GRAND CONSEIL **M 3048-A**
de la République et canton de Genève

POST TENEBRAS LUX

Date de dépôt : 2 janvier 2026

Rapport

de la commission de l'économie chargée d'étudier la proposition de motion de Thierry Cerutti, Stéphane Fontaine, Arber Jahija, Gabrielle Le Goff : Vivons autrement, osons le changement !

Rapport de majorité de Jean-Marc Guinchard (page 3)
Rapport de première minorité de François Baertschi (page 52)
Rapport de seconde minorité de Léna Strasser (page 54)

ATAR ROTO PRESSE – 80 ex. – 01.26

Proposition de motion
(3048-A)

Vivons autrement, osons le changement !

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève
considérant :

– que la santé et le bien-être au travail devraient toujours aller de pair ;
– qu'il existe un lien entre productivité au travail et état de forme général des travailleurs ;
– que la réduction du temps de travail est une mesure qui peut contribuer à la lutte contre le burn-out et à une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée ;
– que des expériences menées à l'international dans plusieurs pays ont pu démontrer les bienfaits d'une réduction de la durée du temps de travail sur la productivité, la satisfaction et la qualité de vie des employés ;
– que plusieurs pays ont expérimenté avec succès des horaires de travail réduits, avec des résultats positifs en matière de productivité et de bien-être des employés,

invite le Conseil d'Etat

– à tester, avec des projets pilotes, la mise en place d'un horaire de travail de 6 heures par jour, au sein des administrations et des entreprises volontaires des secteurs publics ou privés, sans diminuer les salaires ni le travail ;
– à évaluer, cas échéant, l'impact de cette mesure sur la productivité, la satisfaction des employés et leur santé générale au sein des entreprises participantes, en rendant un rapport ;
– à analyser les résultats de cette expérience et à déterminer les meilleures pratiques à adopter pour la pérenniser ou l'étendre ;
– à proposer un cadre législatif pour permettre aux entreprises et aux administrations de mettre en place cette réduction d'heures de travail, tout en garantissant la protection des droits des travailleurs.

RAPPORT DE LA MAJORITÉ

Rapport de Jean-Marc Guinchard

La commission de l'économie a eu l'occasion de traiter ce texte de motion durant tout ou partie de ses séances des 25 novembre 2024, 6, 13 et 27 janvier et 22 septembre 2025. La commission a mené ses travaux sous les présidences successives de MM. Leonard Ferati et Vincent Canonica.

Les procès-verbaux ont été tenus avec exactitude par Mmes Méline Carpin et Pauline Ley et M. Nicola Martinez.

M. Daniel Loeffler, secrétaire général adjoint DEE, a suivi nos travaux.

Que toutes et tous soient ici chaleureusement remerciés.

Séance du lundi 25 novembre 2024

Présentation de M. Thierry Cerutti, auteur

M. Cerutti explique que la présente motion a pour objectif l'introduction d'une nouvelle manière d'envisager le travail, en établissant des journées de 6 heures. L'Islande a par exemple mis en place la semaine de travail de 4 jours soit 32 heures pour une rémunération équivalente à 40 heures et a pu observer une augmentation de 5% du PIB, le taux de chômage le plus bas de toute l'Europe, ainsi qu'une baisse de l'absentéisme et des congés maladie. Aujourd'hui les entreprises se questionnent sur une meilleure conciliation entre l'emploi et la vie privée. Les personnes qui travaillent moins sont plus efficaces et plus présentes. La FMB a publié un article qui mentionnait que les patrons reconnaissaient que les personnes employées à 80% travaillent comme si elles étaient à 100%. Le problème est que les gens souhaitent travailler moins, mais qu'il y a un manque de main-d'œuvre. Dès lors, il faudrait partager le travail, ce qui aurait bien sûr un coût, mais augmenterait la productivité. Les entreprises se revisitent donc, et certaines proposent des horaires à l'objectif. L'horaire 8h-12h/14h-18h est obsolète, et la manière de travailler doit être réévaluée comme elle l'a été dans le passé, car les individus travaillaient 7 jours sur 7 dans les années 1920. De fait, par le biais de cette motion, il s'agit de se questionner sur la manière de revisiter la notion de travail dans le canton de Genève, avec par exemple l'horaire à la confiance ou à l'objectif, la journée de 6 heures ou la semaine de 4 jours. La Tribune de Genève a d'ailleurs publié l'article « Que faire quand on n'a pas envie d'aller travailler ? », qui introduit l'idée de pouvoir rester à la maison avec l'autorisation de son patron, soit des

« journées zéro ». Les entreprises envisagent en effet d'introduire des journées zéro challenge sans arrêt maladie afin de promouvoir l'épanouissement au travail. Lorsque les personnes se sentent bien, elles travaillent mieux, sont moins malades et absentes, et tout le monde peut y gagner, soit la collectivité, l'employeur et l'employé. La motion propose des journées de 6 heures ou une semaine de 4 jours, et il ne faut pas faire la comparaison avec les 35 heures en France qui étaient une mauvaise idée.

Un député S est très favorable à la motion et est ravi du positionnement du MCG. Il est convaincu que cela sera bénéfique au bien-être et à la productivité. Il révèle qu'une récolte de signatures pour une initiative pour les places en crèche a été effectuée à Thônex, et qu'à l'occasion de celle-ci plusieurs femmes âgées ont fait part de leur incompréhension quant à la capacité des jeunes à gérer une vie familiale tout en travaillant à plein temps. Les personnes travaillent de plus en plus pour un niveau de vie moindre et un impact sur la santé accru. Il s'agit effectivement de se poser la question de l'utilité de ce système, et de la qualité de vie désirée. Il faut pouvoir adopter une nouvelle approche qui allie productivité économique et qualité de vie. Au sujet de la première invite et de la notion de volontariat, le député s'enquiert de la possibilité que l'Etat accompagne les entreprises volontaires du secteur privé, et demande s'il existe réellement un volontariat dans le secteur public.

M. Cerutti confirme que l'Etat doit regarder dans quels services il pourrait mettre en place le projet pilote sans que cela génère de jalousies, ainsi qu'accompagner les entreprises qui désirent mettre l'horaire proposé à l'essai.

Un député PLR estime que tout le monde souhaiterait davantage de temps libre, mais il se demande pour quelle raison les 6 heures ont été préférées. De plus, il s'enquiert de la mise en place de ce système dans les métiers manuels. Il sait qu'une partie de la gauche voudrait ne plus du tout travailler.

M. Cerutti déclare avoir discuté avec des chefs d'entreprise, et il admet que certaines activités ne permettent pas les journées de 6 heures, mais qu'il serait tout à fait possible de scinder la journée en deux équipes, ce qui permettrait à l'entreprise d'avoir des employés présents pendant 12 heures et augmenterait de fait sa productivité. A l'heure actuelle, il y a déjà des équipes de 3 fois 8 heures sur les routes, par exemple. Certains services travaillent 24h/24 et divisent le travail en plusieurs équipes. Pour rappel, de plus en plus de personnes se retrouvent au chômage au sortir de leurs études, et il faut créer des places de travail. Les entreprises ont la responsabilité de former et d'accompagner les citoyens du canton. Le problème est qu'elles préfèrent chercher la main-d'œuvre déjà formée de l'autre côté de la frontière. Le travail de 7 heures n'est pas adéquat, 4 heures, ce ne serait pas suffisant, mais peut-être que dans le futur les personnes ne travailleront plus, car le revenu universel

a déjà été évoqué, et que les robots travailleront à la place des humains. Il faut encore travailler aujourd'hui, mais il s'agit de partager ce travail au vu du taux de chômage élevé, ainsi que le nombre de personnes en situation précaire. Le travail reste une valeur sûre et représente la liberté.

Le même député PLR estime qu'il y aurait beaucoup d'éléments à revoir au sujet de la loi sur le travail. Il faudrait pouvoir flexibiliser le temps de travail, et même peut-être l'annualiser. Il comprend que certaines personnes souffrent de se rendre au travail, mais l'économie ne peut pas tourner ainsi. De plus, il s'agit de savoir qui va payer la flexibilité, car la France a introduit les 35 heures payées 40, mais il y a énormément d'heures supplémentaires, et l'économie en a souffert. Une entreprise qui n'a que 3 à 4% de marge ne pourrait pas assumer 25% du temps de travail payé mais non effectué.

Le président admet que le fait d'employer deux personnes pour un travail ajoute des charges sociales supplémentaires.

M. Cerutti confirme ces propos, mais la productivité va aussi augmenter. Toutes les entreprises ayant adopté la semaine de 4 jours ont vu leur productivité augmenter. En Islande, les personnes travaillent à 80% et sont payées à 100%. Plusieurs entreprises ont introduit un tel système, et cela fonctionne partout. La motion n'est pas contraignante et cela vaut la peine de tenter l'expérience. M. Cerutti est convaincu que le travail à 80% sera la norme dans le futur.

Le président s'enquiert du type d'entreprise qui pourrait être intéressée par le projet pilote. Certaines entreprises doivent être productives et il faudra les convaincre.

M. Cerutti estime qu'un patron d'entreprise a besoin d'employés, et la caisse de chômage pourrait inciter les personnes à se lancer dans une nouvelle activité. Concernant le type d'entreprise, il serait intéressant d'avoir une ou deux entreprises dans chaque domaine.

Un député UDC indique qu'il travaillait 9 heures par jour avant de devenir patron, et qu'il a constaté qu'un temps non négligeable était perdu car les personnes ne sont pas productives dès qu'elles arrivent au travail. Le rendu posé est facturé, pas le travail à l'heure, mais 2 heures sont déjà certainement perdues sur la journée actuellement. Donc la journée de 6 heures n'est pas illusoire.

M. Cerutti explique que la motion demande la mise en place d'un projet pilote, qui pourra être pérennisé s'il fonctionne. Il est convaincu que la qualité de vie augmenterait, de même que la productivité.

Une députée PLR juge le projet surréaliste en raison de la réalité économique. Elle ne voit pas comment il serait possible de rester compétitif en

travaillant moins, et pense que les entreprises n'accueilleront pas le projet favorablement. Avec des journées de 6 heures, les employés n'auront plus le temps d'échanger autour d'un café, par exemple, et il est connu que beaucoup de ces moments sont propices aux nouvelles idées et projets. De plus, davantage de temps libre nécessitera un pouvoir d'achat plus élevé.

M. Cerutti ne voit pas en quoi l'esprit compétitif serait lié au temps de travail. Une personne plus reposée sera plus productive et plus clairvoyante. Par exemple, les députés travaillent certainement mieux en commission de 2 heures que sur de longues périodes. Davantage de temps libre ne nécessitera pas de pouvoir d'achat supplémentaire, car les personnes vont en profiter pour se reposer et s'occuper d'elles et de leurs proches.

Un député LC indique que les restaurateurs ont eu de la peine à retrouver des employés après la crise covid en raison des horaires coupés, et qu'ils ont de fait mis en place des équipes. De plus, il a récemment coaché un chef d'entreprise qui voulait engager un cadre supérieur appelé à le remplacer, et les 5 candidats souhaitaient tous travailler à 90 ou 80%. Les équipes de 3 fois 8 heures n'existent en outre pas qu'à l'Etat mais aussi à Firmenich ou Givaudan, qui ont introduit les 4 fois 6 heures, ce qui coûte plus cher, mais ces entreprises ont des marges importantes. Il n'est pas possible de doubler les charges salariales et sociales avec des marges de 3 à 5%. Pour finir, il sera difficile de définir quelles entreprises seront choisies pour le projet pilote, car cela risque de créer une inégalité de traitement.

M. Cerutti déclare que son père a été entrepreneur toute sa vie, et il juge improbable de n'avoir que des marges de 3 à 4%. De plus, le fait de doubler les employés doublera la productivité.

Un député Ve remercie M. Cerutti d'avoir ouvert le débat. Il rappelle que cette proposition était incluse dans l'initiative 1000 emplois. Les heures supplémentaires à disposition pourront simplement servir à s'occuper des enfants, ce qui pourrait être un concept intéressant. L'idée qu'il faudra nécessairement dépenser de l'argent pour meubler les heures libres est en dehors de la réalité. Une proportion importante de la population désire actuellement travailler à temps partiel, et est prête à échanger une partie de son revenu contre une amélioration de sa qualité de vie. Il se demande si le projet s'appliquera à une entreprise en entier.

M. Cerutti confirme que cela concernera toute l'entreprise, sinon cela créera des conflits.

Un député MCG insiste sur le fait qu'une augmentation du temps libre n'engendrera pas la nécessité d'avoir davantage de pouvoir d'achat. De plus, les personnes qui travaillent 10 heures par jour dans certains pays sont loin

d'être plus productives. Aujourd'hui, la nouvelle génération ne désire plus travailler à 100%, et il s'agit de les écouter car elles représentent la relève. Les journées de 6 heures doivent être soumises à un test, et seront la norme dans le futur. A l'époque, les Suisses ne connaissaient pas les congés payés et la semaine de 40 heures. Le discours tenu par certains députés rappelle celui de l'époque, car il avait été prétendu que les congés payés engendreraient la ruine des entreprises, ce qui n'a pas été le cas.

Un député UDC se questionne sur l'échec des 35 heures en France, et postule qu'il serait davantage causé par les charges et impôts qui pèsent sur les patrons. Cependant, certains patrons ne seront peut-être pas d'accord de payer un 100% avec 2 heures de travail en moins.

M. Cerutti rappelle que l'idée du projet n'est pas que les patrons paient 2 heures de plus pour 2 heures de moins, mais que la notion du 100% devienne 6 heures. Il y a 100 ans, les gens travaillaient 16 heures par jour, qui ont été réduites à 8 heures, sans que cela provoque l'effondrement de l'économie. Les entreprises doivent proposer davantage à leurs employés afin de rester compétitives, comme des jours de congé, des horaires flexibles ou des temps partiels.

Un député Ve estime l'idée innovante. Le XXe siècle a en effet observé une baisse du temps de travail hebdomadaire qui a été prise à la charge des employeurs jusque dans les années 1980-90. A la fin de la Seconde Guerre mondiale, les semaines de travail comptaient 58 heures dans l'hôtellerie, par exemple. Par la suite, le temps de travail effectif a continué à baisser, mais cette fois à la charge des employés, car le 100% est resté bloqué au nombre d'heures des années 1980-90, mais les personnes qui désiraient travailler moins ont pris la différence à leur charge.

M. Cerutti est tout à fait en accord avec ces propos, raison pour laquelle les gens sont de plus en plus stressés et en burnout.

Le même député Ve demande si M. Cerutti partage l'impression que le PIB est une mesure inexacte de la richesse produite, attendu qu'une bonne partie de la richesse est produite par des travaux non rémunérés. En France, les personnes passent moins de temps au travail et davantage en famille, alors que d'autres pays ont choisi de leur faire passer plus de temps au travail et de mettre les enfants dans des crèches, ce qui produit du PIB. Il n'est pas certain qu'un pays avec un PIB plus élevé soit plus développé et heureux. Il demande la raison du choix de la baisse quotidienne du temps de travail plutôt qu'une baisse hebdomadaire, voire annuelle.

M. Cerutti désirait conserver l'esprit du travail du lundi au vendredi.

Le même député Ve perçoit bien que certains de ses collègues qui se présentent d'habitude comme innovants sont frileux pour ce genre de discussion, et il demande s'il serait possible d'amender le texte en proposant une diminution du temps de travail accompagnée d'une diminution partielle du salaire, voire la généralisation du travail à 80% payé 90%.

M. Cerutti est ouvert aux propositions. Une motion a pour objectif d'ouvrir le débat.

Le président précise que le PIB n'est pas un bon outil de comparaison, car un pays qui se reconstruit après une guerre a un PIB très élevé, par exemple.

Une députée S estime que la motion est très socialiste, et mentionne la motion de Mme Funiciello en 2021, ainsi qu'un livre de M. Jean-Claude Rennwald sur la semaine de 4 jours. Elle s'enquiert de la possibilité d'un projet national au vu du fait que le MCG a un représentant à Berne.

M. Cerutti estime que Genève se doit d'être précurseur, et qu'il sera plus difficile de mettre en place ce type de projet au niveau national.

La même députée revient sur la question de la productivité, et indique que de plus en plus d'entreprises se rendent compte qu'elles doivent proposer de bonnes conditions de travail et davantage de temps libre pour attirer les talents et rester compétitives. Il serait intéressant d'entendre le Professeur Ramirez ou le Professeur Ferro-Luzzi sur la question.

Le président déclare que le débat doit être recentré, car le sujet touche aux valeurs et sensibilités personnelles par rapport à la conception du travail, qui n'ont rien à voir avec la motion. En revanche, il faut se pencher sur la question de la productivité, et un professeur d'économie pourra éclairer la commission à ce sujet.

Un député MCG rappelle que 2 milliards de francs ont été votés pour les TPG, et que M. Maudet a apporté quelques modifications à son programme sur le bien-être au travail, avec le travail à 90% payé à 100%. Il faudrait peut-être procéder à son audition.

Un député LC désire apporter une précision quant à ses propos, car il a été cité à deux reprises et ne souhaite pas que la commission pense qu'il est favorable à la motion. Les exemples donnés concernant les restaurateurs et les cadres supérieurs servent à montrer que des conditions de travail agréables sont bénéfiques à tous. Certaines entreprises l'ont compris et appliquent déjà des éléments proposés par la motion, sans avoir besoin de se faire dicter une conduite car la loi du marché prime.

Une députée S pense qu'il y a matière à réflexion au niveau de l'Etat, car il a été constaté que la santé au travail et l'absentéisme sont problématiques.

Le président relève que les horaires sont peu flexibles à l'Etat, ce qui génère de l'absentéisme. De plus, les jeunes désirent clairement avoir un travail qui leur laisse du temps pour leurs activités, et pas nécessairement un salaire élevé.

Le président trouve intéressante l'approche de la commission au sujet du rôle de l'Etat et de sa capacité à se montrer innovant.

Un député LJS se demande comment le projet pilote sera géré. Dans l'hypothèse d'une mise en place, il faudra délimiter une durée et anticiper un éventuel retour en arrière. Pour les personnes impliquées, un échec du projet sera compliqué.

M. Cerutti estime qu'un succès n'engendrera pas une mise en place pérenne obligatoire. L'Etat doit être incitateur et innovateur. Les députés sont élus pour proposer des solutions qui améliorent le quotidien des uns et des autres, et ils ont le droit de se tromper. Les entreprises impliquées sauront que le système est à l'essai.

Le même député LJS indique que cela implique que les entreprises cobayes engagent du personnel supplémentaire le temps de l'essai. En cas d'échec, ces personnes ne pourront être gardées. Il faudra aussi savoir quoi faire des ressources allouées.

M. Cerutti déclare qu'il ne faut pas prétendre que les entreprises ne recourent pas déjà à des boîtes de placement. Le projet pilote peut utiliser le même principe.

Le président souhaite avoir la confirmation que la commission désire entendre un professeur d'économie, l'UAPG et la CGAS, puis Mme Bachmann.

Audition du Professeur José V. Ramirez, HES-SO

M. Ramirez indique avoir fait une thèse sur la question du temps de travail et de la productivité. Jusque dans les années 1990, le temps de travail s'est réduit de manière régulière dans tous les pays occidentaux grâce aux gains de productivité depuis l'après-guerre. En Suisse, la semaine était de 48 heures dans les années 1950 et est rapidement passée à 42 heures pour ne plus changer ensuite. Le temps de travail s'est aussi réduit sur le nombre de semaines par année, et sur le cycle de vie. L'expérience des 35 heures en France, bien que très critiquée au début, est celle ayant le mieux fonctionné. A l'époque, l'économiste François Bourguignon était à la tête d'un groupe initié par les socialistes Lionel Jospin et Martine Aubry. La discussion de la réduction du temps de travail a débuté dans les années 1970 dans le cercle des écologistes en Allemagne. L'équipe de François Bourguignon est arrivée à la conclusion qu'il ne serait pas judicieux de réduire le temps de travail, car cela engendrerait

une perte nette pour l'économie française. Il s'agissait néanmoins d'un calcul social et global. Le gouvernement a décidé d'introduire les 35 heures pour des questions politiques, et cette réforme a provoqué une grande augmentation de la productivité. Le rapport du SECO sur la croissance de 2007 revient sur les gains de productivité de 1970 à aujourd'hui en comparant les pays européens. La France et l'Allemagne, qui sont les deux pays ayant le plus réduit le temps de travail, ont connu les gains de productivité les plus élevés. La productivité ne s'exprime pas en valeur monétaire mais en valeur ajoutée par heure. Il existe beaucoup de littérature sur les gains de productivité, qui dépendent beaucoup de ce qui est produit et du type de demande. De manière générale, les études montrent que les gains de productivité ont permis de réduire le temps de travail, car l'augmentation de productivité peut être distribuée de différentes manières, soit l'augmentation du salaire, l'augmentation du rendement du capital, la réduction des prix ou la réduction du temps de travail. L'expérience française est la plus connue, ainsi que celle de l'industrie automobile en Allemagne avec 32 heures. Les autres expériences sont à une échelle bien moindre.

La présente proposition est une approche plus ergonomique qu'économique, car liée à la santé des individus. Un travail intensif et régulier engendre un pic de productivité qui décline par la suite, tout en variant d'un individu à l'autre. Au-delà de 6 à 8 heures de travail intensif, la productivité baisse. Toutefois, il est parfois difficile d'évaluer la productivité selon les métiers, et les entreprises raisonnent plutôt en termes de tâches. Les nouvelles générations préfèrent avoir une flexibilité large du temps de travail, sur toute l'année.

Un député Ve postule que la réduction du temps de travail a d'abord été à la charge de l'employeur entre les années 1945 et 1990, et s'est poursuivie à la charge de l'employé avec les temps partiels.

M. Ramirez opère une distinction entre la réduction du temps de travail et celle des heures de travail. Il s'agit vraisemblablement ici de réduire le temps de travail normal. Le temps partiel a débuté dans les années 1970 avec l'explosion de la participation des femmes sur le marché de l'emploi. Ces dernières favorisent le temps partiel, car elles doivent encore travailler à la maison. Aujourd'hui, 55% des femmes sont à temps partiel, contre 20% des hommes. Les entreprises ont compris qu'il était intéressant d'employer des personnes à temps partiel, et de manière générale elles sont rationnelles. Lors d'un gain de productivité, une part peut être utilisée pour augmenter les salaires ou diminuer le temps de travail.

Le même député Ve s'interroge sur une autre possibilité, soit le revenu universel de base, et souhaite savoir s'il existe une comparaison des modèles.

Il estime en outre que les gains de productivité ont été constants au cours des 70 dernières années.

M. Ramirez estime qu'il s'agirait de connaître l'objectif, soit la réduction du chômage, par exemple. Il rappelle en outre que pour une heure de travail rémunéré, 1,3 ne l'est pas, principalement pour les femmes. Il ne peut pas répondre à la question qui présente trop d'inconnues. Quant aux gains de productivité, ils sont mauvais actuellement. Contrairement aux idées reçues, les nouvelles technologies n'apportent pas de gains de productivité. Entre 2010 et 2023, les gains ont été en moyenne trois fois plus faibles qu'entre 1990 et 2000, lorsqu'internet est apparu. Les nouvelles technologies sont du capital, et ne sont pas rentables lorsque faiblement utilisées.

M. Ramirez répond que ces mesures doivent être spécifiques à chaque tâche. Une réduction du temps de travail provoque généralement une intensification du temps de travail, comme cela s'est passé en Allemagne et en France. Les entreprises ont accepté la loi à condition d'observer les gains de productivité. Au vu du succès, les 35 heures ont pu être maintenues. Les mesures peuvent s'effectuer au niveau macro, mais les données ne peuvent être collectées que trois à quatre ans après. Les économistes ne peuvent pas donner de réponse sur les données publiques, mais il est possible de mesurer à l'interne. Par exemple, la HEG a fait l'expérience avec deux personnes qui souhaitent réduire leur taux d'activité. Suite à trois mois d'expérience, cette dernière s'est montrée concluante. Le travail peut certes être intensifié, mais il sera moins humain. Les temps d'échange entre les personnes sont importants. En somme, il faut mener des expériences et pouvoir les mesurer avec les personnes les plus pertinentes.

Ce même député Ve s'interroge sur l'effet du contrôle. La fonction publique est plus ou moins contrôlée, et il est possible d'imaginer que l'efficacité du contrôle doit suivre une courbe en cloche. Il faudrait pouvoir optimiser son rendement.

M. Ramirez explique que la question du contrôle est liée à la sanction. Aux Etats-Unis, il y a par exemple peu de contrôles mais la sanction est importante.

Un député S désire un éclaircissement sur la raison de la valeur ajoutée jusque dans les années 1990.

M. Ramirez déclare que les gains de productivité ont été engendrés en raison du monde à reconstruire. L'OCDE est une coopération des pays riches, créée pour le fonds d'investissement américain de l'après-guerre. Beaucoup d'investissements sont arrivés en Europe, qui devait se reconstruire, et qui a aussi connu le baby-boom. La croissance économique dépend de la population. La dynamique démographique tire la croissance réelle. La démographie a

commencé à chuter ces dernières années, et c'est l'un des facteurs qui explique les gains de productivité faibles. Le chômage est arrivé en Suisse dans les années 1990, car il était réglé par la politique migratoire dans les années 1970.

Un député PLR résume que l'idée est ici de baisser le temps de travail tout en conservant le même salaire, ce qui veut dire qu'un patron doit payer pareillement un employé qui travaille 20% en moins. En cas de gain de productivité équivalent, la baisse du temps de travail est compensée, mais la question est de savoir si l'expérience française a démontré cette compensation.

M. Ramirez répète que l'économie française a été largement gagnante avec les 35 heures. Les effets externes sont aussi intéressants, comme pour la mobilité. La réduction du temps de travail redistribue la mobilité des individus, qui ont aussi eu plus de temps pour consommer, et les loisirs en ont profité.

Le même député admet que la baisse à 32 heures dans l'industrie automobile allemande fait sens, car ces métiers peuvent être automatisés. Il demande si l'analyse des gains a été effectuée par secteur d'activité.

M. Ramirez confirme que l'analyse par branche existe. Néanmoins, la réduction du temps de travail n'a pas les mêmes conséquences dans un secteur qui peut être automatisé que dans le service, par exemple. Le secteur automobile a investi beaucoup de capital dans les machines, et a introduit la réduction du temps de travail en échange d'un tournus des équipes. L'Allemagne est un bon exemple, car elle est plus proche de notre culture de négociation.

Ce même député PLR estime qu'il existe une dichotomie entre le fait que la Suisse est l'un des pays dans lesquels les personnes travaillent le plus, alors que les sondages montrent que le pays est l'un de ceux où les individus sont le plus heureux au travail.

M. Ramirez ne peut pas vraiment s'exprimer à ce sujet, car en tant qu'économiste il est intéressé par le choix des personnes et ce qu'elles font.

M. Ramirez postule qu'une décision nationale est un avantage, comme en France. Tout le monde a été contraint de prendre part à l'expérience. Toutefois, il y a évidemment eu des gagnants et des perdants. La présente motion paraît être une incitation à expérimenter, ce qui est toujours une bonne idée. Les entreprises modernes expérimentent beaucoup. Google a par exemple tiré au sort les personnes qui pourraient prendre toutes les vacances souhaitées. La question était de savoir qui allait prendre le plus de vacances, et ceux qui avaient la liberté en ont pris le moins.

Un député Ve demande si des études se sont penchées sur ce que font les individus avec le temps gagné. Ce temps peut être par hypothèse employé pour s'occuper des enfants, ou avoir un deuxième travail.

M. Ramirez s'intéresse personnellement au temps de travail, versus temps libre ou temps de formation, ainsi que le temps de travail à la maison.

Le même député Ve déclare que le besoin de places de crèche augmente beaucoup, ce qui signifie a priori que le temps libre n'est pas dévoué aux enfants.

M. Ramirez suppose qu'il existe des études à ce sujet, car les Américains ont par exemple un indice du prix à la consommation, et des statistiques sur le budget temps.

Une députée PLR est étonnée d'apprendre que l'expérience des 35 heures en France a été positive, alors que ce n'est pas le cas dans l'imaginaire collectif.

M. Ramirez confirme que l'expérience s'est révélée largement positive en termes de productivité du travail, et les 35 heures sont le temps de travail normal en France. Lors d'une réduction du temps de travail, il faut travailler davantage que l'objectif des 35 heures pendant un temps d'adaptation. En France, les syndicats étaient contre, car cela a engendré une perte de possibilité d'avoir plus de salaire, car une partie du temps n'était plus rémunérée au tarif des heures supplémentaires. Nicolas Sarkozy a désiré réintroduire la possibilité d'offrir une flexibilité, et de payer des heures supplémentaires. Ces heures sont rémunérées de manière plus élevée. La réalité est que certaines entreprises n'ont pas survécu au passage aux 35 heures, mais cela est inhérent au fonctionnement de l'économie.

La même députée PLR demande quelles économies connaissent des gains de productivité, et pourquoi la Suisse n'a pas de bons gains de productivité.

M. Ramirez répond qu'il s'agit de l'Amérique et de la Corée du Sud. Ce dernier pays possède une main-d'œuvre très qualifiée. Les Etats-Unis concentrent une grande partie des nouvelles technologies à forte valeur ajoutée. Un ingénieur qui part travailler aux USA sera payé trois fois plus qu'en Suisse. Ces pays possèdent des secteurs avec des monopoles, qui génèrent des revenus très importants. La Suisse un problème avec les nouveaux outils de manière générale, et ne sait pas les utiliser de manière productive. Seul le secteur de l'exportation tire le pays. En comparaison européenne, les cinq dernières années se sont mieux déroulées, mais la tendance reste en dessous des attentes du SECO. Le pays est trop capitalisé, et la population est aussi vieillissante. Il manque de capital humain par rapport aux besoins. La Suisse doit former et attirer les jeunes dans les domaines les plus recherchés.

Cette même députée PLR considère donc qu'il n'existe pas vraiment de corrélation entre la situation économique et ce qui est proposé dans le texte de la motion.

M. Ramirez énonce que les entreprises qui le désirent peuvent faire l'expérience par elles-mêmes. Le but de la motion n'est pas clair, mais en tous les cas les jeunes préfèrent avoir de la flexibilité.

Une députée S désire connaître la durée et la taille critique d'une expérience afin d'obtenir des données exploitables.

M. Ramirez explique qu'il s'agira de bien définir les secteurs d'activités, car il en faudra idéalement plusieurs, qui se différencient par rapport au type de demande ou du capital. Mais le protocole est le plus important. Certaines entreprises pourraient être simplement intéressées par les résultats, et seront des entreprises de contrôles. En les comparant avec celles qui diminueraient le temps de travail, il sera possible d'extraire les données. Les 35 heures en France ou le salaire minimum ont été des expériences dites naturelles, car du jour au lendemain tout le monde a été logé à la même enseigne. Il faut pouvoir identifier que la réduction du temps de travail a permis l'augmentation de la productivité, et non d'autres facteurs externes.

M. Ramirez déclare qu'un gain de productivité de manière à compenser le salaire équivaut au statu quo. L'augmentation de la demande a un impact car plus le temps de travail est faible, plus les entreprises doivent engager de personnes pour y répondre.

Un député PLR demande si le gain de productivité en France ne serait pas dû au fait qu'il partait de plus bas.

M. Ramirez s'étonne de la mauvaise image de la France. La Suisse avait de hauts gains de productivité à l'époque, même par rapport aux Américains. Les autres pays l'ont rattrapée, mais elle conserve une avance en termes de pouvoir d'achat.

Le même député PLR considère que certains ont dû énormément augmenter leur productivité en France. Dans certains domaines, la productivité ne peut pas augmenter indéfiniment, comme dans le commerce de détail ou le transport routier, par exemple.

M. Ramirez rappelle que le rapport 2016 du SECO prouve la corrélation entre la réduction du temps de travail en France et en Allemagne et les gains de productivité sur 30 ans. Il existe une conjoncture commune à des pays qui avaient des temps de travail différents. Des effets économiques et conjoncturels peuvent affecter tous les pays, mais une fois qu'ils ont été mis de côté, le temps de travail explique le mieux les gains de productivité. Cependant, il y a aussi eu une baisse de l'embauche. Il n'existe pas de vérité universelle, mais ce qui est certain c'est que tous les secteurs ne profiteront pas d'une expérience telle que celle proposée par la motion.

Le président remercie M. Ramirez et le libère.

Séance du lundi 6 janvier 2025

Le président rappelle le planning du jour et propose ensuite à la commission d'entendre le Cartel intersyndical qui a demandé une audition sur la M 3048.

Un député S remarque que cela devrait plutôt être une audition de la CGAS au lieu du Cartel intersyndical sachant que le Cartel fait partie de la CGAS. Il rappelle que la motion concerne non seulement le secteur public mais aussi le secteur privé.

Un député Ve indique que cela s'adresserait probablement plutôt au secteur public si le texte était adopté. Il ne voit aucune opposition à cette audition de la CGAS qui serait invitée à venir avec des membres du Cartel.

Le président confirme qu'il demandera que la CGAS soit associée à l'audition du Cartel, ce qui convient à la commission.

Audition de M. Nicolas Rufener, membre de l'UAPG, et de Mme Catherine Lance Pasquier, membre de l'UAPG

Le président souhaite la bienvenue aux auditionnés et leur cède la parole.

M. Rufener déclare qu'il donnera la prise de position de l'UAPG sur cette motion et rappellera ce qu'est l'UAPG, tandis que Mme Lance Pasquier complètera notamment en ce qui concerne l'administration publique et les problématiques que cela peut poser. Il souhaite une belle année 2025 à la commission et rappelle que l'UAPG est l'organisme faîtier des employeurs genevois, qui regroupe 6 grandes associations patronales et, à ce titre, l'UAPG représente 30 000 entreprises et plus de 250 000 salariés. Cette représentativité assez unique leur donne une position légitime particulière pour se prononcer sur différents sujets en lien avec l'emploi ou l'économie. Il remarque qu'il a été surpris par la rédaction de la motion, qui laisse à désirer sur certains points. Les premiers considérants enfoncent des portes ouvertes et les suivants disent tout et leur contraire. On parle d'une réduction du temps de travail qui peut lutter contre le burnout mais l'inverse est aussi vrai, ce qui est contradictoire. Il n'y a pas de sources citées pour les exemples donnés. Il aurait été intéressant de pouvoir se baser sur des exemples documentés, notamment pour ce qui se fait à l'étranger.

Il ajoute que quelque chose le dérange encore davantage. Il semblerait que le fait de travailler beaucoup soit négatif alors que le travail, jusqu'à preuve du contraire, est l'intégrateur social le plus puissant de ces dernières décennies. Il mentionne d'ailleurs que la situation est difficile pour ceux qui ne trouvent pas de travail. Il évoque également les conséquences sociales néfastes du télétravail massif durant la pandémie. Le fait de considérer que le travail est un facteur de mal-être est selon lui problématique.

Il reconnaît cependant que la santé au travail est un élément important et que le monde du travail n'est pas idyllique. Il rappelle que la Suisse est dotée d'une loi sur le travail qui est très détaillée et qui traite des horaires, des conditions de travail, des temps de repos, etc. A Genève, la bonne application de la législation est assurée par l'OCIRT, mais également par le partenariat social, qui est très vif en Suisse. Selon lui, si l'on vit dans une telle prospérité en Suisse, c'est certainement grâce à cette paix du travail et à ce partenariat social. Il rappelle que le cadre légal impose une inspection paritaire des entreprises permettant de vérifier que les conditions de travail sont respectées, tout comme les conventions collectives de travail. Ceci reflète également l'expression du partenariat social. Il mentionne également l'existence de la SUVA s'agissant de l'assurance-accident obligatoire. La Suisse a une culture extrêmement ancrée du temps partiel, y compris pour les hommes, qui sont de plus en plus adeptes des temps partiels. Les entreprises s'adaptent, sans que la loi les y oblige. Ceci repose sur un élément presque aussi important que le partenariat social : c'est l'ordre libéral, qui donne une grande liberté aux uns et aux autres et qui responsabilise les différents partenaires et prestataires. Il rappelle aussi que la Suisse a cependant le coût du travail le plus élevé au monde et est très tournée vers l'extérieur. Le contexte est très concurrentiel et il faut toujours être attentif à ce qui peut renchérir le coût du travail. Il constate que la motion propose de réduire la semaine de travail à 30 heures au lieu de 40, mais sans diminution de salaire tant pour les entreprises publiques que privées qui le souhaiteraient. Il s'agit cependant de ne diminuer ni le salaire ni le travail mais seulement le temps de travail. L'intention des motionnaires n'est pas très claire sur ce point. Il rappelle que l'IN 181 visait aussi ce genre de proposition avec une semaine de 32 heures et que plus des deux tiers des citoyens genevois ont refusé cette initiative. L'UAPG n'est pas opposée à l'évolution des modes de travail, comme elle a pu le démontrer pendant le covid et notamment pour les dispositions en lien avec le télétravail des frontaliers. L'UAPG est prête à soutenir toute initiative visant à une adaptation, mais pense que ce sont les entreprises qui doivent réaliser ceci, en fonction des conséquences engendrées en termes de coût du travail, de LPP, de productivité, etc. L'UAPG n'est donc pas en faveur de cette motion et de la réduction du temps de travail. Cela ne permettrait pas de résoudre les problèmes actuels qui existent sur le marché du travail. Il précise que le droit fédéral épuise presque complètement la matière en ce qui concerne le contrat de travail et qu'il serait donc a priori difficile d'élaborer une législation cantonale à cet égard. Il faut garder à l'esprit que des questions de conformité au droit supérieur pourraient se poser.

Mme Lance Pasquier évoque les différentes problématiques qui émergent avec cette motion, si elle était appliquée au sein de l'administration. Elle s'interroge sur la garantie des prestations délivrées à la population et voit mal comment les prestations pourraient ne pas être impactées sachant que le temps de travail serait grandement réduit. Si ce n'était pas le cas, l'on pourrait d'ailleurs se poser des questions sur la situation actuelle. Cela signifierait que le même travail devrait être fourni dans un temps beaucoup plus court par les collaborateurs de l'administration publique. Ceci pourrait d'ailleurs justement mener à des pressions supplémentaires sur les collaborateurs et du mal-être au travail. La solution serait alors d'engager du personnel supplémentaire pour garantir le niveau de service actuel. Elle voit mal comment les HUG, la police ou d'autres services pourraient fonctionner de la même manière sans engager du personnel supplémentaire. Il s'agit de secteurs qui sont déjà aujourd'hui en pénurie de main-d'œuvre. Il y a déjà un recours à du personnel externe et de la main-d'œuvre frontalière pour pallier cette pénurie de personnel et ce phénomène serait accentué avec l'acceptation de cette motion. Etant donné que la motion ne pourrait pas être mise en œuvre dans tous les services, une inégalité de traitement pourrait être engendrée avec certains services permettant un horaire réduit et d'autres pas. Elle rappelle également que Genève est déjà l'un des cantons qui dépensent le plus par habitant en termes de coût pour la fonction publique. Une éventuelle mise en œuvre de cette motion risquerait d'augmenter encore ce différentiel avec les autres cantons. La concurrence entre le secteur privé et le secteur public serait aggravée sachant qu'il y a déjà aujourd'hui des différences notables en termes de conditions de travail. Le salaire médian est beaucoup plus élevé dans le secteur public, l'horaire hebdomadaire est inférieur dans le secteur public, le régime de retraite est plus généreux, etc. Il est déjà très difficile pour le privé de s'aligner, avec des charges sociales bien plus élevées qu'ailleurs. En conclusion, l'UAPG s'oppose à cette motion, qui ne tient pas compte de l'avis de la population exprimé en juin 2023. Les revendications ne portent pas sur le fait de travailler moins mais plutôt de travailleur mieux, en encourageant la flexibilité des horaires de travail. La question de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle ne serait pas améliorée avec ce nouvel horaire réduit. Il faudrait plutôt des places d'accueil supplémentaires en âge préscolaire ou des horaires plus adaptés à l'école. Un autre élément relevé dans l'exposé des motifs est la réduction des déplacements professionnels, mais il faudra de toute façon se déplacer au travail même si c'est pour 6 heures au lieu de 8 heures. Sur les questions de burnout ou de mal-être au travail, ces éléments relèvent de problématiques plus complexes que simplement la réduction de l'horaire de travail. Cette mesure ne ferait finalement qu'accentuer la pénurie de main-d'œuvre. Elle rappelle que l'on compte plusieurs centaines de milliers de

travailleurs qui manqueront dans les dix prochaines années, même en se basant sur l'hypothèse d'une immigration modérée et d'une exploitation efficace du potentiel de main-d'œuvre indigène. Il y a une pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée.

Un député S remercie l'UAPG pour cette prise de position. Il se permet d'abord de réagir sur la question de la différence entre le secteur public et le secteur privé. Il partage le fait qu'il ne faut pas instaurer des inégalités de traitement entre les deux secteurs. Sur les questions liées au salaire médian dans la fonction publique, il rappelle que de nombreuses fonctions nécessitent des compétences spécifiques et de hauts niveaux de formation dans le secteur public. Les fonctions ne sont pas les mêmes que dans le secteur privé. Généralement, les hautes fonctions dans le privé présentent des rémunérations plus élevées que dans le public. En ce qui concerne la productivité, il se dit surpris par le fait que la dernière audition d'un professeur d'Université montrait que la réduction du temps de travail amenait en fait un gain de productivité *in fine*. Les fameuses 35 heures en France, par exemple, ont amené un gain de productivité. Les études montrent donc un gain de productivité avec la réduction du nombre d'heures de travail. Quand on parle de productivité, on parle de ce qu'une personne peut fournir dans un espace-temps donné. La réduction du temps de travail semble permettre à la personne de se concentrer davantage sur ses tâches et d'avoir un temps plus « ciblé » sur sa mission. Dans les milieux patronaux, il y a cette recherche de productivité et il se demande par conséquent ce que pensent ces milieux de ces études. Il partage le fait qu'il faut du temps pour se rendre au travail, qu'il faut beaucoup plus de places de crèche et confirme que les déplacements actuels demeureront et confirme qu'il y a effectivement une recherche de la société et notamment des jeunes générations de trouver un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Il ressent une sorte de déni de la part des auditionnés pour qui le travail est formidable, et il est d'accord avec eux sur ce point, mais il rappelle qu'il y a aussi une hausse des burnouts, du mal-être et d'autres problèmes d'épuisement ou d'anxiété psychologique liés au travail. Il résume finalement ses deux questions : celle de la productivité et celle du stress et de la hausse des burnouts liés au travail.

M. Rufener répond que, s'agissant de la productivité, il ne pense pas que la réduction du temps de travail puisse être corrélée à la hausse de la productivité, mais que l'amélioration du confort au travail peut permettre d'augmenter la productivité. Il pense que la baisse du temps de travail peut, ou pas, contribuer à l'amélioration du confort au travail. Il précise qu'il ne se base pas sur des études universitaires mais sur le quotidien des entrepreneurs de la construction qu'il rencontre régulièrement dans le cadre d'une association européenne. Les

35 heures ont amené les employeurs à payer leurs employés en heures supplémentaires parce qu'avec les 35 heures, il n'était pas possible de fournir les prestations demandées dans les délais, dans le domaine de la construction. Le temps de travail est donc resté le même, mais les employés étaient rémunérés davantage, ce qui au final se répercute sur le coût pour le client. Cela a rendu le monde du travail plus complexe et cela a amené une destruction massive d'emplois, selon lui. Certes, ceux qui travaillent encore sont peut-être heureux au travail, mais s'ils gagnent en productivité c'est peut-être parce qu'ils ont peur de perdre leur travail. La solution idyllique présentée comme la solution pour gagner en productivité est trompeuse selon lui, car il faut du temps pour effectuer le travail et ce temps ne peut pas être diminué à l'infini. Il expose la situation dans laquelle une heure supplémentaire chaque jour permet ensuite d'avoir son vendredi après-midi de libre. Ce genre d'aménagement est préférable et donne lieu à un gain de productivité. La diminution du temps de travail avec un salaire équivalent ne peut pas fonctionner. Il serait étonné de voir un professeur d'université démontrer le contraire et se réjouit de lire l'étude évoquée pour pouvoir la « challenger ». Au début de l'introduction des 35 heures, cela semblait miraculeux et aujourd'hui l'on se rend compte que cette contrainte, notamment en comparaison internationale, avec notamment les contraintes liées à la retraite, a mené le pays dans un état proche de la faillite. Ceci est lié à la volonté de renchérir le coût du travail en diminuant l'implication du travailleur et en imaginant que cela va augmenter la productivité et que la richesse créée sera redistribuée pleinement aux travailleurs. Selon lui, l'économie ne peut fonctionner ainsi. C'est le problème qui se pose ici en se disant que peut-être qu'une heure de productivité sera gagnée en diminuant le temps de travail. Il se demande qui va payer et comment, sachant que les coûts de la main-d'œuvre sont les plus élevés. Dans le secteur qu'il représente, des personnes gagnent plus que 50% de la population genevoise du secteur privé, tandis que du côté des maîtres d'ouvrage et des donneurs d'ordre, les prix sont resserrés partout et l'on considère que les prestations des entreprises sont trop chères.

Mme Lance Pasquier remarque, sur le bien-être au travail, que ce qui ressort des dernières enquêtes c'est une demande de flexibilité (plus de souplesse avec les horaires), mais pas forcément une réduction du temps de travail.

Un député MCG a bien compris que les auditionnés ne sont pas en faveur de la motion, mais cette dernière demande à réaliser une évaluation dans le cadre d'un projet pilote pour vérifier si cela fonctionne ou non. Selon lui, il pourrait y avoir un intérêt à faire un test. Il remarque qu'il n'a pas les compétences pour savoir comment mener ce type d'évaluation, mais il se

demande s'il ne faudrait pas tester la chose pour avoir la preuve que cela ne fonctionne pas.

M. Rufener se demande si une étude ne devrait pas être faite sur la productivité dans le secteur public sachant que cela existe déjà dans le secteur privé. Cela pourrait permettre de constater que la productivité peut largement être améliorée et de se dire que la diminution du temps de travail ne serait pas forcément la solution. Cela permettrait peut-être également de comprendre pourquoi le service de l'assurance-maladie à Genève ou celui des prestations complémentaires ne répondent jamais à Genève alors qu'ils répondent dans les autres cantons et pourquoi les enseignants sont payés 20 à 30% de plus que partout ailleurs en Suisse. C'est plutôt de ce côté-là qu'il faudrait travailler en amont selon lui.

Un député MCG indique que ceci relève du travail de la commission de contrôle de gestion plutôt que de la commission de l'économie.

M. Rufener précise qu'il est peut-être un peu caricatural et provocateur, mais il confirme que la réalité objective est que la main-d'œuvre de la fonction publique genevoise coûte bien plus cher qu'ailleurs alors que le temps de travail est équivalent voire moins élevé. Le projet pilote amènera certains à se dire que c'est positif et d'autres que c'est négatif. Ceux qui auront trouvé l'évaluation positive feront alors un projet de loi pour mettre en œuvre ceci de manière pérenne. L'expérience montre, en comparaison internationale, que c'est parce que la Suisse est un pays libéral, avec beaucoup de libertés et un partenariat social fort qui amène des discussions entre les uns et les autres, que l'économie est compétitive. Il pense donc qu'il est préférable de laisser les uns et les autres s'organiser librement. Soit il y a une demande très forte des travailleurs, qui correspond à une opposition frontale vis-à-vis des employeurs, et le contrat de travail règlera ceci dans le cadre de ce rapport de force, soit il n'y a pas de demande des travailleurs mais un souhait des employeurs qui rencontrerait l'approbation des travailleurs et cela se mettrait alors en place naturellement. A salaire égal, cela lui semble cependant impossible. Il précise qu'il travaille dans un secteur où les marges sont de 2 à 3% et il se demande comment 25% de productivité pourraient être dégagées en plus.

Un député PLR demeure dubitatif sur le fait qu'un travail serait mieux fait en 6 heures plutôt qu'en 8 heures. Il trouve intéressant d'avoir une personne issue du milieu de la construction, parce que le fait de rédiger un rapport n'est pas la même chose que de construire une maison, par exemple, et que la maison ne pourra probablement pas être construite dans les délais requis s'il y a une réduction du temps de travail. En lien avec ceci, il revient sur la question du partenariat social et mentionne les conventions collectives de travail qui sont le fruit de négociations avec les partenaires sociaux. Il est envisagé ici que

chacun travaille durant 8 heures car ce sont des horaires de bureau, mais ce n'est pas le cas dans tous les milieux. Il se demande comment cela pourrait être traduit pour des milieux avec des horaires plus spécifiques et quelles pourraient être les conséquences de cette nouvelle mesure sur le partenariat social.

M. Rufener précise que dans le domaine de la construction, le temps partiel, comme la diminution du temps de travail, n'est plus une revendication des travailleurs ou des partenaires sociaux depuis des décennies. Les revendications dans ce domaine portent plutôt sur l'amélioration des conditions de travail, le confort et la rémunération. Les seules revendications qui ont pu exister étaient liées aux apprentis, avec notamment le souhait de vacances plus longues pour ces derniers. Les entreprises travaillent 5 jours par semaine et il est quasiment impossible de réaliser le même travail sur 4 jours et de pouvoir délivrer la prestation dans les délais. Les changements d'équipes sur le terrain mènent aussi à des pertes de productivité. Le temps partiel est complètement anecdotique dans ce milieu. Par exemple, dans la maçonnerie, le recours à des sous-traitants se fait pour avoir des spécialistes, mais le coût est plus élevé et cela fonctionne sur des petits pourcentages du travail à réaliser mais pas sur des gros pourcentages.

Il n'imagine pas aujourd'hui une personne qui accepterait que sa maison soit construite en 3 ans au lieu de 2, et de même pour une école. La tendance est plutôt à l'inverse et les partenaires sociaux se retrouvent à devoir résister durement contre certains maîtres d'ouvrage qui souhaitent que les chantiers soient bouclés dans le délai de livraison quoi qu'il arrive et qui considèrent que l'on peut aussi travailler le week-end ou la nuit pour ce faire. C'est contre ceci qu'il faut lutter. Les entreprises de la construction travaillent 40 heures par semaine et devront continuer à travailler à ce rythme quoi qu'il arrive pour délivrer leurs prestations. Si le cadre législatif impose des choses, le partenariat social doit s'adapter, mais cela l'affaiblit. Il prend l'exemple du salaire minimum, qui a ses vertus mais qui par contre affaiblit le partenariat social.

Un député UDC indique qu'il avait une entreprise, mais que cela fait 5 ans qu'il ne travaille plus dans le bâtiment. Il se demande si cela poserait un problème aux syndicats que les personnes travaillent une heure de plus 4 jours par semaine afin d'avoir une demi-journée à prendre librement durant la semaine. Il pense que cela éviterait des bouchons et permettrait d'avoir toujours des personnes présentes sur le chantier et que cela éviterait que tous les employés partent en même temps.

M. Rufener déclare que les entreprises ont généralement des horaires annuels, lesquels peuvent prévoir ce genre d'aménagement. Les ponts peuvent par exemple être dégagés sur ces horaires. Il reprend l'exemple d'une entreprise qui prévoit que ses employés travaillent une heure de plus les

premiers jours de la semaine pour libérer le vendredi après-midi. Il remarque que la productivité le vendredi après-midi est de toute façon moins bonne, donc il est préférable de libérer les personnes. Des entreprises hors canton qui reçoivent des mandats sur Genève peuvent dire à leurs équipes qu'une fois que le travail à réaliser dans la semaine est terminé, les employés peuvent partir. Ceci est laissé à la liberté des entreprises. Il y a aussi des possibilités de travailler moins en hiver et plus en été, notamment dans le gros œuvre. Les conditions climatiques étant en train de changer, cela pourrait s'inverser. Il précise que, si un employé prenait par exemple sa demi-journée de libre le lundi matin, cela poserait problème de dire que l'entreprise n'est pas sur le chantier le lundi. Le vendredi matin ou après-midi serait clairement préférable dans cette hypothèse.

Le même député précise que des employés peuvent aussi être malades un lundi matin. Il remarque qu'avec le système qu'il propose, il serait possible d'avoir un roulement afin qu'une personne de l'entreprise soit toujours présente.

M. Rufener confirme que des possibilités existent, mais souligne que le temps partiel dans ce domaine est très rare.

Un député Ve se dit également dubitatif par rapport à certains éléments imprécis de la motion. Il déclare qu'une étude démontre que les professeurs du degré secondaire II (gymnases et collèges) sont moins bien payés à Genève que dans le canton du Jura, du Valais et de Fribourg. Il déclare que le professeur Ramirez a confirmé que, sur les 80 dernières années, il y a eu une baisse massive du temps de travail en Europe occidentale, mais cette baisse a surtout été observée durant les 40 premières années. En gros, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'à la fin des années 80, il y a eu une tendance assez forte à la baisse du temps légal de travail. Ensuite, ce temps légal a stagné. Un certain nombre de travailleurs, en accord avec leur employeur, ont baissé leur taux d'activité mais la productivité s'est maintenue. Historiquement, on a cessé de baisser le temps légal de travail des employés et il se demande comment l'UAPG perçoit ceci.

M. Rufener déclare que, selon lui, une partie de ce phénomène vient du fait que les syndicats se sont concentrés sur des grands combats politiques plutôt que sur les désidératas des travailleurs et sur leurs conditions de travail. Le relais syndical des parlements est de moins en moins présent. La redistribution des gains de productivité ne s'est peut-être pas faite de manière optimale. Il se dit frappé de voir la façon dont les négociations se passent et de voir la baisse de représentativité des syndicats. Selon lui, ce n'est pas lié à l'individualisation de la société, mais plutôt au fait que lorsque les syndicats se battent pour limiter la main-d'œuvre temporaire, ce n'est pas ce qui intéresse les employés. Ce qui

les intéresse, c'est ce qu'ils ont dans leur porte-monnaie à la fin du mois, c'est le nombre d'heures de travail qu'ils ont et le nombre d'heures de vacances qu'ils ont. Il pense qu'il y a eu une intellectualisation du monde syndical qui a amené à une déconnexion du terrain. Dans les milieux patronaux, il y a des personnes qui travaillent toute la journée au sein de leur entreprise et qui en plus font partie d'associations défendant les milieux patronaux. Il cite l'exemple de la grève de 2017 voulue par les syndicats, qui a rassemblé environ 600 personnes le 1er jour et 200 le 2e jour. Il remarque que, selon les médias, il y avait 2000 grévistes, mais, selon son comptage, il y en avait en fait quelques centaines tout au plus. Il remarque que les slogans des syndicats étaient incompréhensibles et que c'est certainement la raison qui explique la non-mobilisation des travailleurs. Il remarque qu'en général, une grève dans le domaine de la construction réunit environ 3500 personnes. Cette grève était vraiment un échec selon lui, car il y avait une incompréhension entre les revendications des syndicats et celles des travailleurs. Le patronat a par conséquent beaucoup moins délivré que ce qu'il aurait pu ou dû délivré étant donné que les revendications ne portaient pas sur les bons sujets. En conclusion, il pense sincèrement que la responsabilité de l'absence de l'amélioration des conditions de travail repose sur une démobilisation des syndicats, qui se sont concentrés sur d'autres causes périphériques ou politiques plutôt que sur l'amélioration concrète des conditions de travail des employés.

Le même député en déduit que, si les syndicats avaient été plus compétents, cette baisse du temps légal de travail se serait poursuivie durant les dernières décennies.

M. Rufener veut dire que les conditions de travail auraient continué à s'améliorer.

Le même député précise que la question du temps de travail est peut-être seulement un paramètre parmi d'autres en ce qui concerne la qualité de vie au travail, mais l'on ne peut pas nier ce paramètre. Il mentionne la future pénurie de travailleurs dans certains domaines et il se demande ce qu'il faudra faire pour remédier à cette pénurie et rendre les postes plus attractifs. L'option de réduire le temps de travail ne sera visiblement pas privilégiée mais il faudra forcément trouver des incitatifs. L'un des grands enjeux est de trouver des personnes souhaitant travailler dans le domaine médical sachant que la pénurie concerne aussi ce secteur. Les personnes travaillent généralement dans le domaine des soins durant 7 ans environ. Il se demande quelles sont les pistes envisagées par l'UAPG pour faire face à cette pénurie de main-d'œuvre.

Mme Lance Pasquier répond qu'il y a deux axes. Il faut encore mieux intégrer le personnel en améliorant la conciliation entre vie privée et vie

professionnelle, améliorer aussi l'employabilité de personnes plus âgées et de celles qui sont au chômage. L'autre axe consiste à maintenir une ouverture avec la libre circulation des personnes et la possibilité de recourir à une main-d'œuvre étrangère.

Le même député Ve se demande également ce que l'UAPG pense du temps partiel pour améliorer l'attractivité des postes.

M. Rufener déclare que le modèle du temps partiel mérite toute l'attention mais que, dans certains domaines, cela pose de grands défis. Les entreprises doivent s'adapter aux demandes des travailleurs et cela doit pouvoir être géré au coup par coup. Certains employés, par exemple, partent en retraite anticipée et d'autres pas et c'est selon lui du même ordre concernant le temps partiel. Certains travailleurs souhaitent même travailler plus longtemps et la flexibilisation de l'âge de la retraite est donc bienvenue. Il remarque que si tout le monde se met à travailler à temps partiel, cela amènera une baisse de la productivité. L'équilibre est donc compliqué à trouver.

Une députée PLR mentionne qu'il s'agit ici de réduire le temps de travail à 6 heures tout en effectuant le même travail et en étant payé de la même manière. La motion part donc du principe que l'on pourrait faire en 6 heures ce que l'on fait en 8. Le temps quotidien de 8 heures de travail, qui n'a apparemment pas bougé depuis les années 1980, a certainement une corrélation au niveau international en termes de compétitivité. La Suisse n'est pas la seule à avoir de tels standards. Elle se demande, par rapport aux progrès réalisés et en cours, s'il leur semble raisonnable de maintenir ces 8 heures. Elle n'a pas l'impression que le fait de travailler 8 heures par jour mène à l'épuisement et elle précise que les députés, par exemple, travaillent le soir en venant en commission parlementaire après leur journée de travail.

M. Rufener déclare que la négociation du temps de travail n'est pas une revendication majeure des syndicats. Cela peut être amené dans le débat de façon ponctuelle, mais les grandes déclarations des entités syndicales suisses portent sur la rémunération et non pas sur le temps de travail ou sur les vacances. Il lui semble donc raisonnable de maintenir ces 8 heures par jour qui correspondent à un plein temps et dont on sait que la rémunération sera assurée. Il rappelle que les rémunérations en Suisse sont exceptionnelles.

La même députée demande si le travail actuellement fait en 8 heures pourrait être fait en 6. Il ne lui semble pas que 2 heures dans la journée ne servent à rien.

M. Rufener confirme qu'il ne serait pas possible de faire le travail en 6 heures au lieu de 8. Il remarque que la plupart des travailleurs dans le secteur de la construction ne travaillent pas au siège de l'entreprise mais à l'extérieur

sur les chantiers. Il pense qu'un gain de productivité impliquerait un devoir de surveillance accrue des employés pour pouvoir s'assurer que le travail est fait en 6 heures.

La même députée prend alors l'exemple du secteur tertiaire et déclare qu'il est presque méprisant de demander aux personnes de faire en 6 heures ce qu'elles font en 8.

M. Rufener confirme que c'est presque méprisant, sauf si l'on supprime la normalisation et le contrôle à outrance actuellement imposé. Il confirme qu'il n'y a pas forcément 8 heures à 100% de productivité. Il pense que, pour avoir une productivité totale sur ces heures, il faudra forcément renoncer à quelque chose. Il pense qu'il faudrait peut-être abandonner un peu de contrôle et de normes pour gagner en bon sens et en libéralisme.

Cette même députée déclare que le fait d'avoir des possibilités de pause pour manger ou échanger avec des collègues sur une journée de 8 heures est aussi important dans le cadre du bien-être au travail. Elle souligne que, si l'on doit faire en 6 heures ce qui est actuellement fait en 8, alors il n'y a plus aucun temps pour des échanges au travail.

M. Rufener acquiesce et propose de transmettre à la commission la position écrite de l'UAPG.

Le président le remercie. Il libère M. Rufener et Mme Lance Pasquier.

Séance du lundi 13 janvier 2025

Audition de Mme Mireille Senn, secrétaire administrative et politique, CGAS, M. Jamshid Pouranpir, secrétaire syndical, CGAS, et Mme Sandra Froidevaux, secrétaire syndicale, Bureau du Cartel intersyndical

Le président accueille les auditionnés et leur cède la parole.

Mme Senn se présente et indique qu'elle remplace ses collègues pour cette audition. Elle informe qu'elle va prendre une position de fond sur la question posée par rapport à la baisse du temps de travail, la proposition de la motion. Elle soulève le fait que la réduction du temps de travail sans perte de salaire est une revendication historique du mouvement syndical, que la CGAS a réaffirmée dernièrement dans le cadre de l'initiative 1000 emplois de 2023. La CGAS conçoit la réduction du temps de travail comme une mesure de protection de la santé des travailleurs et, par extension, de réduction des coûts de la santé, qui sont liés généralement aux absences dues à la surcharge de travail constatée dans quasiment tous les secteurs. Elle ajoute que le partage du travail est créateur d'emplois et que c'est un moyen puissant de correction

des inégalités entre hommes et femmes. Il y a des impacts positifs attendus sur l'égalité salariale et sur la répartition des tâches non rémunérées.

Mme Senn indique que la CGAS n'a pas de position exclusive ou générale sur les modalités de cette réduction du temps de travail, que ce soit la journée de 6 heures ou la semaine de 4 jours. Elle annonce qu'il y a tout de même une préférence pour la semaine de 4 jours pour des raisons environnementales, la réduction des trajets, et pour d'autres raisons d'organisation du temps hors travail. Ces modalités dépendent notamment de la nature des activités et de l'organisation du travail qui en découlent. Mme Senn ajoute que la CGAS demeure réservée sur les aides publiques aux entreprises, mais est prête à entrer en matière sur des dispositifs ciblés prenant en compte la capacité financière de ces dernières, pour autant que ces mesures favorisent l'emploi et garantissent, voire améliorent, les conditions de travail. La CGAS est opposée à des mesures d'incitations fiscales.

Mme Senn déclare que, en conséquence, la CGAS peut se déterminer comme suit sur cette motion : pas d'opposition de principe à la mise en place de projets pilotes ; pas d'opposition à ce que l'Etat joue un rôle dans la mise en place de ces projets ; ne pas se limiter à une réduction de l'horaire journalier à 6 heures, mais ouvrir également à d'autres modalités, telles que la semaine de 4 jours ; insister sur la nécessité de clarifier ce que les motionnaires entendent par « sans diminuer le temps de travail », la réduction du temps de travail sans diminuer la charge de travail semblant poser question. Mme Senn dit que, pour la CGAS, l'augmentation de la productivité ne doit pas nuire à la santé des travailleurs. C'est pourquoi la CGAS préconise d'accompagner la réduction du temps de travail par la création de postes supplémentaires, dans une logique de partage du travail plutôt que d'intensification de ce dernier. Enfin, il s'agit d'associer les syndicats à la mise en place et à l'évaluation des projets pilotes. C'est la position de principe de la CGAS par rapport à ce projet.

Mme Froidevaux souhaite rappeler que cette réduction du temps de travail sans pertes salariales est la première revendication du cahier de revendications produit dans le cadre de la grève féministe de 2023. Il y a eu des négociations avec le Conseil d'Etat dans ce cadre, et la délégation aux ressources humaines s'est engagée à ce sujet, montrant leur intérêt pour des projets pilotes à l'Etat. Le Cartel intersyndical attend donc un retour concernant ces projets pilotes afin de savoir dans quel service cela pourrait avoir lieu. Il avait également été souhaité que ces expériences soient accompagnées et suivies, analysées par des universitaires, pour mesurer l'impact de telles mesures sur la santé, le bien-être au travail et aussi évaluer les effets en termes de productivité.

Mme Froidevaux ajoute que, à l'Etat, cette réduction du temps de travail ne peut pas se faire en exigeant que la même quantité de travail soit réalisée.

Mme Froidevaux donne l'exemple d'une personne qui doit gérer une centaine de dossiers : il n'est pas possible de traiter ces mêmes 100 dossiers en 4 jours au lieu de 5 jours. Dans de nombreux services, il est déjà compliqué de répondre aux besoins actuels. Elle ajoute que, concernant la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers, les magistrats ont annoncé qu'un financement serait alloué pour des bourses destinées aux étudiants en soins infirmiers. Dans le même temps, ils reconnaissent que, pour maintenir l'emploi du personnel soignant, il serait nécessaire d'agir sur les horaires de travail.

Mme Froidevaux rappelle que, en Suisse, la durée moyenne de carrière professionnelle d'un infirmier est de 7 ans, ce qui est peu. Il a été reconnu que, notamment, la réduction du temps de travail pourrait être une des mesures favorisant le maintien du personnel dans les soins. Les personnes en dernière partie de carrière pourraient également bénéficier d'une réduction du temps de travail, ce qui leur permettrait de continuer dans leur métier. Actuellement, beaucoup doivent se reconvertir, car leur santé ne leur permet plus de continuer. Elle ajoute que le Cartel considère favorablement cette motion, mais, pour les mêmes raisons, souhaiterait laisser l'ouverture aux 4 jours par semaine, et pas forcément aux 6 heures par jour. En revanche, cela ne peut pas se faire en exigeant que la même productivité soit maintenue.

Le président cède la parole aux questions des commissaires.

Un député LC revient sur les propos des auditionnés qui ont dit que le partage du temps de travail favorisait la création de postes, ce qu'il comprend, mais, dans la mesure où la plus grande difficulté réside dans le recrutement et la recherche de personnel à engager, il demande comment ils se positionnent par rapport à cela. Il ajoute qu'il a été affirmé que la diminution du temps de travail est un facteur qui favorise l'égalité salariale, il demande d'être plus explicite sur ce point.

Mme Froidevaux précise que, pour favoriser l'égalité entre hommes et femmes, il est certain qu'une diminution du temps de travail permettrait de concilier plus facilement vie privée et vie professionnelle, et favoriserait également une meilleure répartition des tâches. Actuellement, ce sont surtout les femmes qui occupent des postes à temps partiel, ce qui peut créer des inégalités salariales. Avec une diminution du temps de travail, cela signifierait que tout le monde pourrait bénéficier du même régime et disposer du même temps pour la famille, notamment.

Mme Senn complète la réponse de Mme Froidevaux. Effectivement, la plupart des temps partiels sont occupés par des femmes, et le fait d'aller dans le sens d'une baisse du temps de travail permettra aussi à certaines femmes d'imaginer la possibilité d'avoir un temps de travail plus élevé que ce qu'elles

ont aujourd'hui. Si le temps de travail est réduit, elles travailleront l'équivalent d'un 100% mais sur 4 jours, ce qui leur permettra d'être dans une équivalence de 80%. C'est aussi en ce sens que la baisse du temps de travail, selon elle, est un partage qui permettra de combler une inégalité salariale qui existe en raison des temps partiels. Elle revient sur la première question d'un député LC. Effectivement, sur un marché du travail tendu, du point de vue des employeurs, le fait de mieux payer les femmes permettra aussi de pourvoir certains postes et de gérer, de manière générale, la difficulté de trouver des travailleurs pour certains postes. Selon elle, cette situation tient aussi aux conditions de travail, à la charge de travail à effectuer et au salaire proposé par les employeurs.

Un député PLR demande si, pour Mme Senn, toutes les personnes qui sont à 80% vont rester à 80%, mais seront payées à 100%.

Mme Senn répond que la proposition de la motion est d'avoir une baisse du temps de travail sur 4 jours, ce qui correspond à 80%. La position syndicale, de manière générale, est de réfléchir à une réduction du temps de travail générale, y compris dans la loi. Elle ajoute qu'ils s'expriment par rapport à la motion qui est proposée, cette dernière suggérant 4 jours par semaine.

Le même député PLR indique qu'il a été constaté, dans le cadre du covid, qu'il y avait pas mal de personnes qui travaillaient à 80% et que, du fait du télétravail, elles souhaitaient revenir à un 100%. La question est : qui paie ces 20% d'écart ? Car il y a des gens qui vont continuer à travailler à 80%, ce n'est pas tout le monde qui va diminuer son temps de travail. Le temps de travail officiel sera de 6 heures au lieu de 8. Il demande s'il n'y a pas un risque qu'il y ait une intensification des journées de travail si on passe à 4 jours par semaine. Il indique que c'est ce qui s'est vu en France, où les personnes ont soit fait des heures supplémentaires, soit, effectivement, avec le cahier des charges tel qu'il est, se sont retrouvées plus sous pression, car le travail devait être fait à 80% au lieu de 100%. L'employeur ne pouvait pas, pour des raisons financières, ou pour des raisons de marché, engager quelqu'un de plus. Il demande si, dans le cas où cette motion serait mise en place et qu'il y aurait quand même des heures supplémentaires à payer aux employés, si ce serait possible de payer à 100% et non à 125%, comme c'est le cas actuellement. Il pose une dernière question, en précisant être sensible à l'aménagement du temps de travail pour mieux concilier la vie privée et la vie professionnelle. Il estime que le problème est que les horaires de travail sont encore très fixes. Il y a encore beaucoup d'entreprises qui imposent des horaires de 8h à 12h et de 14h à 18h. Il demande si les auditionnés sont favorables à une plus grande flexibilisation. Cela permettrait une véritable conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, en facilitant la répartition des tâches ménagères.

Mme Froidevaux commence par répondre à la question des coûts. Elle dit que plusieurs études montrent que la réduction du temps de travail a un effet positif sur le taux d'absence. L'absence coûte cher aux employeurs, et c'est aussi un des arguments dans les secteurs où les métiers sont pénibles et où le taux d'absence est très élevé. Dans ces secteurs, les employeurs doivent souvent recourir à l'intérim, mais l'intérim coûte également cher. Il a été montré dans d'autres pays qu'une réduction du temps de travail entraîne moins d'absences, ce qui permet d'économiser de l'argent. Concernant la flexibilité, cela dépend du secteur en question. Dans le domaine des soins, les horaires sont souvent de 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, donc cela ne changerait pas grand-chose. Ouvrir la possibilité de travailler jusqu'à 23h dans une entreprise aurait aussi un contre-coût pour la santé. Il n'y a donc aucune raison qu'une réduction du temps de travail implique une augmentation de la disponibilité des employés.

M. Pouranpir réagit sur le paiement des heures supplémentaires et la flexibilisation. Dans les limites du droit fédéral, telles que la réglementation du travail de nuit, ces questions doivent être étudiées. Il propose de prévoir un pilotage incluant les partenaires sociaux pour ce projet pilote afin d'évaluer la situation. La flexibilité existe dans certains métiers, selon les secteurs d'activité. Il estime que la réduction du temps de travail peut favoriser les femmes, en rendant les hommes plus disponibles pour les tâches non rémunérées. Il ajoute que, concernant le manque de main-d'œuvre, mieux valoriser le travail pourrait attirer un personnel plus intéressé. Bien que la motion évoque la journée de 6 heures, la CGAS préfère la semaine de 4 jours. A propos de la diminution du taux d'activité, une personne à 80% conserverait son salaire à 100%, avec la même charge de travail. La mesure concerne la réduction du temps de travail, ce qui a prouvé, dans plusieurs pays, une meilleure satisfaction au travail, moins d'absences et une productivité accrue.

Ce même député PLR répond qu'il est d'accord avec M. Pouranpir sur ce dernier point. Cependant, si l'on réduit le temps de travail de 20%, la productivité doit augmenter de 25% pour qu'il n'y ait pas de coût pour l'entreprise. Il exprime des doutes à ce sujet. Il est d'accord pour dire que la productivité peut augmenter, mais pas à ce point. Il demande ensuite quelle serait la durée idéale de travail sans diminution de la charge de travail.

Mme Senn ne pense pas qu'il y ait unanimité sur cette question au sein du syndicat. Elle estime que la question est plus politique que pragmatique. Elle ajoute qu'il semble que les expériences existantes à l'étranger ou les réflexions actuelles envisagent une réduction à 4 jours de travail. La CGAS n'a pas de position très forte à ce sujet aujourd'hui.

Une députée PLR revient sur la première invite de cette motion, car plusieurs fois il a été mentionné la question de « sans diminuer le salaire ni le travail ». Elle estime qu'une interprétation doit être faite, mais elle n'est pas encore claire. En effet, dans sa présentation, le premier signataire de la motion a souvent parlé de présentéisme au travail. Dans son invite, il considère qu'aujourd'hui, il serait possible de faire en 6 heures ce qui est fait en 8 heures. Cependant, elle a compris, selon les propos des auditionnés, qu'ils s'opposent à une intensification du travail et que, pour les auditionnés, il s'agirait plutôt non seulement d'une diminution du temps de travail, mais également d'une diminution de la charge de travail. Elle souhaiterait entendre une clarification à ce sujet.

Mme Froidevaux répond que cela dépend du secteur dont il est question. Dans les soins, elle ne voit pas comment il serait possible d'intensifier le travail, car il faut un certain nombre d'infirmiers pour s'occuper des patients. Que l'infirmier soit là 6 heures ou 8 heures, les besoins en personnel pour assurer la continuité des soins sont les mêmes. Si déjà dans des secteurs où les employeurs sont en souffrance, déjà limités, et qu'il y a pas mal d'absences en raison de la surcharge de travail, demander de faire encore plus paraît compliqué. Cela dépend donc vraiment du secteur en question. Il y a peut-être d'autres secteurs économiques où ce phénomène de présentéisme existe. A l'Etat, dans certains services, cela semble difficile de voir comment augmenter la productivité.

Cette même députée souhaite également revenir sur la quatrième invite, qui cite les entreprises et les administrations, on peut donc exclure tout ce qui concerne les soins. Elle entend ce qui a été dit concernant les infirmiers, mais elle se demande si, dans les administrations, comme l'a dit le motionnaire, il serait possible d'exiger qu'en 6 heures soit réalisé le même travail qu'en 8.

Mme Senn répond que ce qui est constaté dans plusieurs syndicats, c'est qu'il y a une problématique liée à l'organisation du travail. Ce que soulèvent les militants syndicaux, c'est le fait que la participation des travailleurs dans l'organisation du travail permettrait une meilleure organisation qui permettrait de gagner du temps perdu. L'intérêt de la réflexion autour de la baisse du temps de travail pour les syndicats genevois, c'est aussi cet aspect : inclure les partenaires sociaux, à travers les travailleurs ou les syndicats, dans cette réflexion plus générale sur la place des uns et des autres dans l'organisation du travail. Ce qui est constaté sur le terrain, c'est que l'implication des travailleurs dans l'organisation du travail permettrait certainement d'avoir des gains de productivité.

Un député UDC indique qu'il s'intéressait particulièrement également à l'inégalité salariale corrigée par le biais de cette diminution du temps de travail,

qui lui semblait nébuleuse, et qu'il se posait aussi des questions sur la non-intensification du cahier des charges et des conséquences que cela induisait, entre autres par les engagements supplémentaires, quid de comment trouver la main-d'œuvre supplémentaire pour combler ces activités à repourvoir. Ses prédécesseurs ont posé les questions et il a entendu les réponses.

Un député Ve indique qu'il a des questions qui vont au-delà du texte précis de cette motion. L'on constate une diminution continue du temps de travail légal depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'aux années 1980, suivie d'un arrêt de cette tendance. En effet, cette dynamique de réduction du temps de travail s'est interrompue il y a environ quarante ans. Il interroge les auditionnés sur les raisons de cette évolution dans le contexte genevois.

M. Pouranpir pense que, depuis les années 1970, l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail a boosté l'économie, mais la flexibilisation du travail a surtout desservi les femmes, qui occupent majoritairement des emplois à temps partiel et assument également une grande part des tâches non rémunérées. Une étude montre qu'il existe plutôt une tendance à l'augmentation du temps de travail en Suisse depuis la sortie du covid. Cela pourrait également être une réponse à la vie chère, car l'augmentation des prix n'est pas compensée par l'indice des prix à la consommation. Il y a aussi un certain sentiment d'insécurité qui conduit à une augmentation du temps de travail.

Le même député a une deuxième question suite à l'interrogation de son collègue PLR sur le temps de travail idéal. Il aurait eu tendance à penser que ce temps de travail dépend essentiellement de la nature du travail demandé. Il existe des critères de pénibilité, notamment dans les services publics, pour des questions de retraite. On diminue le temps de travail en fonction de la pénibilité du travail. Il se demande s'il n'y aurait pas une réflexion à mener sur l'impact de la pénibilité sur le temps de travail.

Mme Froidevaux répond qu'il existe des ressources humaines qui recrutent uniquement à 80% dans certains endroits, par exemple à Curabilis ou à l'IMAD, car ils considèrent qu'un taux de 100% est trop difficile à supporter. De facto, c'est comme si le temps de travail maximum pour ces postes était de 80%, compte tenu de la pénibilité. Ils reconnaissent que le maximum du temps de travail, sans impact sur la santé des employés, est de 80%. Il demande si, en revanche, le salaire est également ajusté à 80%.

Mme Froidevaux répond par l'affirmative.

Mme Senn ajoute que le critère de pénibilité semble évident quand il s'agit de métiers liés aux soins. Ce qui est constaté c'est que la productivité exigée s'est généralisée. Le critère de la pénibilité devient moins objectivable dans

certains secteurs et entreprises. Dans les branches où c'est facilement objectivable, évidemment, c'est un critère qui est porté et mis en avant par les syndicats. Dans d'autres, c'est plus difficile. Il y a des éléments statistiques qui pourraient être pris en compte, tels que les absences répétées. Par rapport à la baisse du temps de travail, l'individualisation des rapports de travail rend difficiles les combats syndicaux pour obtenir des baisses de temps de travail générales dans la loi.

Le même député Ve a une dernière question qui fait écho au constat selon lequel, effectivement, lorsqu'une personne travaille à temps partiel, sa production est supérieure au temps de travail. Il demande donc si des projets qui postulent qu'à 80% de travail il y aurait une rémunération à 90% pourraient susciter de l'intérêt et si une réflexion pourrait être menée à ce sujet.

Mme Senn répond que ce point de vue n'a pas été réfléchi à ce jour. Elle pense que cela dépend beaucoup des secteurs et que c'est une question basée sur le volontariat qui doit être prise en compte.

Mme Senn reprend la question des 25%. Elle pense que c'est une question à court terme, celle de garder un pourcentage de productivité. Cependant, il y a des questions à long terme, que ce soit les absences ou le fait que le travailleur reste dans l'entreprise, ce qui évite de devoir former quelqu'un d'autre. Ce sont des gains à prendre en compte, même s'ils sont peut-être différemment objectivables.

Un député PLR revient sur les deux exemples donnés concernant les services RH. Mme Froidevaux évoquait deux institutions publiques. Il demande si elle a des exemples d'employeurs privés, car l'enjeu est là : on peut aspirer à travailler moins, mais il faut pouvoir financer les salaires.

M. Pouranpir donne l'exemple de l'aéroport, où il y a des entreprises qui n'engagent pas à plus de 50%. Ce sont la plupart du temps des emplois de type auxiliaire, à temps partiel imposé, qui sont concernés. Selon lui, il s'agit de travailleurs qui souhaitent travailler davantage, mais l'employeur ne le permet pas. Il évoque la question de la productivité, mais aussi celle de la flexibilité et de la disponibilité. Il réagit ensuite à la pénibilité qui a été évoquée plus tôt. Il indique que, dans la CPEG, la question de la pénibilité est réglée pour les métiers soumis à la caisse de retraite de l'Etat, mais aussi pour la retraite anticipée dans le secteur principal de la construction. C'est un accord privé entre syndicats et employeurs. C'est une évidence qu'il y a des métiers qui usent beaucoup plus rapidement que d'autres. En contrepartie, il y a aussi des employés qui choisissent délibérément de diminuer leur temps de travail, car leur salaire est suffisant.

Le même député demande si, dans une entreprise, lorsqu'un collaborateur est recruté à 50%, cela signifie que l'employeur privé n'a pas le budget nécessaire ou le volume de travail suffisant pour aller au-delà de 50%, ou si l'entreprise considère qu'un employé à 50% sera plus productif, car il donnera l'équivalent de 100% de son énergie. Il demande si ce calcul s'impose, ou s'il s'agit plutôt de contraintes budgétaires ou liées à la masse effective de travail à réaliser.

M. Pouranpir explique que, selon les exemples qu'il connaît, il s'agit parfois de grandes entreprises qui préfèrent, pas pour tous les employés, mais pour une partie, avoir du personnel à temps partiel. Il précise qu'il s'agit de grandes entreprises, et on ne peut donc pas dire qu'il n'y a pas de volume de travail. Il y a des personnes auxiliaires à temps partiel qui souhaitent passer en contrat fixe, mais à qui l'on répond qu'il n'y a pas le budget. Ce sont des considérations de ce type, mais c'est l'explication qui est donnée aux salariés.

Le même député PLR remarque que M. Pouranpir introduit dans son exemple une distinction entre auxiliaire et fixe. Il précise que sa question portait plutôt sur des exemples d'emplois fixes, où une entreprise multiplierait les contrats à 50% plutôt qu'à 100%.

Mme Senn complète la réponse de M. Pouranpir. Elle explique que les arguments avancés par les employeurs concernent la demande supposée des jeunes employés pour une plus grande flexibilité. Pour illustrer cela, on peut constater que, de manière générale, les offres d'emploi sont libellées comme étant à 80-100%. Les employeurs eux-mêmes sont dans une dynamique d'aller dans le sens de proposer des emplois à temps partiel, ce qui pose différents problèmes pour les travailleurs, en particulier pour les femmes, dont on sait qu'elles paient ce temps partiel, notamment au moment de la retraite. Elle observe que beaucoup de travailleurs souhaitent augmenter leur taux d'occupation pour améliorer leur salaire, car le coût de la vie à Genève rend le temps partiel souvent insuffisant pour vivre. Mme Senn souligne également que le recours massif des entreprises au travail temporaire, pour plus d'un quart des travailleurs, montre que ces choix relèvent davantage de l'organisation du travail que de contraintes financières.

Ce même député fait remarquer qu'il y a des exemples où les employés souhaitent être à temps partiel, même en sachant que leur salaire sera diminué, ce qui peut poser des difficultés pour l'employeur.

Mme Senn répond qu'en effet, c'est une réalité, mais il faut aussi considérer celle des personnes qui sont à temps partiel de manière non volontaire. Concernant l'utilisation des travailleurs via la location de services pour gérer les pics de production, cela peut être justifié dans certains cas. Cependant, dans

de nombreux cas, il s'agit de personnes qui devraient être employées en contrat fixe.

Un député Ve souligne que la discussion s'est beaucoup concentrée sur les limites de la motion. Il s'interroge sur les secteurs où il serait possible d'appliquer les objectifs de la motion, c'est-à-dire travailler moins tout en maintenant le même salaire et la même production. Il demande dans quels secteurs des gains de productivité pourraient être envisagés.

M. Pouranpir se demande si la motion prévoit de faire appel aux entreprises privées intéressées par un projet pilote, car elles pourraient déjà le faire. Il se demande également si l'Etat prévoit un budget pour cela. En ce qui concerne les entités de droit public, ce serait plus simple, et cela pourrait être intéressant à mettre en œuvre.

Mme Froidevaux indique qu'ils attendaient des propositions de projets pilotes. Dans les secteurs où il est difficile de recruter, car peu attractifs, comme en gériatrie où des postes restent vacants, cela pourrait être intéressant. Elle cite un autre exemple dans l'administration, notamment au département des finances ou au DIP. Elle remarque que certains secteurs connaissent de forts taux d'absence liés à la pénibilité. L'espoir est que, en diminuant le temps de travail, cela réduise également le taux d'absence. Elle ajoute que, pour étudier le paramètre de la productivité, il faut un service où cela puisse être mesuré et qui ne soit pas déjà dysfonctionnel ou en difficulté.

Mme Senn rappelle qu'ils ont été conviés à cette audition dans des délais très courts. Elle suppose que ses collègues ont déjà mené une réflexion approfondie sur les secteurs pilotes potentiellement envisageables, y compris dans les entreprises privées. Cependant, elle précise qu'elle ne dispose pas des informations à ce sujet.

Mme Froidevaux donne l'exemple d'une clinique à Zurich où une réduction du temps de travail a été effectuée.

Mme Senn rappelle que c'est le point qui a été soulevé au début. Imaginer une baisse de travail avec le même volume de travail semble problématique. Cependant, ce n'est pas forcément impossible. Une organisation du travail qui implique les travailleurs permettrait de définir les secteurs où il y a une baisse de travail, tout en maintenant le salaire, sans besoin d'engager d'autres personnes.

Un député PLR est surpris par la réponse de Mme Senn car, d'un côté, elle dit qu'il y a une augmentation de la productivité, mais si l'on dit qu'on va garder la même charge de travail, elle affirme que cela ne sera pas possible. Il se demande alors si cela signifie qu'il n'y a pas d'amélioration de la productivité. Il revient ensuite sur le propos de Mme Senn sur les offres de

travail et sur le marché du travail. Le marché anticipe une pénurie de main-d'œuvre dans de nombreux secteurs, et il propose des emplois à 80 ou 100%, mais payés à 80 ou 100%. Le marché n'anticipe pas la baisse du temps de travail, il anticipe la pénurie de main-d'œuvre. Par rapport à ce que M. Pouranpir a dit sur l'aéroport, si des temporaires sont employés, c'est qu'il n'y a pas de postes à plein temps. Il estime que n'importe quelle entreprise qui aurait du travail à plein temps recruterait à plein temps. Dans l'exemple de M. Pouranpir, les personnes qui travaillent à 50% le font parce qu'il y a, par exemple, plus de travail les week-ends ou durant certaines périodes.

Mme Senn dit que les syndicats sont conscients de cela, c'est une réalité qui existe, mais ce qui est aussi constaté, ce sont des entreprises qui fonctionnent avec des personnes employées comme auxiliaires alors qu'elles devraient être employées comme fixes.

Le même député répond que cela signifie que les entreprises trouvent un intérêt, sinon elles ne le feraient pas.

Mme Senn revient sur la question des 80% et des pics. Elle constate qu'il y a des entreprises qui jouent sur les pics alors qu'il n'y en a pas. Ceci est problématique. En ce qui concerne le marché du travail et le manque de main-d'œuvre, elle constate que les salaires sur le marché font aussi partie de ce manque de main-d'œuvre.

Audition de Mme Delphine Bachmann, conseillère d'Etat, et de M. Daniel Loeffler, secrétaire général adjoint, DEE

Le président accueille les auditionnés et leur cède la parole.

Mme Bachmann indique que, concernant la motion, elle se concentrera sur les entreprises volontaires, la partie relevant du personnel de l'Etat nécessitera l'audition de l'OPE. Cette motion fait référence à des expériences menées à l'international. A ce stade, aucune étude scientifique n'a été constatée dans le cadre de cette mesure mentionnée sur laquelle on aurait pu se baser. Elle mentionne une réduction de l'horaire de travail de 6 à 8 heures par jour au même tarif. Elle rappelle que la Suisse, et Genève en particulier, doit compenser sa cherté structurelle pour rester compétitive à l'échelle mondiale. Il y aurait donc une perte de compétitivité pour les entreprises. Elle rappelle également que la répercussion du coût supplémentaire sur le prix n'est pas toujours possible. Par exemple, dans le cas d'une coiffeuse qui met une heure à couper les cheveux, qu'elle travaille 6 ou 8 heures par jour, elle mettra toujours une heure à couper des cheveux. Le gain de productivité doit être relativisé selon les secteurs. Une diminution des heures de travail n'implique pas nécessairement une augmentation de la productivité.

Mme Bachmann souligne également l'iniquité entre le secteur privé et le secteur public. Le secteur privé, aujourd'hui, ne peut mettre en place une telle mesure que s'il accepte une perte concurrentielle très importante sur le marché. Avec une telle mesure, si les gens travaillent 6 heures par jour, il y a besoin de plus d'employés pour accomplir le même travail, et on est déjà dans une situation de pénurie de main-d'œuvre dans le canton. A ce stade, les entreprises ne se sont pas bousculées pour proposer des projets pilotes en la matière. Il convient toutefois de relever que l'axe qui viserait à dire que le rapport au monde du travail change, notamment pour les jeunes générations, est un fait, mais ne va pas nécessairement dans le sens d'une réduction du temps de travail dans la journée, mais plutôt dans les modalités d'organisation de la flexibilité et des horaires, qui pourraient être annualisés.

Mme Bachmann informe qu'une simulation a été faite, visant à montrer qu'aujourd'hui un salaire horaire de 100 000 francs annuels pour 40 heures par semaine de travail, soit 1800 heures de travail annuelles, avec 1440 heures productives, donne un taux horaire de 69,44 francs. Avec un scénario de 6 heures de travail par jour, nous serions à un taux horaire de 92,54 francs pour la même personne, soit sensiblement plus cher.

Mme Bachmann ajoute qu'elle ne se prononcera pas sur ce qui concerne l'administration publique, cela relevant davantage de la politique RH et de l'office du personnel de l'Etat. Elle pense que les conclusions pourraient se rapprocher de celles qu'elle a exposées aujourd'hui. Elle a également eu l'occasion de prendre connaissance de la prise de position de l'UAPG qui, si elle avait souhaité mettre en place un projet pilote avec certaines de leurs entreprises, aurait été ouverte à les accompagner. Cependant, à ce stade, ce n'est pas le cas et leurs conclusions sont similaires à celles qu'elle a exposées. Elle ajoute que toute entreprise privée a la possibilité de s'organiser et, si celle-ci souhaite rémunérer à 100% des employés qui travaillent à 80%, elle est libre de le faire et n'a pas besoin de ce texte pour le faire. Elle conclut qu'elle n'est pas favorable à cette motion, n'ayant pas l'impression qu'elle répond à un besoin particulier et qu'elle mettrait les entreprises genevoises dans certaines difficultés.

Un député S indique, concernant les études faites sur la diminution du temps de travail et la productivité, que la commission a auditionné le Professeur Ramirez, qui a mentionné que des études montraient un gain de productivité lors des diminutions du temps de travail.

Mme Bachmann explique qu'elle s'est d'abord penchée non sur les auditions précédentes, mais sur l'exposé des motifs, qui cite quelques expériences, néanmoins elle n'y a pas retrouvé d'étude scientifique ni de source sur laquelle se baser. Cependant, elle a pris connaissance du contenu de

l'audition du Professeur Ramirez. Elle pense que, dans certains cas et certaines configurations, un employé pourrait être plus efficace s'il travaille moins longtemps. Cependant, cela ne change pas le problème de la cherté structurelle de payer des employés à 100% pour qu'ils travaillent moins d'heures. Elle ne remet pas en question le fait que, dans certains métiers, il y a une productivité améliorée en réduisant le temps de travail, cette corrélation peut exister. Cependant, cette corrélation n'existe pas partout. Par exemple, dans des activités de production ou des activités de guichet, le temps de travail ne peut pas être réduit. A son sens, pour certaines typologies de travail, au bout d'un moment, la concentration se perd et la valeur ajoutée en termes de productivité par heure devient plus faible à la septième et à la huitième heure. C'est plutôt une question d'aménagement qui doit être fait par l'entreprise.

Le même député S pense également qu'une partie de l'explication du Professeur Ramirez sur la productivité ne veut pas dire nécessairement qu'on peut effectuer le même travail en 6 heures et en 8 heures.

Un député Ve revient sur la question de la productivité. Il précise qu'il n'avait pas compris la productivité du point de vue de la personne qui travaille, mais du point de vue de l'entrepreneur. Il reprend l'exemple du guichet de Mme Bachmann : une personne qui travaille au CFF au guichet ne pourra pas servir plus de clients en réduisant son temps de travail de 20%, par exemple. Toutefois, au cours des 20-30 dernières années, d'autres dispositifs ont permis d'automatiser certaines tâches, comme les machines automatiques. Par conséquent, la productivité par unité de travailleur affecté au guichet a peut-être été multipliée par cinq. L'impression est que ces gains de productivité réalisés ces dernières années n'ont pas été redistribués sous forme de réduction du temps de travail. C'est ainsi qu'il comprend le texte, tout en faisant une lecture approfondie de l'exposé des motifs. Il demande si ce point de vue ne pourrait pas être partagé. En définitive, peut-être est-il temps d'aller dans cette direction, mais pas nécessairement selon les modalités de cette motion.

Mme Bachmann répond que, selon elle, ce qui est évoqué concerne l'évolution du marché de l'emploi et du contenu des emplois, qui a énormément changé. Il faut admettre que, lorsque le contenu d'un emploi change, les tâches automatisées sortent du cahier des charges. L'employé mettra peut-être 6 heures à réaliser ses tâches, mais cela grâce à l'automatisation de certaines tâches. L'entreprise ne pourra pas fonctionner de la même manière si la personne est affectée à un temps partiel de 6 heures par jour. Cependant, cette même personne pourrait être réaffectée à d'autres tâches durant les 2 heures restantes. La logique redistributrice évoquée dans le contexte actuel de compétitivité du marché suisse n'est pas réaliste pour les entreprises, qui ne peuvent pas supporter une charge salariale supplémentaire

de 25% à vide. Il s'agit de mutations structurelles du marché de l'emploi et du contenu des emplois plutôt que d'une réflexion sur le travail quotidien.

Le même député a une seconde question. Concernant la pénurie, appliquer ce genre de dispositif serait a priori susceptible d'aggraver la pénurie de main-d'œuvre dans certains domaines. La réflexion est que l'on pourrait arriver à la conclusion inverse dans un certain nombre de secteurs. Il y a des secteurs où la durabilité des employés est assez courte en raison de la pénibilité du travail, et on pourrait envisager de proposer des conditions de travail moins dures. A priori, la diminution du temps de travail y contribuerait, et serait susceptible d'augmenter la durée de l'emploi au cours de la vie professionnelle, ce qui, en fin de compte, permettrait de réduire cet effet de pénurie. Si les entreprises étaient contraintes d'appliquer cela, cela éviterait également des enjeux concurrentiels entre elles.

Mme Bachmann rappelle qu'il est question de réduire un horaire de 8 heures à 6 heures. En prenant l'exemple des soins, c'est utopique de vouloir mettre en place un tel horaire. Elle n'est pas convaincue qu'aujourd'hui, ce soit en diminuant la durée du travail quotidien que l'on parviendra à garder les gens en emploi dans des professions plus difficiles. Souvent, ce qui est évoqué dans le domaine de la santé et du social, ce sont les difficultés liées au contenu du travail, avec une charge administrative en augmentation, un manque de reconnaissance, et des horaires qui changent trop fréquemment. Mme Bachmann ne pense pas que, notamment dans les soins, ce soit une diminution du temps de travail de 8 heures à 6 heures qui permettra de réduire la pénurie et d'améliorer la durabilité dans ces professions.

Ce même député dit qu'il a bien compris que les termes employés dans cette motion sont extrêmement rigides et sa question portait plutôt sur l'idée générale d'une baisse du temps de travail avec ou sans annualisation, et non spécifiquement sur la baisse de 8 à 6 heures.

Mme Bachmann répond qu'une des grandes forces de la Suisse, c'est sa valeur ajoutée en termes de force de production, et les exemples qu'elle a donnés montrent qu'à Genève, les entreprises sont dans une compétition très difficile, ce sont des coûts qu'elles ne peuvent pas assumer aujourd'hui.

Une députée PLR indique que, durant les discussions sur cette motion, la thématique du présentéisme est revenue. A cette question, les syndicats considèrent que les travailleurs ne sont pas assez intégrés à la répartition du temps de travail dans les entreprises et les administrations. Elle souhaiterait entendre Mme Bachmann à ce sujet, en tant que conseillère d'Etat d'un département, et savoir comment le travail est organisé dans son département.

Mme Bachmann répond qu'au niveau de son département, elle ne contrôle pas les horaires des gens. Ce qui l'intéresse, c'est le résultat obtenu. Elle estime que l'autonomie est quelque chose qui est attendu, et que laisser, dans la mesure du possible, les gens s'organiser est aussi une forme de reconnaissance.

Un autre député Ve demande, dans le cas où la commission accepte cette motion, comment serait mis en place un projet pilote dans le secteur privé.

Mme Bachmann répond que, n'étant pas particulièrement favorable à cette motion qui peine à trouver un ancrage scientifique à son souhait, elle n'a, à ce stade, pas encore réfléchi au projet pilote qui pourrait être mené, ni par quelles entreprises et selon quelles modalités de financement.

Le même député indique qu'il n'a pas compris qu'il faudrait financer le projet, puisque les gens en 6 heures travaillent la même chose qu'en 8 heures.

Mme Bachmann répond qu'il faudrait trouver une entreprise qui soit volontaire et qui soit prête à prendre le risque d'une charge salariale de 25% supplémentaire sans garantie d'avoir la même productivité. Elle ajoute que toute entreprise est libre de tenter l'expérience.

Un député PLR, s'agissant du postulat de la motion, qui est celui de considérer que la productivité est la même entre 100% et 80%, en se basant ni sur de la documentation ni sur un fondement avéré scientifiquement, il demande à M. Loeffler s'il peut confirmer que, lorsqu'on travaille à 100%, le 100% n'est pas comparable avec un 80%.

M. Loeffler répond qu'effectivement, lorsqu'on mesure les temps de travail, on a un temps de présence qui est en général de 1800 heures. On calcule un rendement de 80%, le 20% représentant des pannes, des téléphones, des discussions. Le 80% de rendement est déjà très élevé ; ce sont des activités de montage ou de surveillance de personnes. En général, la productivité d'une personne salariée est de 50% à 60%, c'est-à-dire que, sur 100% de temps de présence, elle va facturer 50% à 60% de son temps de travail. Il ajoute que les entreprises qui pourraient être intéressées par une telle expérience sont celles qui pourraient surfacturer leurs prestations.

Un député PLR demande si la conséquence des propos de M. Loeffler, puisque c'est mécanique, c'est de dire que si un employé n'était pas engagé à 100% mais bien à 80%, ce même taux de productivité, donc de rentabilité, serait amputé de 20%.

M. Loeffler répond par l'affirmative.

Le président demande si la commission souhaite faire d'autres auditions.

Il admet que cette motion a des fragilités incontestables. Néanmoins, la question qu'elle pose mérite d'être traitée jusqu'au bout. Il lui semble que

l'alternative est soit de ne pas la retenir pour ses faiblesses reconnues, soit de prendre appui sur ce texte et d'effectuer un travail dessus jusqu'au bout.

Le président constate qu'il n'y a pas d'opposition pour une audition de l'OPE et du département des finances.

Séance du lundi 27 janvier 2025

Audition de Mme Nathalie Fontanet, conseillère d'Etat DF, de Mme Coralie Appfel Mampaey, directrice générale de l'OPE, et de M. Alexandre Veuthey, collaborateur scientifique à l'OPE

Le président souhaite la bienvenue aux auditionnés et leur cède la parole.

Mme Fontanet indique que l'amélioration des conditions de travail des collaboratrices et collaborateurs est une priorité pour le Conseil d'Etat. Cette volonté s'inscrit dans la stratégie RH intitulée *Travailler autrement*, mise en œuvre pour offrir un cadre de travail plus souple et adapté aux besoins des employés. Cette stratégie vise notamment à renforcer l'autonomie et la confiance des collaborateurs en réduisant le contrôle excessif. L'idée est de passer d'une gestion basée sur la surveillance des horaires à une approche axée sur des objectifs clairement définis, ce qui rend l'environnement de travail plus agréable et plus efficace. Cependant, cette transition demande une adaptation des managers, qui doivent changer leur approche et abandonner les anciennes méthodes de contrôle systématique. Parmi les initiatives déjà mises en place figurent le télétravail et l'horaire à la confiance, qui permettent aux employés de mieux gérer leur temps tout en étant évalués sur leurs résultats plutôt que sur leur présence. D'autres mesures du plan d'amélioration incluent le soutien aux employés en poste ainsi que la réinsertion des absents via une cellule de retour au travail, facilitant leur réorientation professionnelle si nécessaire. Concernant les conditions de travail, le Conseil d'Etat a obtenu, dans le cadre du budget 2025, des ressources permettant de mieux gérer les congés maternité en assurant un remplacement régulier grâce à 36 postes supplémentaires. De plus, la réduction du temps de travail sans baisse de salaire ainsi que des aménagements spécifiques pour les employés chargés de responsabilités familiales ou en fin de carrière font partie des revendications syndicales exprimées dans un document publié le 30 mars 2023, en prévision de la grève féministe du 14 juin 2023. L'idée d'un projet pilote sur la réduction du temps de travail est envisagée, mais dans un cadre expérimental et non sous une forme rigide et systématique. Il ne s'agit pas de fixer arbitrairement la durée de travail à 6 heures par jour, mais d'étudier différentes modalités pour trouver un équilibre entre flexibilité et efficacité. L'objectif est de voir comment une

meilleure organisation pourrait permettre d'optimiser les résultats sans nécessairement réduire drastiquement les heures de travail.

Mme Fontanet rappelle qu'il est essentiel de prendre en compte les spécificités du secteur public, où les contraintes sont différentes de celles du secteur privé. Contrairement aux entreprises, l'Etat ne peut pas compenser une réduction du temps de travail par une augmentation des revenus. L'exemple de la Suède, où la réduction à 6 heures a entraîné une augmentation des coûts opérationnels de 22% et nécessité de nombreux recrutements, illustre bien ces enjeux. De même, en France, le passage aux 35 heures a eu des conséquences lourdes sur les services publics, notamment dans les hôpitaux, où les médecins ont accumulé des millions d'heures de travail non prises, générant un coût significatif pour les finances publiques. L'adoption d'une telle mesure dans l'administration risquerait donc d'entraîner une surcharge de travail pour les employés restants et d'augmenter le taux d'absentéisme, surtout dans les secteurs où les horaires sont fixes, comme l'enseignement, la police et la santé. Sans recrutements supplémentaires, cela pourrait intensifier la pression sur le personnel et nuire à la qualité des prestations publiques. En comparaison avec le secteur privé, où la réduction du temps de travail a parfois été mise en œuvre avec succès, l'administration publique est confrontée à des défis structurels qui rendent difficile la transposition de ces modèles. Les entreprises privées peuvent souvent améliorer leur productivité grâce à des investissements technologiques et une meilleure organisation du travail, ce qui est plus complexe à appliquer dans le cadre des services publics, où la diversité des missions rend les ajustements plus difficiles.

Elle conclut en disant que le Conseil d'Etat s'oppose à l'adoption précipitée de cette motion. Toute réforme du temps de travail doit être intégrée dans une approche globale visant à améliorer la culture du travail et l'organisation des services. La priorité reste d'offrir aux employés un environnement favorisant l'autonomie et le sens du travail, plutôt que d'imposer une réduction uniforme des horaires sans adaptation structurelle. Enfin, la question de l'évolution des attentes des nouvelles générations est également soulevée. De plus en plus de jeunes travailleurs privilégient un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ce qui influencera les réflexions à venir sur l'organisation du travail dans l'administration publique.

Un député PLR rebondit sur le dernier propos en soulignant qu'il résume bien un enjeu fondamental : la quête de sens au travail, qui est essentielle pour éviter les démissions en masse. Il considère que, dans la fonction publique, ce sens est naturellement donné, car il s'agit de servir l'intérêt public. Cependant, il s'interroge sur la manière de garantir que chaque employé trouve du sens dans ses tâches quotidiennes.

Mme Appfel Mampaey répond en identifiant un facteur clé de la perte de sens au travail : le sentiment de ne pas pouvoir effectuer son travail correctement faute de temps. Elle illustre son propos avec un exemple concret : celui d'une aide-soignante accompagnée d'une élève stagiaire. Si elle doit réaliser 12 toilettes dans une matinée, alors qu'elle sait que la qualité du soin serait bien meilleure en s'occupant de 6 patients, elle se retrouve face à un dilemme. Doit-elle montrer à sa stagiaire comment effectuer un travail soigné en prenant le temps nécessaire et ne traiter que 6 patients, ou doit-elle faire les 12 toilettes à un rythme accéléré, au risque d'inculquer à la stagiaire une approche bâclée du métier et de la démotiver à son tour ? Elle insiste sur le fait que cette pression temporelle est l'une des principales causes de démotivation et de frustration. Elle rejette donc l'idée qu'une réduction du temps de travail soit la solution. Selon elle, cela entraînerait une intensification du travail et aggraverait encore la perte de sens, créant un cercle vicieux. A l'inverse, elle met en avant une approche basée sur l'autonomie et le contrôle sur son propre travail. Elle explique que la stratégie RH mise en place inclut des ateliers de réflexion pour aider les employés à identifier leur capacité d'action. L'objectif est de les amener à ne plus penser en termes de contraintes absolues imposées par leur hiérarchie ou des règlements, mais plutôt à identifier les marges de manœuvre qu'ils possèdent et les leviers qu'ils peuvent activer pour améliorer leur travail. Elle affirme que redonner aux employés une capacité d'initiative et d'adaptation permet de sortir d'un travail excessivement prescrit et de restaurer une dynamique positive, où chacun peut contribuer activement à l'amélioration de son environnement professionnel.

Un député UDC s'interroge sur la possibilité d'orienter directement les jeunes sortant de l'école obligatoire vers des métiers où du personnel est recherché. Il suggère que l'on intègre ces jeunes à des formations spécifiques dès la fin de leur scolarité pour leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires à ces emplois.

Mme Fontanet répond que cette question s'inscrit dans un projet prévu dans le cadre du programme de législature, intitulé PEPS.

Mme Appfel Mampaey précise que ce plan inclut une initiative baptisée « Premier emploi jeunes », dont l'objectif est de faciliter l'intégration des jeunes diplômés dans l'administration publique. Elle souligne un paradoxe actuel : 95% des offres d'emploi de l'administration exigent une expérience préalable de trois à cinq ans, ce qui constitue un obstacle majeur pour les jeunes diplômés cherchant à entrer sur le marché du travail. Elle rappelle également que l'instauration du salaire minimum, bien qu'étant une avancée sociale importante, a supprimé certaines opportunités d'insertion qui existaient auparavant via des stages. Afin de répondre à cette problématique, un avant-

projet a été présenté à Mme Fontanet, prévoyant trois niveaux d'entrée en fonction des diplômes : CFC, maturité et diplôme universitaire. Ce projet est encore en phase de développement et devra être affiné avant sa mise en œuvre.

Mme Fontanet complète en expliquant que l'idée est de proposer un dispositif similaire aux « career start » des grandes entreprises, qui permettent aux jeunes d'accéder à leur premier emploi en bénéficiant d'un cadre structuré et d'une formation complémentaire. L'objectif serait que tout jeune sans expérience puisse intégrer l'administration publique via cette voie unique, garantissant une première expérience professionnelle et facilitant ensuite son insertion sur le marché du travail. Cependant, elle précise que le modèle définitif n'est pas encore arrêté et que plusieurs paramètres doivent encore être étudiés avant une mise en place effective.

Un député Ve s'interroge sur les bénéfices d'une réduction du temps de travail et sur la capacité de l'Etat à en mesurer les effets, notamment en ce qui concerne l'impact sur la productivité et l'absentéisme. Il évoque le fait que de nombreuses personnes choisissent aujourd'hui de travailler à temps partiel et sont rémunérées au prorata, tout en étant statistiquement moins absentes. Il soulève ainsi la question d'une possible rémunération supérieure au prorata pour ces employés, au regard d'une productivité accrue et d'un taux d'absentéisme plus faible. Il demande si ces données sont mesurées au sein de l'Etat et si un suivi existe à ce sujet.

Mme Fontanet rappelle que, depuis de nombreuses années, ce sont majoritairement les femmes qui travaillent à 80%. Elle souligne qu'il est souvent constaté que ces employées, bien que rémunérées à 80%, effectuent un travail correspondant pratiquement à un plein temps. Elle reconnaît cependant ne pas savoir si des études précises ont été menées au sein de l'Etat sur les taux d'absentéisme en fonction du temps de travail.

Mme Appfel Mampaey confirme que des mesures ont été effectuées et que les statistiques montrent effectivement un taux d'absence plus faible chez les personnes travaillant à temps partiel. Toutefois, elle précise que certains employés réduisent leur temps de travail pour des raisons de santé, ce qui peut biaiser l'analyse. Elle note également que, ces dernières années, la tendance générale montre que de plus en plus de travailleurs privilégient du temps libre plutôt qu'une augmentation de salaire.

Le même député souligne alors que cette situation crée un paradoxe : une personne travaillant à 60 ou 70% peut produire plus que le pourcentage théorique correspondant par rapport à un collègue à 100%. Il estime donc que cela pose une question légitime sur l'équité salariale.

Mme Fontanet reconnaît qu'il y a matière à réflexion et rappelle que l'Etat s'est dit prêt à examiner un projet pilote dans un service où l'organisation ne serait pas perturbée. L'idée n'est pas de réduire les horaires de travail dans un service sans compenser par des recrutements, mais plutôt d'observer l'impact sur le bien-être et la productivité des employés. Toutefois, elle précise qu'il ne peut être question d'une application généralisée sans une étude approfondie.

Le même député relie cette discussion à la pénurie de main-d'œuvre, notamment dans des secteurs sous tension comme les soins. Il estime qu'améliorer les conditions de travail, y compris en réduisant le temps de travail, pourrait contribuer à fidéliser les employés et à réduire le turnover. Il demande donc si cette piste est envisagée dans le cadre des réflexions actuelles.

Mme Fontanet répond que, bien que cette idée puisse être explorée à travers des projets pilotes, une généralisation immédiate n'est pas envisageable. Réduire le temps de travail à l'ensemble du personnel de l'Etat sans réorganisation préalable serait contre-productif.

Ce même député souligne que la motion en discussion ne préconise pas une application généralisée, mais parle bien d'un projet pilote, ce qui rejoint ce que propose l'Etat. Il demande alors si certains services pourraient être candidats à une expérimentation, en excluant ceux déjà en tension comme la santé et l'enseignement.

Mme Fontanet répond que le choix ne dépend pas uniquement de l'activité du service, mais surtout de son organisation interne. Un projet pilote ne peut être mis en place dans un service rencontrant déjà des problèmes organisationnels ou managériaux. Il faut un service structuré et stable, capable d'intégrer ce changement sans impact négatif sur son fonctionnement. Elle rappelle que le passage à l'horaire à la confiance a nécessité une préparation en amont et ne s'est pas fait du jour au lendemain. Selon elle, une réduction du temps de travail devrait suivre la même logique.

Mme Appfel Mampaey précise que l'Etat est actuellement focalisé sur deux grands projets : G'Evolue, qui vise à améliorer la mobilité interne et le développement des compétences, et la réduction de l'absentéisme. Elle mentionne l'augmentation inquiétante de l'absentéisme en Allemagne, qui illustre l'importance d'une politique de prévention. Pour l'instant, la priorité est donc donnée à ces deux axes, mais elle n'exclut pas que des projets pilotes sur la réduction du temps de travail puissent émerger au cours de l'année.

Un député MCG soulève la question du projet pilote, l'une des demandes centrales de la motion. Il demande s'il ne serait pas pertinent d'expérimenter un ou plusieurs projets pilotes et interroge sur les éventuelles difficultés que cela pourrait poser. Il pose également une seconde question concernant la

durée du temps de travail dans certaines professions au sein de l'Etat de Genève. Il cherche à savoir si certaines catégories de personnel, notamment les enseignants, travaillent officiellement moins de 30 heures par semaine, en prenant en compte que leur charge de travail inclut des tâches effectuées à domicile, difficiles à quantifier précisément.

Mme Fontanet répond qu'il n'existe aucune profession réglementairement en dessous de 30 heures par semaine. Concernant les enseignants, elle précise que les 28 périodes hebdomadaires au cycle d'orientation correspondent aux heures de présence en classe, mais qu'il existe également un volume important d'heures de travail à domicile, dédié à la préparation des cours, aux corrections et aux entretiens avec les parents. Elle insiste sur le fait que ces tâches s'ajoutent aux heures de présence et qu'il ne serait donc pas exact de considérer que ces enseignants travaillent moins de 30 heures par semaine.

Le même député reconnaît que le volume horaire est inférieur à 6 heures par jour s'il est uniquement basé sur les heures de présence en classe. Cependant, il rappelle qu'un ancien collègue faisait observer que son épouse, enseignante en arts visuels, avait peu de corrections à effectuer en dehors des heures de cours, ce qui crée des disparités entre disciplines.

Mme Appfel Mampaey intervient pour préciser que cette différence se reflète aussi dans la rémunération.

Revenant sur la question des projets pilotes, Mme Fontanet rappelle que des discussions sont en cours avec les syndicats, qui avaient inclus cette demande dans leurs revendications. L'administration attend de leur part des propositions concrètes sur la manière dont un projet pilote pourrait être mis en place. Toutefois, elle précise qu'il ne s'agirait pas nécessairement d'une réduction du temps de travail de 2 heures par jour. Une alternative envisagée pourrait être une expérimentation du travail à 90%, mais aucun service spécifique n'a encore été identifié pour une telle mise à l'essai. Elle indique que la balle est désormais dans le camp des syndicats, et que les discussions se poursuivent afin d'évaluer la faisabilité et les modalités de mise en œuvre d'un éventuel projet pilote.

Un autre député Ve soulève la question des services éligibles à un projet pilote de réduction du temps de travail. Il évoque l'idée que, dans certains métiers répétitifs, les dernières heures de la journée pourraient être moins productives, suggérant ainsi que leur suppression pourrait ne pas nuire à l'efficacité globale. Il prend l'exemple des autorisations de construire ou des déclarations fiscales, où la charge mentale et la fatigue accumulée pourraient réduire la performance après plusieurs heures de travail consécutives. Il s'interroge sur la possibilité de structurer le travail de manière plus efficace et

demande si des services spécifiques ont été identifiés pour un éventuel projet pilote.

Mme Fontanet réfute l'idée selon laquelle les fonctionnaires ne seraient plus productifs après 6 heures de travail. Elle rappelle que le travail dans l'administration publique ne se limite pas à une tâche répétitive effectuée sans interruption. Une journée de travail comprend également des phases de recherche, de préparation, de réflexion et d'échanges en réunion. Elle s'étonne qu'un défenseur de la fonction publique puisse sous-entendre que les fonctionnaires ne seraient plus efficaces après un certain temps. Cette vision est réductrice par rapport au travail quotidien accompli par les agents publics.

Un député PLR introduit ensuite une comparaison entre le secteur public et le secteur privé. Il rappelle qu'il existe déjà un différentiel de rémunération entre ces deux sphères et souligne que l'on entend souvent dans les milieux entrepreneuriaux que la rémunération médiane est parfois plus élevée dans la fonction publique que dans le privé. Il craint qu'une réduction du temps de travail ne crée une distorsion encore plus marquée, renforçant la concurrence entre les deux secteurs et affectant la compétitivité globale du marché de l'emploi. Il prend l'exemple des autorisations de construire, où il estime qu'il faudrait plutôt 2 heures supplémentaires que 2 heures en moins pour rattraper les retards administratifs. Il souhaite connaître la position de Mme Fontanet sur cet impact économique et social.

Mme Fontanet considère que cette question relève d'un choix politique. Elle reconnaît que certaines classes de fonctions dans l'administration sont mieux rémunérées que dans le privé, mais rappelle qu'à l'inverse, d'autres le sont bien moins. Elle insiste sur le fait que ceux qui choisissent de travailler pour l'Etat ne le font pas uniquement pour le salaire, mais aussi par engagement pour l'intérêt général. L'image des fonctionnaires ne serait pas améliorée par l'introduction d'une réduction généralisée du temps de travail, surtout si elle était perçue comme un privilège. Elle illustre cela en rappelant que, lorsque des files d'attente se forment dans les guichets administratifs, certaines personnes accusent déjà les fonctionnaires de ne pas travailler suffisamment. Une réduction officielle à 6 heures par jour pourrait alors aggraver cette perception négative auprès du public.

Mme Appfel Mampaey élargit la discussion à la pénurie de personnel, qui touche autant le secteur public que le secteur privé. Elle rappelle qu'en Suisse, il risque de manquer 130 000 employés dans l'administration publique dans les prochaines années, mais que le secteur privé fait face à une pénurie encore plus grave. Elle souligne que toute mesure rendant le secteur public plus attractif peut avoir des effets négatifs sur le secteur privé, en renforçant la concurrence pour attirer les talents. Elle note que cette problématique est

particulièrement aiguë en Suisse alémanique, où des postes restent vacants aussi bien dans l'administration que dans l'économie privée. Elle insiste donc sur la nécessité de trouver un équilibre, afin d'éviter de créer une fuite des compétences du privé vers le public, ce qui pourrait aggraver la crise de main-d'œuvre.

Une députée S soulève la question des conséquences du temps partiel sur les droits à la retraite, en particulier pour les femmes. Elle témoigne de cas où des employées administratives ayant travaillé toute leur vie à temps partiel découvrent tardivement qu'elles devront recourir aux prestations complémentaires pour leur retraite, ce qui peut altérer leur image de soi. Elle demande s'il existe une prévention spécifique pour informer ces employées des impacts à long terme de leur choix de temps de travail.

Mme Appfel Mampaey répond qu'il n'existe pas de prévention systématique, mais que les employés reçoivent chaque année un certificat de salaire leur indiquant leurs droits à la retraite projetés entre 58 et 65 ans. Elle note également une évolution chez les jeunes générations, y compris chez les hommes, qui choisissent de plus en plus de travailler à 80% ou 90%, plutôt qu'à temps plein. Lors des entretiens RH, ces jeunes employés sont informés des conséquences de ce choix sur leurs droits futurs à la retraite, notamment s'ils souhaitent privilégier un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Mme Fontanet reconnaît que cette sensibilisation n'est pas systématiquement mise en place dans tous les services et qu'il n'existe pas de dispositif structuré dédié à cette question pour les employés à temps partiel.

Le président pose ensuite une question sur la jeunesse et la transformation du rapport au travail. Il revient sur le chiffre de 130 000 postes potentiellement vacants dans l'administration publique au cours des prochaines années, et demande si cette estimation prend en compte le changement de mentalité des jeunes générations vis-à-vis du travail. Il s'interroge sur la possibilité que ce chiffre soit en réalité sous-estimé, ce qui pourrait fragiliser les institutions publiques et le secteur privé.

Mme Fontanet confirme que les jeunes d'aujourd'hui ont une vision différente du travail par rapport aux générations précédentes. Elle observe que, dans le secteur privé comme dans le public, les jeunes recherchent un meilleur équilibre entre leur travail et leur vie personnelle, contrairement à leurs grands-parents, qui privilégiaient souvent de longues heures de travail. Elle ajoute que ces tendances ont été amplifiées par la crise du covid, qui a profondément modifié la perception du travail et des attentes des nouvelles générations. Elle

suppose que les études anticipant la pénurie de personnel ont déjà intégré ces tendances, bien qu'elles risquent encore d'évoluer à l'avenir.

Le président conclut la discussion en remerciant les participants de leurs contributions.

Séance du lundi 22 septembre 2025

Le président ouvre la discussion sur la motion de M. Cerutti visant à réaliser le même travail en moins d'heures pour le même salaire.

Le président énumère les personnes auditionnées, mentionnant notamment l'UAPG, la CGAS, Mme Fontanet et Mme Bachmann, et confirme que toutes les auditions ont été effectuées. Il propose ensuite que les députés prennent la parole.

Un député MCG indique qu'il s'agit d'un projet pilote dont l'évaluation serait intéressante, même pour ceux qui y sont opposés, afin de vérifier si ce que le premier signataire indique se confirme ou non. Il considère que cette expérience mérite d'être tentée. Il souligne que la remise en question du temps de travail et de l'organisation du travail est une question pertinente lorsqu'il s'agit de rechercher davantage d'efficience. Il rappelle que l'objectif n'est pas le présentéisme, mais de produire un travail véritablement efficace dans un nombre d'heures parfois limité, et que cela peut nécessiter de retravailler l'organisation ou le temps de travail. Il précise qu'il s'agit d'une motion et qu'aucune obligation n'en découle. Selon lui, il serait pertinent qu'une réflexion soit menée au Conseil d'Etat et au sein de l'administration afin de voir comment améliorer simultanément la qualité de vie et l'efficience des services. Il ajoute qu'il faut tenir compte de la nouvelle perception du travail des jeunes générations et que c'est pour ces raisons qu'il est pertinent de tenter l'expérience, comme cela se fait dans d'autres pays.

Une députée S indique que, lors des auditions, la commission a exprimé des réserves quant à la manière dont la motion a été rédigée et à son origine. Elle estime toutefois que les objectifs sont sains et totalement d'actualité, rappelant que certaines entreprises ont déjà réduit les heures de travail pour améliorer leur productivité. Elle se déclare favorable à la motion, tout en proposant un amendement à la première invite afin de modifier la référence aux 6 heures par jour : « à tester, avec des projets pilotes, la mise en place d'un horaire de travail de 30 heures par semaine, au sein des administrations et des entreprises volontaires des secteurs publics ou privés, sans diminuer les salaires ». L'idée est de ne pas se focaliser sur la question des 6 heures, mais d'amener une réflexion sur le temps de travail hebdomadaire.

Un député Ve précise que son groupe est également favorable à la réduction du nombre d'heures de travail. Il rappelle qu'une initiative portant sur une réduction progressive à 32 heures avait déjà été soutenue par son parti.

Le président demande si la réduction des heures de travail s'accompagne d'une baisse de salaire.

Le député Ve répond que non. Il estime que la proposition de 6 heures par jour est peut-être excessive, mais que le projet pilote mérite d'être soutenu, notamment avec l'amendement proposé par le Parti socialiste. Il ajoute que la semaine de 4 jours est également intéressante et que la question principale concerne l'efficacité du travail : travailler moins permet-il de travailler de manière plus efficace ? Il pense que cela vaut la peine d'essayer, l'évaluation étant demandée par les autres invites, et il confirme que son groupe soutiendra la motion avec l'amendement socialiste. Une députée S précise que son amendement inclut la mention « sans diminuer les salaires ».

Le président présente l'amendement de la députée S, qui consiste à remplacer la référence aux 6 heures par une semaine de 30 heures, « sans diminuer les salaires ».

Un député MCG indique qu'il propose un amendement visant uniquement à introduire les 30 heures hebdomadaires, tout en conservant les salaires et le travail.

Un député PLR pose une question de compréhension, demandant si, dans le domaine de l'enseignement, cela ne conduirait pas à doubler la taille des classes.

L'auteure S de l'amendement précise que la proposition ne concerne pas l'enseignement.

La commission rappelle qu'il s'agit d'un projet pilote et qu'il ne peut être appliqué partout.

Un député S s'exprime sur l'aspect « sans diminuer les salaires ni le travail », estimant qu'on ne peut pas demander de travailler moins tout en maintenant la même charge de travail. Il considère que cela sous-entend que les gens ne font rien, ce qu'il juge incroyable et sidérant.

Une députée MCG ajoute que l'argument de la motion est que, pour une journée de 6 heures, moins d'heures de travail pourrait rimer avec plus d'efficacité.

Le président met aux voix l'amendement de MCG à la 1re invite de la M 3048 :

– *à tester, avec des projets pilotes, la mise en place d'un horaire de travail de 30 heures par semaine, au sein des administrations et des entreprises volontaires des secteurs publics ou privés, sans diminuer les salaires ni le travail.*

Oui : 7 (3 S, 2 Ve, 2 MCG)
Non : 8 (1 LC, 4 PLR, 2 UDC, 1 LJS)
Abstentions : –

L'amendement est refusé.

Le président met aux voix l'amendement S à la 1re invite de la M 3048 :

– *à tester, avec des projets pilotes, la mise en place d'un horaire de travail de 30 heures par semaine, au sein des administrations et des entreprises volontaires des secteurs publics ou privés, sans diminuer les salaires.*

Oui : 4 (3 S, 1 Ve)
Non : 10 (2 MCG, 1 LC, 4 PLR, 2 UDC, 1 LJS)
Abstentions : 1 (1 Ve)

L'amendement est refusé.

Le président met aux voix la M 3048 :

Oui : 7 (3 S, 2 Ve, 2 MCG)
Non : 8 (1 LC, 4 PLR, 2 UDC, 1 LJS)
Abstentions : –

La M 3048 est refusée.

Catégorie de débat préavisée : II (30 min)

Conclusions

Mesdames les députées, Messieurs les députés,

Les travaux de commission, ainsi que les auditions intéressantes auxquelles nous avons procédé ont clairement démontré l'intérêt de ce sujet relatif essentiellement à la gestion de la durée du travail et à la notion de productivité.

Le texte invite le Conseil d'Etat à mener des expériences pilotes au sein de l'administration et d'entreprises privées volontaires visant à prévoir une durée du travail de 6 heures par jour afin de garantir une meilleure appréhension de la santé au travail de même qu'une conciliation améliorée entre la vie privée et la vie professionnelle, partant du principe que des collaborateurs et

collaboratrices bénéficiant de ces mesures accroîtraient forcément leur productivité.

Le texte part du principe qu'en travaillant 2 heures de moins par jour pour le même salaire, on pourrait arriver à une augmentation identique de la productivité, soit 25%.

S'il est indéniable que des expériences similaires ont parfois eu du succès, en Suisse comme dans d'autres pays, on ne peut partir du principe que tout un chacun travaille 8 heures par jour. Certains secteurs ont une durée du travail hebdomadaire supérieure à 40 heures.

Qui plus est, si cette baisse de la durée du travail, sans diminution de salaire, pouvait être possible dans certains secteurs, ceux-ci ne représentent de loin pas la majorité des secteurs de notre économie. En effet, une telle diminution du temps de travail, assortie de l'engagement de plus de collaborateurs – dans une conjoncture dans laquelle trouver du personnel est difficile – et avec une augmentation conséquente des charges, ne saurait être à la portée d'une multitude de PME, dont il est rappelé qu'elles sont le tissu économique majeur pour notre pays.

De plus, des expériences pilotes à mener dans certains secteurs de l'Etat et, sur une base volontaire, dans le secteur privé, n'ont pas convaincu la commission de l'aspect scientifique et rigoureux de l'évaluation qui serait faite à l'issue de cette expérience.

Enfin, les entreprises soumises à des activités saisonnières tendraient plutôt à envisager une plus grande flexibilisation des horaires, sur une base annuelle par exemple, plutôt qu'une baisse aussi drastique du temps de travail.

Pour le surplus, on pourra constater que les entreprises qui en ont les moyens et qui souhaitent avoir un personnel motivé peuvent envisager de tels systèmes, mais là, c'est la loi du marché qui prévaut.

La majorité de la commission vous recommande dès lors, Mesdames les députées, Messieurs les députés, de refuser ce texte ainsi que les deux amendements qui figurent en page 50 du présent rapport.

Date de dépôt : 24 novembre 2025

RAPPORT DE LA PREMIÈRE MINORITÉ

Rapport de François Baertschi

Cette motion demande de changer notre regard face au travail et de faire des évaluations et expérimentations en lien avec cet objectif.

Les nouvelles générations ont changé leur attitude face au travail, c'est pourquoi une réflexion sur le sujet est utile, et la motion 3048 le permet.

L'auteur de la motion, Thierry Cerutti, explique qu'il propose une nouvelle manière d'envisager le travail, en essayant, par exemple, des journées de 6 heures. L'Islande a par ainsi mis en place la semaine de travail de 4 jours, soit 32 heures pour une rémunération équivalente à 40 heures, et a pu observer une augmentation de 5% du PIB, le taux de chômage le plus bas de toute l'Europe, ainsi qu'une baisse de l'absentéisme et des congés maladie. Aujourd'hui, les entreprises se questionnent sur une meilleure conciliation entre l'emploi et la vie privée. Les personnes qui travaillent moins sont plus efficaces et plus présentes.

L'auteur de la motion estime que le problème c'est que les gens souhaitent travailler moins, mais qu'il y a un manque de main-d'œuvre. Dès lors, il faudrait partager le travail, ce qui aurait bien sûr un coût, mais augmenterait la productivité. Les entreprises se revisitent donc, et certaines proposent des horaires à l'objectif. L'horaire 8h-12h + 14h-18h est obsolète, et la manière de travailler doit être réévaluée comme elle l'a été dans le passé, car les individus travaillaient 7 jours sur 7 dans les années 1920. De fait, par le biais de cette motion, il s'agit de se questionner sur la manière de revisiter la notion de travail dans le canton de Genève, avec par exemple l'horaire à la confiance ou à l'objectif, la journée de 6 heures ou la semaine de 4 jours.

Il s'agit avant tout d'étudier au moyen de projets pilotes afin de questionner l'organisation du temps de travail. Leurévaluation serait intéressante, même pour ceux qui y sont opposés, afin de vérifier si ce que le premier signataire indique se confirme ou non. Cette expérience mérite d'être tentée, selon le premier signataire, qui souligne que la remise en question du temps de travail et de l'organisation du travail est une question pertinente lorsqu'il s'agit de rechercher davantage d'efficience. L'objectif n'est pas le présentéisme, mais

de produire un travail véritablement efficace dans un nombre d'heures parfois limité, et cela peut nécessiter de retravailler l'organisation ou le temps de travail.

Nous examinons une motion, donc aucune obligation n'en découle. Il serait pertinent qu'une réflexion soit menée dans l'administration afin de voir comment améliorer simultanément la qualité de vie et l'efficience des services.

Il faut tenir compte de la nouvelle perception du travail des jeunes générations et c'est pour ces raisons qu'il est pertinent de tenter l'expérience, comme cela se fait dans d'autres pays.

Pour toutes ces raisons, nous vous demandons, Mesdames et Messieurs les députés, d'envoyer cette motion telle qu'amendée au Conseil d'Etat.

Amendement général

Notre minorité redépose l'amendement général qui remplace toutes les invites et a été proposé en commission :

– *à tester, avec des projets pilotes, la mise en place d'un horaire de travail de 30 heures par semaine, au sein des administrations et des entreprises volontaires des secteurs publics ou privés, sans diminuer les salaires.*

Date de dépôt : 24 novembre 2025

RAPPORT DE LA SECONDE MINORITÉ

Rapport de Léna Strasser

Cette motion propose, dans le cadre d'un « projet pilote », une mise en œuvre de la baisse du temps de travail.

Bien que sur la forme la minorité soit mitigée au vu des arguments avancés lors de l'audition du premier signataire, sur le fond la minorité est favorable à la motion 3048, car elle pose des principes essentiels pour l'avenir du travail : le bien-être des travailleurs, la prévention de l'épuisement professionnel et la nécessité d'adapter les horaires aux réalités contemporaines, qu'il s'agisse du stress, des rythmes de vie ou des impacts du changement climatique.

Cette motion permettrait de tester, dans un cadre institutionnel maîtrisé, les effets sur la santé, la satisfaction et la productivité. Ces objectifs, la minorité ne peut que les soutenir puisqu'ils s'inscrivent dans la ligne des propositions socialistes de réévaluation du temps de travail déjà déposées à plusieurs reprises au Conseil national et au Conseil des Etats, notamment par Mmes Funiciello en 2021 et Crevoisier en 2023.

Le temps de travail en Suisse est réparti très inégalement entre les hommes et les femmes. Nombreuses et nombreux sont celles et ceux qui souhaiteraient pouvoir travailler moins. Les burnouts et le stress au travail pèsent sur la santé des citoyennes et citoyens et coûtent cher.

Par ailleurs, les générations entrant aujourd'hui dans le monde du travail accordent une attention accrue aux possibilités de concilier vie professionnelle et vie familiale. Dans un article du Temps du 20 novembre 2025, reprenant les constats d'une étude de Travail.Suisse, il est mentionné que « Quatre personnes interrogées sur dix se sentent régulièrement épuisées à la fin de leur journée de travail. Plus du quart d'entre elles disent devoir être joignables en dehors des heures de travail, ce qui rend la récupération encore plus difficile. Environ un tiers des sondés disent n'avoir pas assez de temps pour se reposer. Et 42,4% souffraient souvent ou très souvent de stress. Un cinquième estime même qu'il est presque impossible de concilier vie professionnelle et vie privée. »

Des expériences ont été menées notamment en Islande, où la semaine de quatre jours avec compensation intégrale du salaire a été testée sur une période de trois ans. La productivité économique n'a pas baissé – au contraire –, tandis que les recettes fiscales sont restées stables, et la santé de la population s'est améliorée. Plusieurs entreprises en Suisse testent également le modèle de réduction du temps de travail à salaire égal, et les retours sont plutôt prometteurs : moins d'absences pour cause de maladie et hausse de la productivité notamment.

La minorité estime donc que cette motion peut permettre d'expérimenter et de tester un nouveau modèle. Toutefois, la première invite semble à la minorité trop restrictive. L'idée de réduire la journée à six heures, telle qu'avancée dans la motion, manque de portée. Elle risque d'introduire une transformation trop timide ou trop rigide, qui ne correspond pas toujours aux réalités du terrain. Dans de nombreux métiers, ce n'est pas la longueur de la journée qui pose problème, mais l'accumulation de la fatigue, l'intensification du travail ou encore l'organisation parfois chaotique des plannings. Une simple réduction quotidienne pourrait aussi créer des inégalités entre secteurs ou entre services selon leur organisation interne, sans apporter de réponse systémique. C'est pourquoi nous avons proposé l'amendement suivant :

« A tester, avec des projets pilotes, la mise en place d'un horaire de travail de 30 heures par semaine, au sein des administrations et des entreprises volontaires des secteurs publics ou privés, sans diminuer les salaires. »

En conclusion, la motion constitue une opportunité réelle d'ouvrir un chantier nécessaire et ambitieux sur l'avenir du temps de travail. Pour être pleinement pertinente, cette réflexion doit dépasser des ajustements quotidiens limités et s'orienter vers des solutions structurelles, équitables et adaptées aux défis sociaux, économiques et climatiques de notre époque.