|  |  |
| --- | --- |
| 5EB1DD21-69F4-4E1E-9FE2-CF069E690ED3**Question à un expert** |  |
| Comment gérer les arrivées tardives récurrentes des travailleurs ? | Sophie DemaretSenior Legal Consultant Partena Professional |

**Il arrive que certains travailleurs se présentent en retard sur leur lieu de travail. Alors que certaines situations restent exceptionnelles, d’autres deviennent récurrentes, souvent par manque de réaction appropriée de l’employeur. Comment rectifier le tir pour que les travailleurs prennent conscience de l’importance du respect de l’horaire convenu ?**

**Sensibilisez les travailleurs à l’intérêt du respect de l’horaire**

Certains travailleurs minimisent voire ne prennent pas conscience des impacts liés à leurs retards. Or, quelques minutes peuvent, dans certains cas, paralyser toute une organisation voire nuire à l’image de l’entreprise. La première chose à faire est de rappeler l’importance de ces règles via une communication générale claire. A cette fin, l’employeur doit veiller à rappeler l’horaire repris dans le contrat de travail ainsi que dans le règlement de travail. Il doit également insister sur les impacts liés à ces retards systématiques.

**Comment procéder si cette prise de conscience ne se fait pas chez tout le monde ?**

A ce moment, l’employeur doit réagir au cas par cas. L’avertissement oral et informel sera privilégié dans un premier temps. Cependant, si l’employeur ne constate aucune amélioration, il sera alors obligé d’employer la voie plus formelle de l’avertissement écrit.

Le but de celui-ci est double :

* D’une part le travailleur est clairement mis au courant du fait que la situation doit être rectifiée sous peine de se voir infliger une sanction plus lourde.
* D’autre part, cet avertissement servira de preuve pour l’employeur dans le cas où il devrait prendre une sanction plus sévère à l’égard du travailleur récidiviste et motiver cette sanction par la suite.

Un bon avertissement contiendra donc :

- le détail des faits reprochés ;

- le rappel et la référence à l’horaire repris au contrat de travail et au règlement de travail ;

- l’impact de ce comportement sur le bon fonctionnement de l’entreprise ;

- une indication de la sanction encourue en cas de récidive.

**Jusqu’où l’employeur peut-il aller s’il ne constate aucune amélioration dans le chef du travailleur récidiviste malgré les avertissements formels ?**

Après plusieurs avertissements formels, de plus en plus précis quant à la sanction encourue, l’employeur pourrait juger que ce comportement constitue une insubordination manifeste dans le chef du travailleur. Dans les cas les plus problématiques, cette constatation pourrait mener à une rupture de la collaboration avec le travailleur récidiviste.

L’idéal, avant d’en arriver là, est que le dernier avertissement formel mentionne clairement cette sanction en cas de récidive. De cette manière, le travailleur ne pourra pas reprocher à l’employeur l’effet de surprise. La notion de « licenciement manifestement déraisonnable » (prévue dans le cadre de la convention collective de travail n° 109) deviendra dès lors difficilement défendable devant un juge.

**A côté de cette procédure individuelle, existe-t-il un moyen alternatif pour l’employeur de motiver son personnel de manière plus positive ?**

La mise en place dans l’entreprise d’un bonus « CCT 90 » (ou « avantages non récurrents liés aux résultats » ) est une excellente option pour motiver les travailleurs à respecter davantage leur horaire.

Dans ce contexte, l’objectif collectif pourrait être de ne pas dépasser un pot commun de x minutes de retard (hors les cas justifiés et validés par l’employeur) sur la période de référence. L’avantage dans ce cas est que les travailleurs se motiveront les uns les autres à respecter leur horaire car une situation individuelle aura un impact sur le collectif.

Bien entendu, ce système nécessite également une certaine rigueur administrative du côté de l’employeur ainsi que le respect d’une procédure spécifique pour sa mise en place.

A propos de Partena Professional

Partena Professional est un prestataire de services qui met résolument l’accent sur l’entrepreneuriat et la gestion du personnel. Partena Professional soutient et accompagne les starters, PME et grandes entreprises dans leurs démarches administratives et leur politique RH. Nous proposons des services en rapport avec la création d’entreprises, le statut social des indépendants, la gestion de la paie, du personnel et de ses allocations familiales, le contrôle médical en cas d’absentéisme, des formations, du conseil juridique et divers types de consultance (RH, juridique…). 1500 collaborateurs y sont au service de plus de 200.000 entreprises et indépendants et réalisent 150 millions d’euros de chiffre d’affaires par an. Pour de plus amples informations, consultez [www.partena-professional.be](http://www.partena-professional.be).