

Une politique de présence au travail pragmatique, préventive et positive



Si l'on affirme généralement que l'absentéisme des travailleurs âgés est plus élevé que celui des jeunes, la réalité est toutefois plus nuancée.

En matière d'absentéisme, l'ancienneté l'emporte sur l'âge

Il ressort clairement que l'absentéisme pour cause de maladie dépend moins de l'âge que de l'ancienneté. La raison n'en est toutefois pas très claire. Les «nouveaux travailleurs âgés» sont-ils plus motivés ? Craignent-ils davantage le contrôle social que leurs collègues de la même catégorie d'âge ayant plus d'ancienneté ? Sont-ils particulièrement en forme ? Quoi qu'il en soit, il est clair qu'il ne faut pas mettre tous les travailleurs dans le même panier. Par ailleurs, les absences et présences doivent être examinées plus en détail.

Politique en matière de santé

Outre les obligations légales en matière de bien-être, de prévention et de protection au travail, les organisations peuvent prévoir d'autres actions préventives :

- il est possible de mettre au point des actions formelles concernant des thèmes tels que le besoin de mouvement, le tabac, la consommation d'alcool, l'alimentation et les loisirs. Ne sous-estimez pas les répercussions sur la santé d'une trentaine d'années de «repas lourds et gras». On peut également organiser des cours de fitness ou prévoir des incitants pour les travailleurs qui se déplacent à vélo. Mais il s'agit avant tout de réduire le stress négatif par le biais d'une bonne politique générale;
- les actions implicites sont également importantes. Les imprimantes peuvent être décentralisées, de façon à obliger les travailleurs à bouger de temps à autre. Les minutes ainsi «perdues» seront doublement compensées par une baisse de l'absentéisme.

Politique de présence au travail

Pour être efficace, une politique de présence au travail doit tenir compte de l'âge :

- Une bonne politique en matière de présence au travail se concentre sur les aspects positifs.
- Les chiffres peuvent s'avérer très utiles.
- L'aperçu des absences et les certificats de maladie doivent être envoyés en temps voulu. Le rapport entre absences d'un jour et absences de plusieurs jours et entre absences justifiées et non justifiées fournit des informations particulièrement intéressantes. Ventilés selon l'âge, ces chiffres permettent de déterminer facilement si l'absence et les causes sous-jacentes sont ou non liées à l'âge.
- Certaines CCT sectorielles prévoient plus de congés, ainsi que d'autres avantages pour les travailleurs âgés. A défaut de communication claire, cette situation peut créer des tensions entre les jeunes et les travailleurs plus âgés. Il est important que chacun connaisse et accepte les règles.
- L'organisation peut décider d'informer les travailleurs en cas de maladie de l'un de leurs collègues afin d'éviter que la maladie ne devienne un tabou. Cette communication peut se faire lors de la répartition des tâches par exemple.
- Il y a plus de maladies de longue durée parmi les travailleurs ayant plus d'ancienneté. La maladie de longue durée requiert une approche particulière. Veillez à maintenir le contact pendant l'absence. Un excès de contact sera considéré comme envahissant; une absence de contact comme un manque de soutien et de valorisation. Par ailleurs, à défaut de contact, le travailleur et l'employeur ne peuvent être au courant de l'évolution de la situation.
- faites attention aux travailleurs qui viennent travailler même lorsqu'ils sont manifestement malades. Soulignez les dangers pour eux-mêmes et éventuellement pour le reste de l'équipe. L'excès d'efforts à court terme peut avoir des effets négatifs sur la rétention à long terme.
- Y a-t-il des problèmes au niveau de la faisabilité qui, à la longue, ont conduit à une absence de longue durée ? La personne qui reprend le travail a-t-elle formulé des souhaits en ce qui concerne sa nouvelle situation ?
- Le travailleur éprouve-t-il temporairement des difficultés à être présent au travail ? Dans ce cas, tentez de trouver le «congé» le plus approprié : interruption de carrière à temps partiel ou à temps plein, congé sans solde, prestations à temps partiel.
- La prépension est une solution très radicale qui, dans certains cas, constitue le meilleur choix. Il faut toutefois en expliquer correctement les avantages et les inconvénients.
- Il faut également attacher une attention particulière à l'accueil du travailleur qui reprend le travail après une longue période d'absence. Il y a peut-être des changements au sein de l'organisation ; de nouveaux membres au sein de l'équipe... Cet accueil peut se faire de manière informelle (en cas d'absence de courte durée) ou formelle (en cas d'absence de longue durée). Veillez également à ce que le travailleur soit à nouveau impliqué dans les projets en cours.

Un entretien concernant les causes organisationnelles de l'absence est indispensable. Les questions seront analogues à celles posées lors d'un entretien de présence.

Gunter Bombaerts



Hilda Martens



A propos des auteurs

Gunter Bombaerts est membre du expertisecentrum *Leef tijd&Werk des pouvoirs publics flamands*. Il a écrit cet article en son nom propre. Hilda Martens est professeur en matière de gestion du personnel à la faculté *Bedrijfseconomische Wetenschappen de l'Université d'Hasselt*.

Des mêmes auteurs : *De hofnar en de kanarie onderweg. Leef tijdsbewust personeelsbeleid*, Kluwer, 2009 (uniquement disponible en néerlandais).

Ressources humaines / RH / HR / Human resources / Management / accident du travail / Change
management / Changement / **Coaching** / éco-chèques / **Leadership** / Pensions / interview de sélection / accueil des nouveaux
travailleurs / **formation** / **communication** / outplacement / **motivation** / **diversité** / salaires / car policy / absentéisme / travailleur
âgé / e-recrutement / e-recrutement / **harcèlement** / bien-être / restructuration / **évaluation** / travailleur étranger / concertation
sociale / **sélection** / parrainage / discrimination / HR consultant / DRH / Senior RH /

Service clientèle : tél. : 0800 40 330 - Disclaimer - Privacy statement



© Wolters Kluwer Belgium 2010