des jeunes employés -Ne pas payer les heures supplémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> -Demande une gestion plus souple des employés 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion souple de ce capital temps -Organisation plus libre du temps de travail 	
<p>2.2 Retraite progressive, anticipée et Modèle relais</p> <p>Les travailleurs âgés diminuent progressivement leur activité jusqu'à la retraite ou la retraite anticipée. Parallèlement, dans le modèle-relais, les jeunes ont une durée de travail réduite dès la fin de leur formation, mais l'augmentent ensuite par étape jusqu'à un plein temps.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Transmission du savoir entre les générations -Permet d'engager les gens formés par l'entreprise 		<ul style="list-style-type: none"> -Pas de cessation brusque de travail pour les retraités -Offre des emplois à des personnes plus jeunes 	

Modèle	Avantages	Désavantages	Avantages	Désavantages
<p>2.3 Congé sabbatique</p> <p>Période pendant laquelle un employé est en congé sans recevoir de salaires. L'intention est de retourner dans la même entreprise à la fin de cette période.</p>	<p>-Aide à retenir certains employés qui désirent profiter d'une période sans travail</p>	<p>-Une organisation précise est nécessaire, surtout pour les managers -Complexités contractuelles -Ceux qui retournent travailler peuvent vouloir ensuite travailler à temps partiel</p>	<p>-Permet d'effectuer une activité (formation continue, activités au sein d'organisations caritatives, séjour linguistique, etc.) qu'il n'est pas possible d'avoir pendant les périodes de travail</p>	<p>-Perte des connaissances et difficulté de se remettre à jour</p>
<p>2.4 Job Rotation</p> <p>Un travailleur prend une période de congé de formation pendant laquelle il est remplacé par un chômeur.</p>	<p>-De nouvelles aptitudes enrichissent les connaissances de l'entreprise.</p>		<p>-Permet une formation continue des employés -Les chômeurs gagnent une expérience et retrouvent plus facilement du travail</p>	



OBSERVATOIRE UNIVERSITAIRE DE L'EMPLOI

MANDAT DU DEPARTEMENT DE L'ECONOMIE, DE L'EMPLOI ET DES
AFFAIRES EXTERIEURES

**NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL:
WHY N.O.T.?**

PROMOTION DE LA POLITIQUE DE PARTAGE DU TRAVAIL DANS
LES ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVE A GENEVE

RAPPORT FINAL

JANVIER 2001

TABLE DES MATIERES

<u>PREMIÈRE PARTIE: OBJECTIFS DU PROJET ET NOUVELLES FORMES D'ORGANISATIONS DU TRAVAIL</u>	<u>3</u>
1 OBJECTIFS ET MODALITÉS	3
1.1 OBJECTIFS DU MANDAT	3
1.2 LES AXES D'ACTION	4
2 DÉROULEMENT DU MANDAT	6
2.1 PREMIÈRE PHASE: RECHERCHE DES MODÈLES ET PROSPECTION D'ENTREPRISES	6
2.2 DEUXIÈME PHASE: MISE EN PLACE DES MESURES RETENUES DANS LES ENTREPRISES PILOTES	8
2.3 TROISIÈME PHASE: ÉVALUATION DES MESURES ADOPTÉES	9
3 L'ÉTAT ACTUEL DES MODÈLES	9
3.1 GÉNÉRALITÉS	10
3.2 LES POLITIQUES D'INTERVENTION	11
3.3 LES STRATÉGIES	12
3.4 MESURES INDIVIDUELLES ET MODÈLE COLLECTIF	13
3.5 QUELQUES MODÈLES FRÉQUEMMENT UTILISÉS	13
<u>DEUXIÈME PARTIE: CONTEXTE GENEVOIS ET ANALYSE DES OPÉRATIONS ENGAGÉES</u>	<u>15</u>
4 LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL POUR LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL À GENÈVE	15
4.1 LES POSITIONS DES PARTENAIRES SOCIAUX	15
LES SYNDICATS D'EMPLOYÉS	16
4.2 LE RÔLE DE L'ÉTAT	17
4.3 LES AIDES FÉDÉRALES	18
5 LES TENTATIVES DE MISE EN PLACE D'EXPÉRIENCE PILOTE	18
5.1 SERBECO SA	19
<u>TROISIÈME PARTIE: CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</u>	<u>23</u>
6 CONCLUSIONS	23
7 RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS	27
<u>ANNEXE 1: COMPOSITION DU GROUPE D'EXPERTS:</u>	<u>29</u>
<u>ANNEXE 2: DIFFÉRENTS MODÈLES POUR UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL</u>	<u>30</u>

Première partie: Objectifs du projet et nouvelles formes d'organisations du travail

1 Objectifs et Modalités

1.1 Objectifs du mandat

Le 26 avril 1996, une motion parlementaire (M1058) a été déposée au Grand Conseil par Mesdames Calmy-Rey et Torracinta-Pache. Elle proposait que le Conseil d'Etat adopte des mesures incitatives dans le but de favoriser des mesures de partage du travail. Suite au rapport de la commission de l'économie, le Département de l'Economie, de l'Emploi et des Affaires Extérieures (DEEE) a mandaté l'Observatoire Universitaire de l'Emploi (OUE) pour **déterminer dans quelle mesure une politique incitative, non coercitive, basée sur une campagne de promotion et d'information ciblée sur les employeurs, était susceptible d'inciter des entreprises du secteur privé de l'économie genevoise à adopter des nouvelles formes d'organisation du travail.**

Si le mandat restait relativement large dans la définition même de ces nouvelles formes d'organisation du travail, il stipulait en revanche très clairement qu'une fois appliquées, les mesures éventuellement retenues devaient aboutir à la diminution du chômage par la création d'emplois qui constituait l'objectif premier de la motion parlementaire.

Compte tenu des objectifs du mandat, la démarche initiée par le DEEE pouvait soit aboutir à la mise en place d'une ou plusieurs expériences pilote soit déboucher sur une situation où aucune entreprise ne manifeste un intérêt suffisamment soutenu pour se lancer dans une phase d'expérimentation. De ce point de vue, il est important de signaler qu'il était impossible, au moment du lancement du mandat, de prévoir l'issue du projet. Il était également clair que l'on ne pourrait pas interpréter l'une ou l'autre des issues possibles du mandat comme le signal d'un échec ou d'un succès de l'entreprise mise en route par le DEEE. **Il s'agissait plus simplement, et sans a priori quelconque sur l'intérêt et la nécessité d'une telle politique, de tester l'attitude des entreprises genevoises appartenant au secteur privé par rapport aux nouvelles formes d'organisation du travail.**

L'intention de ce rapport final n'est pas de fournir un document théorique sur les nouvelles formes d'organisation du travail et sur leurs vertus pour les partenaires sociaux et la collectivité dans son ensemble. De tels documents existent déjà et il ne s'agissait pas d'en rajouter encore un autre à la liste déjà existante (sur ce point, on peut consulter le rapport établi par le Conseil économique et social sur la question de

l'aménagement du temps de travail¹). Ce rapport vise plus simplement à décrire les démarches qui ont été entreprises dans le cadre de ce mandat pour atteindre les objectifs définis précédemment. D'autre part, ce rapport final vise à établir un bilan, quelque deux ans après le début du mandat, de l'expérience lancée par le Conseil d'Etat en vue d'inciter les entreprises genevoises à adopter de nouvelles formes d'organisation du travail susceptibles de créer de nouveaux emplois. Il s'agira en particulier de chercher à comprendre les raisons qui permettent d'expliquer les résultats obtenus par cette démarche incitative adoptée par le Conseil d'Etat pour en tirer les conclusions utiles pour la politique économique cantonale.

Pour déterminer les solutions les plus adéquates à la réalisation de ce mandat et permettre leur mise en œuvre, un groupe d'experts a été constitué avant même le lancement du mandat. Son objectif était triple. Il s'agissait en premier lieu d'élaborer **un concept de communication et d'information** à l'adresse des entreprises genevoises susceptibles d'être intéressées par de nouvelles formes d'organisation du travail. Il s'agissait d'autre part de préparer **une documentation concernant toutes les questions que ces entreprises peuvent se poser** à propos d'une telle expérience et, en particulier, les mesures de soutien qu'elles sont en mesure éventuellement d'obtenir. Il fallait en troisième lieu **offrir un service de conseils aux entreprises** qui auraient pu se déclarer prêtes à se lancer dans une telle expérience. Pour atteindre ces objectifs, les membres du groupe d'experts² ont été recrutés dans différentes sphères de l'économie privée. Ces dirigeants d'entreprises ou responsables des ressources humaines ont eux-mêmes appliqué, ou essayé d'instaurer au sein de leur établissement, des mesures analogues. De ce fait, ils ont amené aux travaux du groupe leurs connaissances tirées des expériences personnelles qu'ils ont développées au sein de leurs entreprises respectives. Dans un deuxième temps, ils ont également conseillé et accompagné des entreprises qui se sont déclarées intéressées par l'introduction éventuelle de mesures de réorganisation du travail. Ils ont donc assumé une fonction de conseillers auprès des entreprises et, au-delà de ce mandat, ils se sont déclarés prêts à poursuivre ce rôle dans le cadre de contacts ultérieurs avec l'économie privée genevoise.

1.2 Les axes d'action

Les premières réunions du groupe d'experts ont permis de définir assez rapidement le type de mesures qu'il était souhaité de promouvoir. Ce choix n'engage évidemment que les membres du groupe. Il se justifie cependant par le fait que, dès le départ, il a été admis qu'une démarche reposant exclusivement sur une politique de partage du travail ou, à l'inverse, de flexibilité dans l'aménagement du temps de

¹ Conseil Economique et social (CES), *L'aménagement du temps de travail*, CES, Genève, octobre 1996.

² La composition exacte du groupe d'experts se trouve dans l'annexe 1

travail n'avait aucune chance d'aboutir, en raison des blocages qu'une telle démarche susciterait soit du côté des employeurs soit du côté des employés. De ce point de vue, il est important de relever que le groupe d'experts a pris quelque distance avec la motion parlementaire qui se trouvait à l'origine du présent mandat de recherche.

Ces mesures s'articulent donc autour du principe général **d'aménagement et de réduction du temps de travail**. Dès le départ, le groupe d'experts a donc émis le souhait d'élargir le cadre de sa mission pour ne pas se cantonner strictement aux seules expériences de diminution du temps de travail. En ce sens, il a reconnu que dans le cadre d'accords d'entreprises qui doivent engager employés et employeurs, il est indispensable de proposer des solutions qui préservent les intérêts de toutes les parties.

De plus, au-delà des modèles proposés, le groupe d'experts a admis que trois exigences principales devaient être respectées pour que des solutions durables puissent être envisagées. Elles ont constitué autant de repères qui ont guidé la mise en œuvre du mandat. Sans les développer de manière extensive, on peut rappeler brièvement les trois axes directeurs retenus.

- **Solution pragmatique:** Les mesures proposées doivent être aisément applicables par les entreprises concernées. Il s'agit donc de proposer des solutions clés en main ce qui est d'autant plus difficile que chaque cas d'école pose des problèmes particuliers en fonction du secteur, de la technologie et des contraintes légales. Or, pour le faire, il est indispensable de pouvoir disposer d'informations internes à l'entreprise ce qui nécessite, malgré tout, un investissement initial relativement important, sans oublier les négociations entre les partenaires sociaux qui doivent impérativement accompagner ces expériences.
- **Solution adaptée à chaque cas particulier:** il n'est guère possible de trouver un modèle unique qui convienne à l'ensemble d'une branche professionnelle ou d'un secteur d'activité. Il faut, dès lors, repérer les caractéristiques économiques et/ou organisationnelles des entreprises intéressées et leur apporter des mesures adéquates.
- **Solution acceptable par tous les partenaires sociaux:** les mesures adoptées doivent convenir autant aux entreprises (augmentation de la productivité), aux employés (amélioration des conditions de vie et de travail, au sens large) qu'à l'Etat (coûts supportables pour la collectivité de la mise en place de l'expérience compensés par une diminution du chômage et des charges financières qui lui sont liées). Il faut donc privilégier les voies conventionnelles de négociation et favoriser la concertation entre les partenaires sociaux.

Le groupe d'experts a admis que la démarche d'information et de communication aux partenaires concernés devaient être articulées autour de ces trois conditions sine qua non pour susciter l'intérêt nécessaire à une éventuelle expérimentation. Elles mettent en évidence également la difficulté d'une expérience basée sur l'engagement volontaire des parties concernées et leur volonté partagée de développer de nouvelles formes d'organisation du travail.

2 Déroulement du mandat

Pour atteindre son objectif, le groupe d'experts a défini au départ une stratégie articulée autour de trois phases successives. La première constituait la mise en œuvre du mandat attribué par le DEEE alors que la deuxième et la troisième étape représentaient le résultat de la démarche incitative, non coercitive, adoptée par le Conseil d'Etat. Sans entrer dans tous les détails, il est néanmoins utile d'avoir des informations plus précises sur les différentes opérations qui ont été menées dans le cadre de cette démarche. Ces informations sont indispensables pour pouvoir établir ensuite un bilan final.

2.1 Première phase: recherche des modèles et prospection d'entreprises

Durant cette première étape, le travail a été organisé autour de deux priorités.

- Premièrement, le groupe d'experts a accompli une recherche systématique d'expériences actives et de modèles d'aménagement et de réduction du temps de travail appliqués par des sociétés suisses et européennes (*infra partie 3*).
- D'autre part, des contacts ont été établis avec les organismes publics qui attribuent des aides et des subventions à des nouvelles entreprises ou à des établissements qui souhaitent s'implanter dans le canton ou sur le territoire de la Ville de Genève. Dans le même temps, une analyse des dispositions légales et conventionnelles a été effectuée pour déterminer les obstacles susceptibles de survenir dans l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail.

Ces démarches ont permis d'élaborer un document d'information qui a été ensuite diffusé au plus grand nombre possible d'entreprises et de personnes susceptibles d'être intéressées par de telles expériences. La diffusion a eu lieu par le biais de différentes manifestations et autres conférences organisées sur l'instigation du groupe d'experts. Elle s'est traduite également par l'envoi d'une plaquette d'information adressée à plus de 250 entreprises figurant dans le fichier de la CCIG. Finalement, elle s'est concrétisée par le biais de différents articles parus dans la presse. De ce point de vue, l'objectif d'information qui avait été assigné au mandataire a été rempli même si, il faut bien le reconnaître, une campagne de ce

type aurait nécessité des moyens autrement plus importants que ceux qui ont pu être affectés à ce but dans le cadre du projet pour pouvoir atteindre toutes les entreprises localisées sur le sol genevois. En particulier, l'efficacité de telles démarches reposent sur le renouvellement du message qui ne peut s'incruster dans les esprits que s'il est réitéré à maintes reprises.

Deuxièmement, une stratégie a été mise en place pour organiser des séances de présentation du projet aux entreprises genevoises, en cherchant à diversifier au maximum le type d'établissements concernés selon leur taille respective, leur secteur d'activité économique ainsi que les qualifications des personnes qu'ils emploient. La première d'entre elles a eu lieu le 27 mai 1999. Son objectif fut avant tout de parvenir à expliquer aux entreprises les avantages des nouvelles organisations du travail, en les motivant à s'intéresser aux dispositions d'application et à la qualité des expériences de partage du travail. Elle a permis de réunir plus de trente représentants de l'économie privée genevoise et vaudoise. Ce constat suffit à lui seul pour suggérer que les démarches entreprises dans le cadre du canton ne concerne pas et de loin que les établissements genevois et qu'il aurait été sans doute judicieux de pouvoir mener ce mandat au niveau lémanique ne serait-ce que pour pouvoir atteindre un plus grand nombre d'établissements, notamment dans le domaine secondaire qui présente souvent des caractéristiques plus favorables à l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail.

Par la suite d'autres séances publiques ont eu lieu. Sans être exhaustif, on mentionnera notamment les réunions suivantes :

- le 5 octobre 1999 au groupe Interush à Lausanne
- le 18 octobre 1999 au Cercle des Dirigeants d'Entreprises à Genève
- le 25 octobre 1999 à la commission de l'économie du Grand Conseil genevois
- le 3 avril 2000 au Groupement des Entrepreneurs Indépendants et Progressistes (GREIP) à Genève

A ces séances sont venues encore s'ajouter des sessions de formation continue à l'intention d'un public formé de cadres, chefs d'entreprises et responsables du personnel. A titre d'exemple, on mentionnera les manifestations suivantes :

- le 27 juin 2000 dans le cadre du Club-emploi, à Sion, formation adressée à l'ensemble des entreprises de suisse romande
- le 21 juin 2000 dans le cadre du CRQP, formation destinée aux responsables des ressources humaines, aux Diablerets
- le 29 août 2000 dans le cadre du CDE, formation adressée aux chefs d'entreprise de Suisse romande, à Glion.

Finalement et toujours au titre des mesures d'information adoptées par le groupe d'experts pour atteindre le plus grand nombre possible d'entreprises, l'OUÉ a ouvert sur son site Internet une page spéciale destinée aux personnes soucieuses d'obtenir

une documentation relative aux nouvelles formes d'organisation du travail. Ce site participe de la volonté d'informer le plus largement possible les milieux économiques. Par ce biais, le groupe d'expert souhaitait offrir aux partenaires sociaux du Canton de Genève un lieu permanent d'information, mis à jour de manière régulière, mais aussi une adresse à laquelle les entreprises intéressées peuvent s'adresser pour poser des questions et entrer en contact avec des personnes susceptibles de les rencontrer et de les aider dans leur démarche. Il concrétise le travail effectué au cours de ce mandat. Sa mise à jour continue permettra aux cercles économiques intéressés de suivre sa progression. L'adresse de ce site est la suivante :

http://www.unige.ch/ses/lea/oue/projets/Why_NOT/welcome.html

En général, l'information diffusée a été bien reçue et les participants ont montré un intérêt non dissimulé aux propositions formulées par le groupe d'experts. Ces présentations ont débouché sur des contacts concrets avec plusieurs entreprises qui nous ont reçus pour obtenir des précisions supplémentaires. Deux d'entre elles ont émis le désir de débiter une expérience en accueillant des représentants du groupe d'experts afin de leur présenter plus concrètement leurs activités, leurs contraintes et leurs problèmes d'organisation du travail.

2.2 Deuxième phase: mise en place des mesures retenues dans les entreprises pilotes

Cette deuxième phase aurait dû commencer avec l'engagement de quelques entreprises dans une nouvelle organisation du temps de travail de leurs employés ou de certains de leurs départements. A ce moment, le groupe aurait offert un service de conseil et d'ingénierie visant deux objectifs principaux: tout d'abord, participer aux négociations entre les partenaires sociaux pour expliquer les modalités d'application possibles de la politique du partage du travail, en exposant précisément les tenants et aboutissants du projet et en répondant aux interrogations qui se font jour; ensuite assurer un service de conseils et de suivi dont les entreprises ont besoin pour mener à bien leur projet pilote. Cet appui devait couvrir, à la fois, les aspects relatifs à l'organisation industrielle et technologique et le management des ressources humaines. Pour y parvenir, le groupe se serait entouré d'experts extérieurs intervenant de manière plus ponctuelle, afin d'accompagner les entreprises concernées par des conseils ciblés relatifs, par exemple, aux relations avec le personnel, à la logistique de la réorganisation ou à d'autres dimensions encore. La deuxième phase du projet dépendait très étroitement de la première. Les contacts établis avec des entreprises genevoises n'ayant pour l'heure pas abouti à un accord concret visant la réorganisation du travail, la deuxième phase n'a pas pu être engagée. Elle reste en suspens mais elle pourrait être reprise à tout moment au cas où les contacts qui existent aujourd'hui encore venaient à aboutir.

2.3 Troisième phase: évaluation des mesures adoptées

Si une expérience pilote avait pu finalement avoir lieu, cette dernière phase aurait consisté à offrir aux entreprises concernées un soutien logistique pour procéder à une évaluation systématique des effets de la politique de partage du travail adoptée pour l'entreprise et ses employés, sans oublier les conséquences de ces mesures pour l'ensemble de la collectivité. Il aurait fallu évaluer en particulier si ces expériences sont susceptibles de se poursuivre au-delà du stade de l'expérimentation, sans soutien financier de la part des autorités cantonale ou/et fédérale. De même, il aurait fallu établir un bilan relatif au nombre et au type d'emplois éventuels qui auront pu être créés et les effets que ces créations auraient pu exercer sur le chômage. Le projet de mandat prévoyait finalement que cette dernière phase devait être confiée à une procédure d'évaluation externe au groupe d'experts. Il est en effet important qu'une telle évaluation soit menée selon un certain nombre de standards admis et reconnus dans le domaine pour éviter les biais susceptibles d'apparaître dans ce type de démarche évaluative. Compte tenu du fait que cette troisième étape, comme la seconde, dépendait des résultats issus de la première phase, elle n'a pas pu être engagée. Néanmoins, dans le cadre d'une recherche que nous réalisons actuellement pour le compte du département des finances, nous sommes confrontés de manière très concrète aux problèmes et aux difficultés de l'évaluation d'une expérience de partage du travail appliquée au demeurant au secteur public. Cette expérience nous sera sans aucun doute d'une grande utilité pour mettre sur pied une procédure type d'évaluation même si celle-ci devait être évidemment adaptée au contexte particulier du secteur privé.

La troisième partie de ce rapport final rappelle très brièvement les nouvelles formes d'organisation du travail qui ont été adoptées par des entreprises en Europe et qui seraient susceptibles d'être mises en œuvre par des entreprises suisses. Bien que les expériences ne soient pas légions en Suisse, leur développement relativement important dans d'autres pays industrialisés permet de tirer des enseignements utiles pour leur implantation future dans notre pays ou à Genève.

3 L'état actuel des modèles

L'objectif de cette troisième partie n'est évidemment pas de présenter et de discuter de manière exhaustive toutes les expériences d'aménagement et de partage du travail qui ont été réalisées en Suisse ou en Europe. Il s'agit plus modestement d'exposer brièvement le matériel consulté pour préparer la documentation nécessaire qui nous permis ensuite d'aborder, dans une deuxième phase, les entreprises genevoises en leur fournissant une information aussi large et précise que possible dans le but de les convaincre de l'intérêt d'une expérience de réaménagement du travail. Cette troisième partie du rapport final présente également

les documents que nous avons employés pour les séances d'information et les sessions de formation continue que nous avons organisées pour les entreprises genevoises. Mais avant de présenter ce matériel, quelques remarques d'ordre général s'imposent. Elles conditionnent en partie les résultats issus de la démarche entreprise.

3.1 Généralités

De manière générale, les contacts établis avec les partenaires sociaux nous ont permis de constater que des termes tels que « réduction du temps de travail » ou de « flexibilité » ont été abondamment utilisés dans les médias et que cette sur-utilisation a contribué à créer des idées toutes faites, favorables ou défavorables, à l'encontre de ces expériences. Dès lors, dans les démarches que nous avons entreprises, il nous a fallu bien souvent, dans un premier temps, surmonter ces images préconçues avant de pouvoir entrevoir une discussion sur le fonds des choses. Ces préalables portaient en l'occurrence sur les points suivants :

- **La notion d'aménagement et de réduction du temps de travail est fortement conditionnée par les considérations politiques des acteurs.** Ces blocages demeurent les pierres d'achoppement à une véritable concertation entre partenaires sociaux. Par exemple, une partie des dirigeants d'entreprises pense que la réduction du chômage ne peut passer que par la croissance économique et considère toute autre initiative comme une mesure d'appoint. De l'autre côté, certains syndicats sont opposés à une réduction de revenu liée à la diminution horaire. Même si les sensibilités évoluent, il faudra encore passablement convaincre avant de populariser l'idée du partage et de la réorganisation du travail.
- Les liens entre la croissance de l'emploi et l'aménagement et la réduction du temps de travail sont souvent contestés, d'autant plus que les études ne démontrent pas l'existence d'une relation mécanique. En effet, les estimations indiquent qu' "*entre un tiers et un quart de la réduction du temps de travail se transformerait en gains de productivité horaire*".³ Les sceptiques arguent que, dans le cadre de mesures macro-économiques, les subventions avancées par l'Etat faussent une véritable appréciation de la qualité économique des réorganisations horaires. Leurs contradicteurs répondent que ce type de subvention est toujours pris dans des mannes étatiques déjà affectées à des problèmes liés à l'emploi et que le transfert de ces fonds à la création d'emplois permet de relancer la consommation des ménages.

³ Cette Gilbert et Taddei Dominique, *Réduire la durée du travail. Les 35 heures.*, Le Livre de poche, Librairie Générale Française, Paris, 1998, p.250

- Il ne faut pas confondre le travail à temps partiel et une véritable politique du temps de travail partagé. Le premier peut avoir des connotations économiques et sociales négatives. Ainsi, les assurances sociales (2ème pilier, prestation chômage, assurances accidents professionnels) prêteritent les travailleurs à temps partiel. De plus, ces emplois ne permettent pas à leur titulaire de jouir au prorata des termes et conditions d'un poste à plein temps et sont souvent moins bien rémunérés toutes choses égales par ailleurs. La promotion au sein de l'entreprise est probablement compromise et la reconnaissance sociale diminuée. Malgré certains avantages (plus grande flexibilité pour les entreprises, choix de vie pour des employés, etc.) cette forme encore atypique de travail "*n'est guère envisagée comme une solution même partielle au problème de l'emploi, et reste donc une source d'inégalités, car toujours confinée à certaines catégories de travailleurs (soit les travailleuses) et aux emplois faiblement qualifiés.*"⁴ Dès lors, pour déboucher sur une stratégie du partage de l'emploi, il est nécessaire de faire du travailleur à temps partiel un travailleur comme les autres au sein des collectifs de travail.
- Le temps libéré pour les travailleurs devrait être favorable à la formation continue. Ainsi, les entreprises bénéficieraient d'employés plus qualifiés qui, eux-mêmes, augmenteraient leur "employabilité" en cas de licenciement. L'Etat peut intervenir directement en mettant à disposition ses structures de formation.

3.2 Les politiques d'intervention

Lorsque l'on aborde la question des politiques d'aménagement et de réduction du temps de travail, les chefs d'entreprises ont tendance à y voir une politique structurelle imposée par l'Etat qui utilise son pouvoir coercitif. Pourtant, des mesures sectorielles, basées sur une approche conventionnelle, sont également possibles. Elles correspondent beaucoup mieux à la réalité socio-économique helvétique et c'est la voie qu'a voulu emprunter le DEEE.

Politique structurelle :

Elle correspond aux politiques publiques adoptées pour diminuer le chômage, favoriser l'emploi et relancer l'économie globale d'un pays. On peut citer, par exemple, la "loi Aubry" sur les 35 heures en France ou les mesures de congé sabbatique et de rotation de l'emploi au Danemark. En Suisse, il n'existe pas de dispositions similaires qui contraignent les entreprises à diminuer le temps de travail. Des mesures d'encouragement à l'adoption de formes différentes d'organisation du travail sont proposées par des articles de la Loi sur l'Assurance Chômage (LACI) pour des projets utilisant des modèles novateurs. Les conditions de financement sont

⁴ Source: Conseil Economique et Social, *L'aménagement du temps de travail*, CES, Genève, octobre 1996, p.34

volontairement sévères afin que les entreprises ne s'engouffrent pas systématiquement dans cette manne fédérale.

Politique sectorielle :

Ce type d'intervention s'applique à un secteur d'activité à travers les conventions collectives ou directement à une entreprise par un accord entre les employés et l'employeur. La nouvelle organisation du travail résulte d'un rapport de force entre les partenaires sociaux et nécessite des négociations dont l'issue sera influencée par les conditions économiques et sociales du moment. Ce sont donc les mesures qui sont le plus adaptées à la réalité économique immédiate. A l'intérieur des limites légales et institutionnelles, il devient possible de concocter des modèles "à la carte" qui tiennent compte des caractéristiques de chaque entreprise. Dès lors, les schémas d'intervention sont chaque fois uniques et il apparaît malaisé de retenir une expérience dans sa globalité pour la reproduire ailleurs. Néanmoins, il se dégage des tendances principales qui nous permettent de dresser une typologie de différents modèles susceptibles d'être mis en œuvre. Ce sont eux qui ont été présentés aux entreprises genevoises. Leurs caractéristiques sont présentées à la section 3.5.

3.3 Les stratégies

L'entreprise qui souhaite modifier la durée horaire de travail de ses employés dispose de deux stratégies différentes:

- **Défensive:** l'entreprise est confrontée à de gros problèmes économiques qui l'obligent à alléger le coût du travail et à trouver des solutions pour ne pas licencier du personnel.

- **Offensive:** elle a pour but premier la reconfiguration de l'emploi dans l'entreprise afin d'améliorer les conditions de travail de son personnel et/ou de participer à la création nette d'emplois, tout en améliorant sa compétitivité par la réorganisation de son processus productif.

Les revendications des partenaires sociaux n'auront pas la même valeur si l'on se trouve dans l'une ou l'autre des deux situations. En stratégie défensive, la conjoncture difficile de l'entreprise peut signifier une menace de licenciement pour les employés. La représentation du personnel est donc fragilisée lors des négociations. Cela peut signifier un accord avec des conditions sociales et salariales moins favorables pour les employés. Pour l'entreprise, une décision rapide s'impose, ce qui peut empêcher une réflexion approfondie sur les mesures les plus adéquates à adopter. La marge de manœuvre est donc plus étroite en stratégie défensive où les contraintes de temps et d'urgence économique influencent le déroulement de la réflexion.

Par contre, lorsque qu'une négociation n'implique pas un impératif économique pour l'entreprise, des solutions plus séduisantes peuvent être trouvées afin de répondre à ses attentes économiques et aux aspirations socio-économiques des employés. Il est donc primordial de bien connaître la position de l'établissement sur son marché, afin de proposer des mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail dans un souci d'équité.

3.4 Mesures individuelles et modèle collectif

Il est nécessaire de distinguer ces deux formes générales d'aménagement du temps de travail, même si dans la pratique elles sont souvent concomitantes pour l'élaboration de modèles.

- *Mesures individuelles*: Aménagement de temps pour chaque employé indépendamment des autres salariés, mais en accord avec son employeur, et qui généralement permet le retour au plein temps. Les mesures principales sont les différentes dispositions de préretraite, de compte épargne-temps, de congés sabbatiques et de formation, ainsi que le choix des aménagements horaires journalier, hebdomadaire ou annuel.
- *Modèle collectif*: C'est un accord qui concerne toute une branche d'activité et qui nécessite l'implication de plusieurs partenaires sociaux. Une entreprise ou un secteur d'entreprise subit une réduction généralisée de la durée conventionnelle du temps de travail. Les employés ont un choix limité dans l'aménagement de leur horaire et sont soumis aux contraintes de flexibilisation liées à la réduction du temps de travail. Les mesures principales sont l'annualisation avec un horaire hebdomadaire variable selon les besoins de l'entreprise et le travail posté en équipe avec une durée d'utilisation des équipements plus longue.

3.5 Quelques modèles fréquemment utilisés⁵

Sans entrer dans un classement hiérarchique des différents modèles d'aménagement et de réduction du temps de travail, nous présentons ci-dessous une liste des mesures les plus fréquemment adoptées en la matière. C'est à partir de cette liste que nous pouvons déterminer dans quelle catégorie une entreprise donnée, compte tenu de ses spécificités, de son secteur d'activité économique et du nombre de personne qu'elle emploie peut être rangée. Un tel classement constitue un premier point de triage à partir duquel il est encore possible d'affiner, dans une deuxième phase, des propositions adaptées à chaque particulier.

⁵ Un tableau synthétique des avantages et des désavantages des principales mesures se trouve dans l'annexe 2.

L'annexe 2 à ce rapport présente de manière plus détaillée ces différents modèles possibles en indiquant les avantages et les inconvénients qu'ils recèlent pour les partenaires sociaux. Ce document a été distribué aux entreprises qui ont participé aux séances que nous avons organisées. Il permet aux partenaires sociaux de se positionner parmi toutes les solutions possibles et de pouvoir sélectionner, en connaissance de cause, quelques mesures susceptibles d'être appliquées au sein de leurs établissements. Cette première étape franchie, il s'agit ensuite d'adapter ces mesures retenues aux cas précis de chaque entreprise pour livrer un concept clé en mains qui fournit ensuite la base d'une négociation entre les partenaires sociaux.

1. *Annualisation et flexibilisation du temps de travail*: ces mesures sont souvent appliquées dans des secteurs fortement soumis aux contraintes temporelles, soit parce que les entreprises choisissent le principe du "just-in-time" et du stock zéro, dans le but de diminuer les coûts de production ou parce que leurs produits ont un cycle de vie très court, soit parce que le volume de travail est dépendant de la période de l'année, comme dans la construction. Il faut donc adapter le rythme de travail à ces critères. Le salaire est en général lissé sur l'année.
2. *La semaine de 4 jours*: ce modèle s'est solidement implanté en France depuis les travaux de M. Larouturrou. Il s'articule autour d'une semaine de 32-33 heures, avec une diminution salariale de seulement 3% en moyenne, obtenue grâce à l'exonération des cotisations chômage pour les entreprises embauchant au moins 10% de salariés supplémentaires. L'aspect novateur, qui implique un nouveau rapport temporel au travail et des conditions cadres différentes en Suisse, inspire une certaine méfiance de la part des partenaires sociaux.
3. *Les mesures liées à la retraite*: si elles ne sont pas conditionnées par des mesures de compression économique, les modèles de retraite anticipée, progressive, de modèle relais et de "senior consulting" représentent des dispositions qui servent à libérer des places de travail ce qui permet d'intégrer plus facilement des forces vives dans l'entreprise tout en maintenant le savoir-faire des travailleurs plus âgés et plus expérimentés.
4. *Les comptes épargne-temps*: les formules sont diverses, mais l'objectif principal est de récupérer en jours de congé ou de formation, et non en revenu, les heures supplémentaires. Dans certains cas, l'employé peut également acheter des jours qu'il accumule pour profiter d'un congé sabbatique allongé.

Deuxième Partie: Contexte genevois et analyse des opérations engagées

4 Le contexte économique et institutionnel pour le développement de Nouvelles Organisations du Travail à Genève

En Suisse, des réorganisations structurelles et des ajustements de la durée du temps de travail se sont développés dans plusieurs entreprises d'une certaine importance, dans le but de s'adapter aux changements économiques intervenus durant les années nonante. Ces modifications ne sont pas à considérer comme un aménagement du temps de travail dans le sens strict défini jusqu'ici. Pourtant, elles correspondent à une réflexion des entreprises lesquelles, conscientes de la concurrence accrue sur les marchés, offrent des prestations sociales (crèches, télétravail, congé maternité élevé, etc.) et salariales (primes personnelles, participation aux bénéfices, etc.) favorables aux salariés soumis à un rythme de travail plus intensif. Les véritables aménagements du temps de travail concernent plutôt le secteur secondaire, lequel a souffert plus que d'autres de la crise de la fin du 20^{ème} siècle.

Dès lors, comme le tissu économique genevois est constitué principalement d'entreprises de service, les expériences novatrices d'aménagement stricte du temps de travail sont peu ou pas développées. Ainsi, d'une part, le tertiaire détient une très grosse part des emplois (78%) et, d'autre part, le 85%⁶ du total des places de travail est localisé dans des entreprises de moins de 20 personnes.

Néanmoins, les partenaires sociaux ne sont pas insensibles aux possibilités contenues dans les modèles et exprimées par les expériences effectuées au-delà des frontières cantonales.

4.1 Les positions des partenaires sociaux

Nous avons vu que les formes peu usuelles d'organisation du temps de travail ne sont pas encore répandues au sein des acteurs économiques genevois. Si des craintes et des a priori entretiennent une retenue compréhensible face à cette nouvelle approche, on décèle une volonté réelle d'en connaître les avantages et les inconvénients. Cette partie va rendre compte de la position de certaines organisations faitières syndicales que nous avons rencontrées, lesquelles ne

⁶ Source: Office cantonal de la statistique (OCSTAT), *Annuaire statistique du canton de Genève - 1998*, chapitre 03 - Emploi et vie active, DEP, Genève, 1999.

représentent pas, bien entendu, l'avis de l'ensemble des différents acteurs économiques.

Les organisations patronales:

- L'Union des Associations Patronales Genevoises (UAPG) a pris connaissance avec intérêt des termes du projet. La dimension pragmatique qui oriente le mandat vers l'application concrète d'expériences la séduit. Elle a déjà participé aux discussions sur le partage du travail dans le cadre du Conseil Economique et Social, dont elle regrette le manque de réalisme des résultats. De ce point de vue, nos interlocuteurs n'ont pas manqué de relever que la démarche adoptée par le présent mandat leur paraissait nettement plus satisfaisante en cherchant à trouver des solutions concrètes, réalisables, plutôt que de se baser sur des concepts théoriques difficilement applicables.
- La terminologie à utiliser est extrêmement importante si on ne veut pas heurter la sensibilité des chefs d'entreprise. Ainsi, les termes partage du travail ou réduction du temps de travail risquent de provoquer des blocages malvenus. Il faut plutôt mettre en avant la flexibilisation horaire contenue dans les modèles d'aménagement et de réduction du temps de travail. De ce point de vue, il est évident que les associations patronales insistent plus lourdement sur le volet flexibilité de la démarche, source de gain de productivité. Ils s'attardent moins sur la forme de compensation (salariale ou temporelle) qui devrait être associée naturellement à des projets susceptibles d'accroître la productivité du travail.
- L'UAPG nous a signalé également les dangers de distorsions de concurrence que pourrait amener une aide trop prononcée de l'Etat, dans le cas d'une expérience pilote. De ce point de vue, l'UAPG insiste sur le fait que l'Etat ne devrait pas user en la matière de son pouvoir coercitif mais se contenter plutôt d'établir des conditions cadre favorisant des négociations entre les partenaires sociaux.
- Plus généralement, les employeurs précisent que de telles mesures ne doivent pas entraîner de coûts supplémentaires et que les formules retenues ne doivent pas contribuer à augmenter le coût unitaire du travail. Ils examinent également avec perplexité la hausse de productivité signalée dans les études, et, ils semblent considérer que ces mesures ne peuvent être que d'un faible apport dans la lutte contre le chômage, les solutions essentielles se trouvant dans une amélioration des conditions cadres de l'économie, notamment la flexibilisation des horaires de travail pour leur personnel.

Les syndicats d'employés

- La Communauté Genevoise d'Actions Syndicales (CGAS) reconnaît l'utilité d'une telle démarche. Elle a déjà édité un document complet sur les conditions d'un partage du travail qui ne défavorise pas les employés.

- Elle relève en particulier que la redistribution des revenus ne s'apparente pas à un partage du chômage. Ainsi, les gains de productivité dégagés doivent profiter à l'employé sous forme de temps libre ou de compensation salariale.
- La CGAS relève également que le temps libre est choisi par les employés et non pas imposé par une restructuration de l'organisation de l'entreprise.
- En général, les syndicats sont plutôt favorables à des mesures novatrices d'organisation du temps de travail, à travers lesquelles ils entendent une des solutions aux problèmes du chômage, pour autant que les bas revenus ne soient pas diminués. Ils admettent que pour compenser la réduction horaire, l'augmentation de la durée d'utilisation des facteurs de production (y compris les heures d'ouverture dans les services) est parfois nécessaire, dans des limites socialement acceptables.

4.2 Le rôle de l'Etat

Actuellement l'Etat et la Ville de Genève fournissent un certain nombre d'appuis et de conseils aux entreprises établies dans le canton. Regroupés au sein d'un guichet-PME, ces services (Fondation Start-PME, LAPMI, OGCM, FONGIT, FONDETEC, GENILEM) répondent à une attente incontestable des entreprises locales. Malheureusement, leur structure et l'essence même de leur aide ne permettent pas d'inclure, de près ou de loin, des mesures de réorganisation du temps de travail à leurs prestations. Si certaines d'entre elles sont intéressées par le projet, aucune ne semble à même d'apporter une aide directe aux entreprises se lançant dans une expérience-pilote. C'est la raison pour laquelle, nous avons décidé de déposer auprès de ces différents services une documentation qui a été préparée au courant de ce mandat et qui permet aux entreprises susceptibles d'être intéressées de s'adresser à l'Observatoire universitaire de l'emploi (OUE) qui continuera de jouer, au-delà de ce mandat, son rôle de conseil en matière de réorganisation du travail au profit des entreprises privées de l'économie genevoise.

D'un autre côté, le DEEE, à travers ce mandat, et le Département des Finances, à travers les essais de réduction du temps de travail dans quatre services de l'administration, reconnaissent la validité de telles mesures et l'opportunité de s'intéresser à de nouvelles formes d'organisation du travail. La position des autorités genevoises reflète assez bien le climat qui entoure ces idées novatrices. On se rend compte de leur potentiel mais, comme leur mise en œuvre implique un profond changement, non seulement dans l'organisation et la gestion d'un établissement, mais également dans la mentalité des individus, des résistances se créent, d'autant plus que l'on n'est pas rassuré sur la pertinence économique de telles mesures.

Pourtant, un deuxième pôle d'action est en train de se mettre en place. Le Groupe Interdépartemental de Formation (GRIF)⁷ a été créé pour encourager la formation continue au sein des entreprises. En effet, certaines d'entre elles réclament un appui de l'Etat pour favoriser le recyclage, ou compléter les compétences professionnelles de leurs employés, lesquels sont souvent dépassés par l'évolution et les exigences nouvelles de leur travail. Pour cela, elles souhaitent que l'Etat puisse faire rapidement fonctionner ses structures de formation existantes (Université, HES, Ecoles Techniques, etc.), car les heures libérées par une réduction du temps de travail peuvent être mises à profit par les employés pour améliorer leurs connaissances et, de la sorte, augmenter leur "employabilité" sur le marché du travail. Cette participation est un moyen concret pour l'Etat d'intervenir dans le processus du partage du travail, sans risquer des distorsions de concurrence.

4.3 Les aides fédérales

Au niveau fédéral, dans le cadre de l'article 110a de la Loi sur l'Assurance Chômage et Invalidité (LACI), le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)⁸ accorde des subventions à des expériences d'aménagement et de réduction du temps de travail. Les conditions d'obtention sont extrêmement strictes. Seuls des projets entièrement novateurs peuvent en bénéficier. Ces aides ont surtout été attribuées à des entreprises de secteurs économiques particulièrement touchés par la crise des années nonante, principalement la construction. Elles permettent généralement de sauver des emplois et d'éviter ainsi des licenciements. Malheureusement, elles reflètent, ainsi, une stratégie défensive des modèles d'aménagement et de réduction du temps de travail, laquelle participe au maintien d'une opinion faussée et négative, jugeant ces mesures comme des solutions provisoires.

Il ne faut dès lors guère compter sur ce type d'assistance pour engager la réorganisation d'une entreprise à l'échelon cantonal.

5 Les tentatives de mise en place d'expérience pilote

Des multiples contacts directs pris avec les entreprises, deux ont abouti à des discussions plus approfondies et à des propositions élaborées par le groupe d'experts. Pour l'instant, ces propositions n'ont pas débouché sur une expérience concrète pour des raisons liées notamment aux coûts de transaction associés à la mise en place de tels projets et à la conjoncture économique ambiante qui rend ces approches sans doute moins attractives pour les partenaires qu'elles ne peuvent l'être en période moins favorable. Il n'en reste pas moins que ces projets ont été

⁷ Ce groupe réunit des responsables du DEEE et du DIP.

⁸ Anciennement Office Fédéral du Développement Economique (OFDE)

élaborés et qu'ils peuvent constituer une bonne base de discussion dans une situation plus favorable à la mise en place de telles procédures. Nous présentons ci-dessous, avec l'autorisation de l'entreprise concernée, le projet qui avait été soumis à Serbeco SA. Cette présentation, limitée à ces grandes lignes⁹, nous permet de retirer des enseignements importants pour la conduite d'un tel projet.

5.1 Serbeco SA

Cette entreprise est leader dans le marché de la récupération, le transport et le tri des déchets ménagers et industriels. Elle est composée de 36 collaborateurs et emploie 10 personnes en temporaire. Lorsque nous avons rencontré le directeur de l'entreprise, deux "raisons" principales semblaient guider Serbeco vers une N.O.T. :

- Tout d'abord, le directeur de Serbeco aime à dire que l'humain est au centre des préoccupations de l'entreprise. Il considère que pour obtenir une paix sociale durable, un climat de travail propice, il faut pouvoir compter sur une forte considération de ses collaborateurs. Dans ce sens, une N.O.T. pourrait avoir un impact positif pour l'entreprise. Mais, cette expérience ne saurait être imposée par la direction. Elle doit, au contraire, s'imposer d'elle-même auprès du personnel. Cette première remarque revêt toute son importance pour expliquer les difficultés rencontrées pour faire avancer une telle expérience dans le contexte d'une entreprise qui a, priori, est ouverte à l'expérimentation de nouvelles organisations du travail. Il faut en effet considérer que la mise en place d'un tel projet est à l'origine de coûts de transaction qui sont susceptibles de réduire les gains nets issus d'un réaménagement du temps de travail.
- Ensuite, le matériel utilisé pour le transport et le tri des déchets coûte cher. Une augmentation de sa durée d'utilisation serait une façon judicieuse d'amortir une partie de ces investissements. Les conditions propres à cette entreprise en faisaient évidemment une candidate idéale pour la mise en place d'une N.O.T.

A travers ces deux arguments, nous constatons que tant les aspects économiques (amélioration des performances des machines engagées) que les préoccupations humaines (amélioration de la qualité de vie du personnel) sont pris en compte. Les conditions de cette expérience réunissent les éléments principaux nécessaires à une restructuration horaire d'une entreprise de taille moyenne.

Lors de nos entretiens, nous avons pu constater que certaines exigences ne pourraient pas être atteintes. Aux contraintes spécifiques à l'entreprise se sont rajoutés divers problèmes indépendants de son fonctionnement. Par exemple, si l'on

⁹ Il ne s'agit pas ici de faire un exposé détaillé de l'expérience en elle-même. Nous allons uniquement soulever quelques constats qu'il nous a semblé important de transcrire dans ce rapport, afin de donner un aperçu de la complexité d'une « Nouvelle organisation du travail ».

veut augmenter la durée d'utilisation quotidienne des camions, il faudrait modifier les horaires d'ouverture de l'usine d'incinération et des déchetteries cantonales. Dans le même ordre d'idée, les chantiers de construction ferment généralement entre 16h et 17h. Il existe donc des limites légales et usuelles qui restreignent les possibilités d'utilisation du matériel roulant. D'autre part, la récupération du verre peut poser des problèmes de bruit pour le voisinage si elle commence trop tôt ou si elle se déroule le samedi. Dans ce cas, on constate que les exigences de l'entreprise pour procéder à une N.O.T. s'opposent à d'autres paramètres (contrainte légales, inadéquations des horaires de l'administration cantonale, respect de l'environnement, etc.), tout aussi estimables. Il existe donc un conflit entre des impératifs économiques de l'entreprise et le cadre législatif et administratif de la collectivité publique. De manière plus générale, cet exemple me en évidence qu'une réorganisation des horaires de travail a des implications non seulement pour l'entreprise qui décide de les introduire mais également pour tous les autres établissements qui se trouvent en amont ou en aval dans la chaîne de production.

Malgré ces aspects limitatifs, et au vu des données que l'entreprise nous a fournies, nous avons proposé une réorganisation des horaires de transport et de la chaîne de tri que nous présentons brièvement sans entrer dans tous les détails et en commençant par les activités de transport avant de traiter du tri.

Transport

Les mesures proposées dans le cadre de ce premier modèle s'articulent autour du principe de travail en équipe alternante.

Actuellement, chaque chauffeur travaille 45 heures/semaine. La durée d'utilisation du camion est identique, c'est à dire 9 heures par jour durant cinq jours. Il paraît difficile de faire deux équipes par jour car cette activité subit des contraintes difficilement modifiables: heures d'ouverture des chantiers et des déchetteries, récupération des déchets ménagers en ville qui ne peut pas être effectuée trop tôt à cause du bruit, impossibilité d'augmenter le temps de travail des chauffeurs.

La proposition est donc de passer à 50 heures/semaine d'utilisation des camions en ajoutant cinq heures de travail le samedi matin. Dans notre modèle principal, une équipe de cinq chauffeurs (A, B, C, D, E) utilise quatre camions (1, 2, 3, 4). Pour cela, chaque chauffeur va travailler une moyenne de 40 heures/semaine réparties sur cinq semaines: une semaine à 36 heures et quatre semaines à 41 heures.

Tableau 1: Modèle principal d'aménagement du temps de travail pour le transport

Chauffeurs	Lundi 9h	Mardi 9h	Mercredi 9h	Jéudi 9h	Vendredi 9h	Samedi 5h	Heures/ sem
A	1	1	1	1	Congé	Congé	36
B	Congé	2	2	2	2	2	41
C	3	Congé	3	3	3	3	41
D	4	4	Congé	4	4	4	41
E	2	3	4	Congé	1	1	41

Chaque chauffeur change d'horaire chaque semaine: A devient B, B devient C, etc.

Comme le cycle complet a lieu sur cinq semaines dans le cadre d'une année, il faut compter sur 45 semaines pleines. Si on estime qu'il y a 48 semaines travaillées/an, il reste trois semaines à combler. On peut imaginer qu'il y a moins de travail pendant certaines semaines de l'année. On supprime le samedi matin et chaque chauffeur travaille quatre jours pendant trois semaines, ce qui fait 36 heures/semaine.

Tableau 2 : Modèle secondaire d'aménagement du temps de travail pour le transport

Chauffeurs	Lundi 9h	Mardi 9h	Mercredi 9h	Jéudi 9h	Vendredi 9h	Heures/ sem
A	1	1	1	1	Congé	36
B	Congé	2	2	2	2	36
C	3	Congé	3	3	3	36
D	4	4	Congé	4	4	36
E	2	3	4	Congé	1	36

Temps total de travail = 45 sem.*40 h. + 3 sem.*36h. = 1908 h/an (39.75h/sem.)

Nous pouvons relever que dans ces deux modèles, principal et secondaire, les chauffeurs bénéficient toutes les cinq semaines (chauffeur A) de quatre jours, respectivement trois jours de congé consécutifs. Il faut noter également que les deux modèles d'organisation peuvent être modulés en fonction des besoins, une partie des chauffeurs travaillant sur six jours, l'autre sur cinq, ce qui donne de la flexibilité à l'entreprise.

Tri

Actuellement le tri s'effectue en général de 6h30 à 16h30, avec une pause à midi, ce qui fait $5 \times 9\text{h} = 45\text{ h.}$ de travail par semaine. L'idée est de prolonger la durée d'utilisation des équipements à 60 heures par semaine sur cinq jours, donc 12 heures par jour. Cela rallonge le temps d'utilisation de chaque trieuse de 1/3. Cette augmentation paraît raisonnable. Il ne servirait certainement à rien de créer une durée d'utilisation plus longue, autour des 80 heures, qui permettrait certes la formation de deux équipes à 40 heures/semaine, mais serait trop importante par rapport à la quantité de déchets à traiter.

Ces mesures pourraient créer du travail à temps partiel. Les ouvriers en place diminuent leur temps de travail à 40 h/semaine, au lieu de 45, et il reste 20h/sem., donc des mi-temps. On a alors une équipe à 8h/jour et une équipe à 4h/jour.

Une autre variante est la semaine de 30 h/semaine pour deux équipes.

Pour l'instant, l'expérience s'est arrêtée à ce stade, les difficultés quotidiennes ne laissant pas assez de temps au directeur pour continuer la réflexion. Mais le projet tel qu'il a été préparé peut à tout moment être repris par l'entreprise pour mettre sur pied une nouvelle organisation du travail. Le travail préliminaire ayant été accompli et ayant été mis à la disposition de l'entreprise, elle est en mesure très rapidement d'engager les discussions avec son personnel pour mettre sur pied cette expérience.

Troisième Partie: Conclusions et recommandations

6 Conclusions

A la fin de ce mandat, il convient d'analyser les résultats obtenus et de rendre compte de l'intérêt porté par les milieux économiques à ce projet. Nous pouvons synthétiser nos conclusions en 17 points :

1. Après la série d'entretiens avec les partenaires sociaux, les rencontres avec des représentants des organismes publics et les séances d'information aux responsables d'entreprises, **il apparaît clairement que l'idée de nouvelles organisations du travail à travers des modèles novateurs séduit une large majorité d'acteurs économiques.**
2. Si l'idée est parvenue à dégager une certaine unanimité, c'est en bonne partie parce qu'elle **parvient à répondre aux attentes contradictoires des partenaires sociaux (flexibilité pour les uns, réduction du temps de travail/hausse de la rémunération horaire pour les autres)**. Elle permet une amélioration des conditions de travail des employés et elle est, en même temps, à l'origine d'une hausse de la productivité pour les entreprises. Cependant, son aspect éminemment « consensuel » fait qu'en fin de compte elle n'est pas portée par une des partenaires sociaux de manière suffisamment décidée pour en faire un cheval de bataille. Une des conditions de son succès devient ainsi une des raisons de sa difficulté à se développer de manière non coercitive.
3. Si le projet ne suscite pas d'opposition sur le fonds, il existe pourtant un hiatus important entre la reconnaissance théorique de ces notions et leur application à des situations concrètes. Il ne suffit pas d'informer une fois du contenu des mesures pour que les entreprises se lancent à corps perdu dans une restructuration horaire. **Celle-ci représente, malgré l'aide apportée par le groupe d'experts, un investissement considérable pour des PME, qui n'ont souvent pas les moyens financiers ou les ressources humaines disponibles pour la mise en place d'une modification de leur fonctionnement.** En d'autres termes, un tel projet est à l'origine **de coûts de transaction qui sont importants** pour les entreprises de la taille des établissements genevois. Même si le projet adopté par le DEEE est susceptible de réduire ces frais en offrant aux entreprises intéressées les services de conseil de l'OUE, mis gracieusement à disposition des entreprises, les coûts de négociation avec le personnel constituent des facteurs autrement rédhibitoires.
4. Si l'on veut que, dans un futur proche, ces dispositions sur le temps de travail fassent partie d'un arsenal de mesures couramment utilisé lors de négociations contractuelles entre les partenaires sociaux, le **message doit, alors, être**

martelé plus souvent à travers les divers canaux médiatiques. Pour que, d'une part, les principes, les implications et les avantages de la réorganisation soient entendus et que, d'autre part, l'intérêt qu'ils suscitent ne tombent pas dans l'oubli à cause des problèmes quotidiens à résoudre par les entreprises.

5. Il est clair qu'un réaménagement de la durée de travail n'est pas une priorité pour des dirigeants, dont le souci premier est de maintenir leur société compétitive sur le marché. Mais, si à leurs yeux, les mesures présentées ne contiennent pas directement les solutions rapides à leurs obligations usuelles, elles peuvent probablement apporter une solution efficace à certaines de leurs préoccupations, même si leur originalité et l'attention qu'elles demandent apparaissent trop contraignantes. Le sens du message mérite d'être largement diffusé.
6. Comme nous l'avons déjà signalé, aucune entreprise ne s'est engagée à l'heure actuelle dans une expérience pilote de réorganisation horaire. Plusieurs raisons peuvent être évoquées pour permettre d'expliquer cette situation. Mais avant de les mentionner, il nous faut immédiatement préciser que ce constat constitue en soi un des résultats auxquels nous pouvions nous attendre dans le cadre de ce mandat. ***Notre projet avait pour objectif effectivement de déterminer dans quelle mesure les entreprises du secteur privé genevois pouvaient être intéressées à appliquer des nouvelles formes d'organisation du travail susceptibles de déboucher sur une création d'emplois.*** De ce point de vue, nous pouvons aujourd'hui conclure que le nombre d'entreprises prêtes à mettre en œuvre des nouvelles formes d'organisation du travail est extrêmement réduit et que ***celles qui pourraient l'être ont déjà, d'elles-mêmes, adopté des mesures qui ont été négociées avec leurs partenaires sociaux.***
7. ***Si l'on cherche à définir les raisons qui permettent d'expliquer le résultat final de la démarche entreprise à l'instigation du DEEE, il est évident que la reprise économique actuelle qui se dessine depuis quelques mois joue un rôle déterminant.*** Cette situation économique favorable redonne de l'espoir aux entreprises qui s'attendent à une augmentation de leur production et de leur chiffre d'affaires. Cela confirmerait la vision défensive qu'inspirent les mesures proposées, lesquelles ne seraient utilisables que pour pallier les carences provisoires des autres mécanismes économiques. Néanmoins, il faut souligner que le travail accompli risque de retrouver son utilité lors d'une prochaine phase de récession économique. ***Le thème de l'aménagement et de la réduction du temps de travail regagnerait alors une actualité qu'il a perdue à une époque où les gains de productivité peuvent être obtenus par les entreprises sans devoir nécessairement passer par des mesures d'ARTT.*** A une période également où le chômage connaît un reflux suffisamment important, même à Genève, pour reléguer les préoccupations d'emploi au deuxième plan et remettre sur le devant de la scène les revendications traditionnelles de hausse des salaires.

8. De ce point de vue, il est clair que la détente actuelle sur le marché du travail provoque une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Concrètement, cela signifie que dans le cadre d'une nouvelle organisation du travail, des entreprises auraient, dans certains secteurs, de la peine à trouver du personnel supplémentaire. La mise en place de N.O.T. pourrait de ce point de vue aggraver encore la situation de pénurie dans laquelle se trouvent ces entreprises. C'est aujourd'hui un facteur de préoccupation plus important que celui de la réorganisation du travail sachant que par ailleurs la reprise économique crée les conditions d'une hausse de la productivité qui constituait un objectif susceptible d'attirer les entreprises vers les N.O.T. en période de difficulté conjoncturelle.
9. Dans le même temps, le changement de contexte économique a fondamentalement modifié la donne dans les négociations entre partenaires sociaux. Alors que dans un climat de récession, l'accent est mis avant tout sur la sauvegarde des emplois et la lutte contre le chômage, ***l'accent est mis résolument actuellement sur la question des rémunérations.***
10. ***Les grandes sociétés et les PME d'une certaine importance, dont la structure de production permet des aménagements relativement simples des postes de travail, ont pour la plupart déjà mis en place une augmentation de la durée d'utilisation des équipements, entraînant une réorganisation horaire de leurs employés.*** Ils n'ont donc pas attendu les propositions du groupe d'experts pour agir. De leur côté, les petites entreprises n'ont ni les moyens financiers, ni les forces de travail nécessaires pour mettre à disposition du personnel et/ou du temps pour se préoccuper d'une réorganisation, même partielle, de son appareil productif. D'autres priorités les retiennent. Même les responsables les plus sensibles à cette problématique n'ont matériellement pas le temps à consacrer à une réflexion plus approfondie. Cette constatation indique que les dirigeants sont plutôt sensibles à une solution "clé en main" pour un aménagement du temps de travail de leur entreprise. Dans le même temps, ces solutions doivent être élaborées en compagnie des entreprises elles-mêmes car la solution doit être adaptée aux circonstances propres à chaque établissement. Un investissement initial est donc indispensable du côté des entreprises sans quoi il n'est pas possible de définir une solution adéquate.
11. ***Cela revient à dire que, sans un effet de contraintes de la part des pouvoirs publics, comme en France, la nécessité d'une nouvelle organisation du travail ne se fait actuellement pas ressentir dans les milieux concernés.*** D'ailleurs, il est intéressant de constater que même les syndicats, lesquels faisaient de la réduction du temps de travail une de leur priorité pendant la décennie nonante, ont changé d'orientation en axant leurs revendications sur l'augmentation des salaires.
12. Souvent, pour les chefs d'entreprise, les discours théoriques ne suffisent pas. Ils ont besoin d'être convaincu à l'aide de chiffres concrets qui leur montrent les

gains de productivité que les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent engendrer. Au plan suisse, d'autant plus genevois, les études manquent et il devient donc difficile de se procurer des expertises sur ce sujet. ***Un effort doit être entrepris pour récolter des données fiables qui serviraient de standard.*** Par exemple, des recherches plus poussées devraient permettre d'élaborer une série d'indicateurs quantitatifs, et idéalement qualitatifs, uniformes susceptibles de produire des mesures de la productivité du travail.

13. Parmi les dirigeants des petites entreprises, employant peu de personnel, il règne le sentiment que ces solutions ne sont pas adaptées à leurs problèmes et à leur taille. Elles n'ont dès lors pas fait les démarches nécessaires pour contacter le groupe, bien que dans le fond leur sensibilité les pousserait à s'engager dans cette direction.
14. Nous pouvons également noter que parmi les entreprises intéressées, quelques-unes pensaient que le groupe allait apporter une aide supplémentaire à des restructurations qu'elles avaient déjà entamées et qui comprenaient des suppressions d'emplois. Vu les caractéristiques du mandat, il n'était pas possible au groupe de s'engager dans cette direction, d'autant plus que l'avancement des restructurations et l'urgence de la situation ne permettaient pas de reconsidérer le travail déjà accompli pour recommencer sur de nouvelles bases.
15. Au niveau de la communication, un gros effort a été fourni par le groupe d'experts pour présenter le projet aux entreprises genevoises à travers notamment la Chambre de commerce et l'Office pour la Promotion Industrielle. Pourtant, après cette première prise de contact très favorable, ces bonnes impressions laissées au cours des séances d'information ne se sont pas concrétisées, malgré un suivi régulier, des contacts établis et l'envoi d'une plaquette d'information. Idéalement, il aurait fallu procéder, suite à cette première phase de prise de contact, à de véritables séances de démarchage professionnel, de style publicitaire, pour convaincre les entreprises du bien-fondé de l'action proposée. Il s'agit donc d'un ***problème de moyens mis à la disposition du groupe d'experts. Il s'agit aussi d'une question de temps. De telles opérations doivent se planifier dans le long terme. Il faut que ce type d'approche s'insinuent progressivement dans les réflexes des managers. Ce temps n'était pas compatible avec le timing du mandat.***
16. Manifestement, les entreprises souhaitent obtenir un concept « clé en main » à partir duquel elles puissent chiffrer précisément les effets d'une telle mesure sur la vie de leur établissement. Il a déjà été dit pourquoi une telle approche n'est pas envisageable au préalable. Elle ne peut se faire que sur la base d'une information plus précise sur les activités, les besoins et les problèmes rencontrés par une entreprise, démarche à laquelle les employeurs sont plus réticents car elle implique un investissement et un certain engagement de leur part.

17. Finalement, le groupe d'experts a pu constater qu'une partie du tissu économique genevois, les grandes entreprises et les PME importantes, procède déjà à des réorganisations internes, pas forcément liées à l'aménagement du temps de travail, mais établies pour favoriser la productivité et/ou améliorer les conditions de travail des employés. Dès lors, une nouvelle organisation du travail ne pouvait guère les intéresser. Il conviendrait donc de cibler la démarche pour atteindre plus directement et plus spécifiquement les PME de moindre importance. En effet, leur petite structure les empêche de prendre le temps de réfléchir à ces questions. Mais pour ces entreprises, les difficultés évoquées dans les conclusions précédentes sont encore plus importantes.

Ces différentes conclusions nous amènent finalement aux recommandations suivantes que nous pensons pouvoir adresser aux autorités politiques du canton.

7 Recommandations et propositions

Dans l'éventualité d'un renouvellement d'une action similaire, nous proposons ci-dessous quelques pistes pour engager un projet dans des conditions idéales. Si des solutions ont déjà été esquissées dans les parties précédentes, il convient de rajouter un certain nombre de démarches à réaliser, qui permettent d'optimiser les chances de succès du projet.

1. En sus d'une plus large diffusion médiatique des concepts, il faut cibler les entreprises dont les caractéristiques économiques, organisationnelles, de culture d'entreprise, de sensibilité patronale, etc. pourraient laisser penser que les nouvelles formes d'organisation du travail rencontreraient un certain succès. Ensuite, des actions individualisées d'informations complémentaires auprès de ces sociétés sont à prévoir.
2. A l'aide d'incitations fiscales, l'Etat peut donner un signal clair aux entreprises sur son engagement actif dans la recherche de nouvelles solutions aux problèmes économiques et en particulier du chômage. La position actuelle du Département des Finances est de traiter les dossiers cas par cas.
3. Dans le cadre de ce mandat, nous n'avons pas eu la possibilité de nous adresser directement à des salariés. Néanmoins, les diverses informations recueillies indiquent que pour motiver les employés, il est nécessaire d'effectuer une opération de valorisation des heures libérées. En effet, le travail à horaire réduit apparaît encore trop souvent, dans certains secteurs économiques, comme une activité atypique qui ne se s'associe guère avec la conception traditionnelle d'un emploi à temps plein. Si cette mentalité évolue tout de même, de fortes résistances continuent de se manifester. Dans cette optique, il faut insister sur l'amélioration de la qualité de vie du temps choisi, non seulement par une disponibilité accrue pour se consacrer à des activités familiales, sociales ou

culturelles, mais également par les possibilités de formation continue qu'offrent les heures libérées. Ici aussi, l'Etat doit donner une indication précise sur les initiatives qu'il désire entreprendre dans ce domaine.

4. Afin de garder une borne de contacts et de communication destinée au public intéressé, il est indispensable de créer des lieux permanents d'information. Le site Internet, mentionné auparavant en est un. ***Il ne doit pas rester le seul et surtout il, serait nécessaire de lui donner un caractère plus officiel. Il s'agit tout à la fois de diffuser les résultats des recherches effectuées et de distiller des renseignements théoriques et pratiques. Mais il faut également fournir un service de conseil immédiatement disponible aux entreprises qui souhaiteraient les obtenir pour que l'effort accompli dans le cadre de ce mandat ne soit pas perdu mais valorisé au cours d'une période plus favorable.***
5. Dans cette optique, il serait nécessaire d'établir une liste de personnes actives dans le domaine de l'organisation des processus d'aménagement du travail, prêtes à participer à la mise en place d'un réseau de compétence, en tout temps, disponible pour des interventions ponctuelles auprès d'entreprises. ***Ainsi, le projet N.O.T. pourrait s'appuyer sur une organisation souple, facilement mobilisable et suffisamment riche en aptitudes diverses pour intervenir rapidement en cas de besoin.***
6. Si les indicateurs conjoncturels devenaient à nouveau plus défavorables dans un avenir plus ou moins proche, les pouvoirs publics pourraient s'appuyer sur les leçons de cette expérience pour présenter des mesures d'accompagnement aux entreprises intéressées par les nouvelles organisations du travail. Pour cela, l'élaboration de mesures concrètes et de projets déjà préconçus seraient des atouts non négligeables pour motiver les chefs d'entreprises à investir des ressources dans l'aménagement et la réduction du temps de travail.
7. Dans le cadre d'une meilleure compréhension des mécanismes qui influencent la productivité du travail, nous pouvons inciter les autorités, les centres de recherche et les universités à investir des moyens pour le développement d'indicateurs de productivité facilement identifiables par les partenaires sociaux et aisément applicables pour les entreprises de petites et de moyennes importances.

ANNEXE 1: Composition du groupe d'experts:

Représentant du mandat:

M. **Bernard Gabioud**, Secrétaire Général, Département de l'Economie, de l'Emploi et des Affaires Extérieures (DEEE)

Membres experts:

Dès le début:

M. **Martin Eggli**, Responsable des Ressources Humaines, ABB Sécheron S.A., Genève

M. **Gérard Lebrun**, Directeur des Relations Sociales, Hewlett-Packard, Sites Industriels France, Grenoble, France

En cours de mandat:

Mme **Sylvie Enderli**, Responsable des Ressources Humaines, Crédit Suisse, Genève

M. **Roland Gardel**, Directeur, Ramelet S.A., Lausanne

M. **François Schoch**, Ex-Directeur, Debrunner S.A., Lausanne

Direction du projet:

Professeur **Yves Flückiger**, directeur, Observatoire Universitaire de l'Emploi, Laboratoire d'Economie Appliquée, Université de Genève

M. **Daniel Golaz**, assistant, coordinateur des travaux, Observatoire Universitaire de l'Emploi, Laboratoire d'Economie Appliquée, Université de Genève

ANNEXE 2: Différents modèles pour une Nouvelle Organisation du Travail

Le tableau ci-dessous expose les principes généraux fréquemment employés pour permettre une nouvelle organisation du travail (N.O.T.). Ces mesures impliquent souvent un réaménagement des facteurs de production par une augmentation de leur durée d'utilisation qui favorise une diminution du temps de travail des employés. Ces mesures représentent les ossatures de base à la formulation définitive des modèles, lesquels sont soumis aux spécificités du secteur économique et aux particularités de chaque entreprise. Il est sous-entendu que les taux des réductions de salaire qui sont liées à ces diminutions du temps de travail ne sont pas pris en compte, car elles varient en fonction des négociations entre les partenaires sociaux.

Deux catégories regroupent l'ensemble des principes de base:

- 1) **Aménagement des plages horaires:** l'aménagement du temps de travail s'effectue par une diminution de la durée horaire journalière, hebdomadaire ou annuelle. On distingue le **temps aménagé régulier** où le temps travaillé reste identique dans la durée de présence sur le lieu de travail et le **temps aménagé flexible** où le temps travaillé et les périodes de présence peuvent varier.
- 2) **Aménagement le long de la vie de travail:** le temps travaillé est généralement normal, le salaire est réduit et la durée de temps à compenser est accumulée sur un compte. Les périodes de temps libre ainsi obtenues sont généralement utilisées pour de longs congés.

Bien entendu, les deux catégories sont perméables et la réalisation de mesures pour une Nouvelle Organisation du Travail peut s'en inspirer simultanément.

ENTREPRISE **EMPLOYE**

Modèle	Avantages	Désavantages	Avantages	Désavantages
<p>I Aménagement des plages horaires</p> <p><i>1.1 Aménagement journalier ou hebdomadaire</i></p> <p>L'employé réduit son temps de travail dans le cadre de l'horaire mobile, sans modification des plages fixes ou diminutions d'horaire se mesurant en journée ou en demi-journée</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Investissement important pour le contrôle des présences 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps de travail peut être calqué sur l'horaire scolaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du temps libre offre peu de souplesse (temps de trajets inchangés)
<p><i>1.2 Annualisation du temps de travail</i></p> <p>C'est une forme d'aménagement du temps de travail qui soumet l'employé à une gestion d'heures de temps de travail réparties dans l'année, le salaire est lissé sur l'ensemble de l'année.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'adapter les heures de travail des employés à la demande - Contrôle et réduit les heures supplémentaires - Augmente l'efficacité et la productivité - Réduit les absences et le renouvellement de personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut être inflexible en période de récession (payer un certain nombre d'heures non travaillées) - Difficulté de communication, à cause du type de rotation 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande stabilité du salaire - Grande simplicité et facile à gérer - Possibilité de calquer le temps de travail sur le rythme de l'année scolaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution de salaire pour ceux qui travaillaient beaucoup d'heures supplémentaires - Les horaires peuvent être décidés dans un délai court - Vacances fixées

Modèle	Avantages	Désavantages	Avantages	Désavantages
<p>1.3 Job Sharing</p> <p>Forme de temps partiel dans lequel plusieurs employés se partagent un emploi ou une responsabilité, divisant également la paye, les vacances et les autres bénéfices d'après le nombre d'heures travaillées. Il faut distinguer le <i>job-sharing</i> (activité en tandem et responsabilité commune) du <i>job-splitting</i> (partage des fonctions, mais contrat individuel avec l'entreprise)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Spectre plus large d'expérience, de savoir-faire et d'idées dans un emploi; Créativité accrue -Plus grande flexibilité -Continuité dans le travail même si un employé est absent (vacances, maladie) -Une moins grande rotation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> -Certains travaux sont difficiles à partager -Augmentation des coûts d'administration et de formation -Partage des responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> -Introduit le partage du travail dans des fonctions qui ne pouvaient se faire que sur la base d'un plein temps (management, etc) -Emploi potentiellement plus gratifiant et considéré que le travail à temps partiel traditionnel 	<ul style="list-style-type: none"> -Difficultés de communication entre les employés qui se partagent un emploi -Eventuelle diminution de motivation
<p>1.4 La semaine de 4 jours</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Augmentation durée utilisation des équipements -Motivation accrue des employés -Renouvellement des forces de travail 	<ul style="list-style-type: none"> -Efforts à fournir dans la gestion du personnel et l'organisation des services 	<ul style="list-style-type: none"> -Diminution des coûts annexes: transports, repas, garde des enfants,... -Un jour entier à consacrer à la famille, les loisirs, etc. -Augmentation de l'embauche 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction probable des salaires
<p>1.5 Equipe de travail élargie</p> <p>Une équipe de travail accueille un nouveau membre (chômeur, etc.), le taux d'occupation de chacun est réduit mais celui de l'équipe reste identique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Suit la maturité de l'équipe le budget-temps peut être géré de façon autonome 		<ul style="list-style-type: none"> -Engagement d'un chômeur ou d'un ouvrier d'un autre secteur surdoité 	

Nouvelles Organisations du Travail : Why N.O.T. ?

Modèle	Avantages	Désavantages	Avantages	Désavantages
<p>1.6 Temps partiel</p> <p>Un travailleur à temps partiel est quelqu'un qui travaille moins que les normes du plein temps standard dans un secteur d'activité ou une organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Flexibilité accrue qui permet de gérer la production en fonction de la demande -Augmentation de la productivité des employés -Utilisation plus intensive de l'équipement de production 	<ul style="list-style-type: none"> -Augmentation des coûts de formation, d'intégration, de planification, d'organisation. -Gestion du personnel à temps partiel 	<ul style="list-style-type: none"> -Offre l'opportunité d'alléger les heures de travail pour les employés qui ont d'autres centres d'activités -Permet le maintien, voir le gain de places de travail 	<ul style="list-style-type: none"> -Diminution des prestations sociales (2^{ème} pilier, participation de l'employeur à l'assurance maladie, etc.) -Peut être vu comme une barrière à la promotion
<p>2. Aménagement le long de la vie de travail</p>				
<p>2.1 Compte épargne-temps</p> <p>Le personnel peut acheter des tranches horaires, ou récupérer en temps des heures supplémentaires, qu'il peut capitaliser pour avancer sa retraite, augmenter ses jours de vacances, etc...</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Les fonds dégagés permettent d'engager des jeunes employés -Ne pas payer les heures supplémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> -Demande une gestion plus souple des employés 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion souple de ce capital temps -Organisation plus libre du temps de travail 	
<p>2.2 Retraite progressive, anticipée et Modèle relais</p> <p>Les travailleurs âgés diminuent progressivement leur activité jusqu'à la retraite ou la retraite anticipée. Parallèlement, dans le <i>modèle-relais</i>, les jeunes ont une durée de travail réduite dès la fin de leur formation, mais l'augmentation ensuite par étape jusqu'à un plein temps.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Transmission du savoir entre les générations -Permet d'engager les gens formés par l'entreprise 		<ul style="list-style-type: none"> -Pas de cessation brusque de travail pour les retraités -Offre des emplois à des personnes plus jeunes 	

Modèle	Avantages	Désavantages	Avantages	Désavantages
<p>2.3 Congé subbatique</p> <p>Période pendant laquelle un employé est en congé sans recevoir de salaires. L'intention est de retourner dans la même entreprise à la fin de cette période.</p>	<p>-Aide à retenir certains employés qui désirent profiter d'une période sans travail</p>	<p>-Une organisation précise est nécessaire, surtout pour les managers -Complexités contractuelles -Ceux qui retournent travailler peuvent vouloir ensuite travailler à temps partiel</p>	<p>-Permet d'effectuer une activité (formation continue, activités au sein d'organisations caritatives, séjour linguistique, etc.) qu'il n'est pas possible d'avoir pendant les périodes de travail</p>	<p>-Perte des connaissances et difficulté de se mettre à jour</p>
<p>2.4 Job Rotation</p> <p>Un travailleur prend une période de congé de formation pendant laquelle il est remplacé par un chômeur.</p>	<p>-De nouvelles aptitudes enrichissent les connaissances de l'entreprise.</p>		<p>-Permet une formation continue des employés -Les chômeurs gagnent une expérience et retrouvent plus facilement du travail</p>	

Date de dépôt : 29 août 2002

Messagerie

RAPPORT DE LA MINORITÉ

Rapporteur: M. Charles Beer

Mesdames et
Messieurs les députés,

Ce projet de loi, intégralement rédigé par la Communauté genevoise d'action syndicale (CGAS) dans la foulée de l'invalidation de son *initiative pour l'emploi contre l'exclusion* (1995), déposé par le groupe socialiste, appartient à ce « bouquet » de projets visant à concrétiser toutes les démarches permettant de lutter contre le chômage et ses effets. Déposé en avril 1997, il accompagnait les projets de loi sur le développement économique, la formation continue, la taxation des personnes morales ou encore les emplois temporaires.

Tous les autres projets ont abouti durant les deux dernières législatures. En revanche, l'échec en commission du projet de loi en faveur d'essais pilotes en matière d'assurance chômage, dont le but est de favoriser le partage du travail, incarne parfaitement l'aspect tabou de tout ce qui touche au temps de travail en Suisse. Et cela également au niveau d'une loi cantonale, fût-elle imaginée au titre de simple impulsion, en prolongement d'une motion et en application d'une loi fédérale.

Bien que le plus modeste du « bouquet » au niveau coût, et au premier examen, ce projet de loi représente sans doute le moyen de lutte le plus durable et le plus novateur contre le chômage. Il incarne une réelle intention de réforme. Tout au moins s'il s'agit de combattre le chômage et non le taux, la fièvre et non le thermomètre! En tous les cas, des nombreux exemples étrangers – allemands, français ou hollandais – et également suisses (marginale) nous l'enseignent.

Principalement conçu pour promouvoir et baliser l'application de l'article 110a de la loi sur l'assurance chômage (LACI), le projet de loi 7594 vise à promouvoir le partage du travail, en alternative aux licenciements et au chômage, à l'intérieur de ce cadre légal existant, sans création de nouveaux

instruments. De plus, à l'instar de l'article 110a de la LACI, il permet également des projets prévoyant l'engagement de chômeurs et chômeuses. Pour assurer son succès, il mise sur des efforts fiscaux cantonaux complémentaires et impose le principe de concertation sociale. Le Secrétariat à l'économie (SECO) demeure cependant seul responsable de décider l'acceptation de tout projet en raison de l'application de la LACI.

Ce projet de loi vise en réalité une réelle promotion de cette mesure par un apport cantonal visant à développer un mécanisme rigoureux, souple et durable de baisse du temps de travail projet par projet.

Traité de façon discontinue jusqu'aux confins de la dernière législature, ce projet de loi représente de façon exemplaire un double manquement à la rigueur du travail parlementaire et gouvernemental, au fond comme à la forme.

Un simple rapide rappel des faits s'impose et se prive de tout commentaire :

1. Le 26 avril 1996, la Motion 1058, « concernant des mesures incitatives dans le but de favoriser des expériences de partage du travail », est déposée.
2. Le 4 mars 1997, le projet de loi 7594 est déposé.
3. Lors des troisième, quatrième, et cinquième séances de commission (1^{er} décembre 1997 au 5 mars 1998) de l'économie (présentation et auditions), les deux projets sont traités en parallèle étant donné leur très grande proximité et concordance. Toutefois lors de la dernière de ces cinq séances, il est décidé de traiter en priorité la motion pour permettre une avancée plus rapide des travaux, particulièrement ceux du Département.
4. Du 2 mars au 27 avril 1998, la commission reprend ses travaux et auditions sur le PL 7594, après acceptation de la Motion 1058 par la commission et le plénum (15 mai 1998). Il suspend ses travaux à nouveau pour permettre au Conseil d'Etat de faire connaître les conclusions de ses propres expériences en matière de partage du travail, non sans avoir accepté l'entrée en matière sur le PL 7594.
5. Le 25 octobre 1999, la commission auditionne le Laboratoire d'économie appliquée (LEA), de manière à prendre connaissance de ses projets de conseils aux entreprises en matière d'aménagement du temps de travail.
6. Sur la base des expériences terminées et évaluées (CE et LEA), la commission reprend ses travaux (24 septembre au 8 octobre 2001), ré-

auditionne et refuse une seconde entrée en matière sur le PL 7594, en début de séance !

7. Constatant ces votes contradictoires, la commission, dans sa nouvelle composition issue de la nouvelle législature refuse, lors de la séance du 17 juin 2002, en seconde et troisième lecture, le PL 7594 ! Consensuellement (à gauche, par égard pour les forêts...) la commission a refusé de refaire distribuer tout le matériel de centaines de pages alors que la commission refusait sur le principe le vote de ce projet.

Examiné donc en commission, alors que l'administration cantonale, sous l'égide du Département des finances (DFA), démarrait des expériences de diminutions de temps de travail dans certains services, la commission a décidé d'attendre l'évaluation de ces projets publics, pour reprendre ses travaux sur le sujet, si l'on excepte l'intermède de la présentation de l'expérience « Why Not ? », projet du Laboratoire d'économie appliquée (LEA) et du Département d'économie, de l'emploi et des affaires extérieures (DEEE).

Alors que le projet du DFA, prévoyait de baisser le temps de travail avec des gains de productivité prédéterminés, et visait l'engagement de chômeurs et chômeuses, le projet DEEE-LEA visait essentiellement, quant à lui, à mettre à disposition des entreprises une structure de conseils en matière d'aménagement du temps de travail. Les expériences ayant duré, leurs évaluations encore davantage, tant au niveau interne qu'externe, le fil des travaux n'aura pu reprendre qu'en fin de législature, sur la base de ces évaluations au fort.

La commission, alors que, d'une part, la campagne sur l'initiative de l'Union syndicale suisse (USS) sur les 36 heures commençait à s'organiser dans la polémique en fonction de la votation populaire d'avril 2002, et que le peuple venait de rendre son verdict dans les élections genevoises au Grand Conseil d'autre part, rejeta en moins de 5 minutes dans le premier quart d'heure d'une commission l'entrée en matière sans véritable débat de fond. Ce vote fut donc confirmé par un vote de rattrapage formel en juin 2002. Surtout sans réaliser ou pire, en ignorant sciemment, le fait que les évaluations ne concernaient pas directement la mesure proposée par le projet de loi 7495 mais qu'il s'agissait d'une concrétisation de la Motion 1058. Circonstance « atténuante » : comment la commission aurait-elle pu le noter alors qu'elle n'a même pas pris connaissance des évaluations, des rapports et autre avis de droit et qu'elle semblait avoir oublié le vote de la motion?

Enfin que dire du DEEE dans cette affaire ? Rien ou a peu près, si ce n'est une déclaration en commission, quelques minutes avant le vote d'entrée

en matière de la loi (le premier, le 4 mai 1998!): « Le CE s'efforce actuellement d'explorer rapidement quelques pistes, de définir ces critères et de trouver les ressources. » Puis, un assourdissant silence... que la non-réponse à la motion 1058 votée le 15 mai 1998 n'est pas venue troubler !

Pas de place pour les réformes même telle la Loi de Robbien. Cette loi, proposée par la droite du parlement français, a permis de lier aide publique et baisse du temps de travail pour lutter contre le chômage, alors que les 35 heures n'étaient pas encore d'actualité.

Emporté par la passion de la non-réforme et la culture du tabou, la commission par une majorité encore accidentelle d'un soir voire d'un quart d'heure (le Grand Conseil vivait les derniers jours de la législature) refusait lors d'un second vote l'entrée en matière sur le PL 7594. Refusant d'admettre sa méprise, ignorant la crise Swissair, la commission refusait d'abord l'entrée en matière sur ce PL qu'elle avait pourtant acceptée le 4 mai 1998 par 6 voix (2 S, 1 AdG, 2 Ve, 1 R) contre 3 (2 L, 1 R) et 3 abstentions (2 PDC, 1 AdG) ! Le fait, pour satisfaire aux règles formelles du travail parlementaire, de refaire une seconde lecture et une troisième lecture ne changeant rien à l'issue de ce PL, puisque la majorité de la commission refusait sur le principe une telle idée.

Il y a de quoi s'inquiéter sur l'utilisation, ou plutôt la non-utilisation à venir du terme « innovation sociale » contenu dans la loi sur le développement économique pouvant servir de base à une aide économique cantonale.

Compte tenu du chômage persistant, des expériences fédérales et étrangères en la matière, compte tenu des graves problèmes de forme et de cohérence des travaux de la commission, la minorité vous appelle, sur la base d'un vote politique clair, à renvoyer ce projet de loi en commission, pour étude et débats dignes de ce nom et d'un parlement!