

Bpost traduit un réel souci dans ses critères de bonus

MICHEL LAUWERS

Bpost a involontairement suscité l'émoi hier quand on a appris, suite à la lecture de son dernier rapport annuel, qu'elle a inclus cette année un critère lié à l'absentéisme pour déterminer la rémunération variable de ses directeurs. Le bonus des membres de son comité de direction sera en partie lié à l'évolution du bien-être du personnel, mesuré au niveau d'absentéisme à court terme, y est-il écrit. Une exception notable: le CEO, dont les critères pour son salaire variable resteront exclusivement financiers, comme auparavant. Ce recours à l'absentéisme comme mesure suscite deux types de questions: est-ce une pratique normale dans les grandes sociétés, ou bpost pêche-t-elle par cynisme en forçant, en quelque sorte, ses dirigeants à mettre la pression sur les absents? Est-il justifié que le CEO ne soit pas logé, en termes de critères, à la même enseigne que les autres membres de la direction?

«Une nouvelle tendance est apparue ces derniers temps, qui consiste à ajouter des critères qualitatifs, dont la loyauté ou la satisfaction des clients et éventuellement le bien-être des collaborateurs, pour fixer les bonus», répond Walter Janssens, partner et directeur du cabinet de consultance en management HayGroup. «Pour bpost, ajoute-t-il, on pourrait imaginer aussi la fiabilité des livraisons comme critère.» À ses yeux, il n'est pas choquant que le critère du bien-être soit basé sur l'absentéisme.

Rien de cynique

Après un temps de réflexion, Baldwin Klep, partner au bureau de chasseurs de tête Odgers Berndtson, n'est pas davantage choqué par ce choix. «Les objectifs opérationnels utilisés pour calculer les bonus sont basés sur les besoins et les faiblesses spécifiques à l'entreprise, qu'il faut améliorer, dit-il. Il est rare que l'absentéisme constitue un gros problème, mais le fait que bpost le souligne et l'inscrive comme objectif au sommet de son organisation montre que c'est pour elle un réel souci.» Selon lui, il n'y a là rien de cynique: c'est devenu un problème flagrant, il faut attirer l'attention de tous là-dessus et prendre des mesures en vue de le résoudre. Les statistiques disponibles peuvent servir de critères pour mesurer le chemin à parcourir pour améliorer la situation, poursuit-il tout en ajoutant que «le service des ressources humaines de l'entreprise doit prendre des initiatives plus

profondes que cela (...). Attention, l'absentéisme est difficile à réduire. Cela peut venir de loin et cela peut être devenu culturel. L'absentéisme peut aussi être une sorte de baromètre indiquant l'existence d'un problème plus large. Mais parler de cynisme impliquerait qu'on prenne des mesures à très court terme, ce qui n'est pas le cas ici.»

Engagement et satisfaction

Pour Xavier Baeten, professeur de Management Practice à la Vlerick Business School, c'est en soi une bonne chose que les entreprises recourent à des indicateurs de prestation reliés aux employés. «Selon notre propre enquête, seuls 20% des sociétés en utilisent», note-t-il en souhaitant que cette proportion augmente. Il juge remarquable que l'on concrétise le bien-être du personnel dans le prisme de l'absentéisme. «On doit être bien conscient que si l'on utilise aussi cet indicateur à des niveaux plus bas dans l'organisation et qu'on vise les supérieurs directs, cela pourrait mener à mettre des personnes sous pression pour venir travailler même si elles seraient, par exemple, malades.» Gare au présentéisme.

Xavier Baeten conseille dès lors de se concentrer plutôt sur les causes que sur les conséquences. Il s'agirait par exemple de privilégier des critères comme la satisfaction des employés ou leur niveau d'engagement. «On voit toutefois bien que dans certaines entreprises, où l'absentéisme est un problème important et urgent, on a tendance à prendre cela comme indicateur pour les bonus. Et cela semble avoir un impact. Cela donne un signal fort.» Sa suggestion: en pareil cas, on peut le retenir comme critère. Mais il faudrait ne le faire que temporairement, le temps d'une prise de conscience, puis passer à autre chose.

Quant à l'exception dont bénéficie le CEO de bpost Koen Van Gerven, si elle étonne Walter Janssens qui estime que le patron doit montrer l'exemple en ayant les mêmes critères que ses directeurs pour ses bonus, Baldwin Klep, lui, n'y voit aucune malice. «Tout cela est assez logique, dit-il. Le conseil d'administration a fixé des objectifs financiers au CEO et ce dernier a délégué des objectifs opérationnels aux membres de son comité de direction. Le CEO n'a pas à aller dans les détails: ce n'est pas qu'il est épargné, c'est qu'il a un autre rôle à jouer. Le CEO a des objectifs à long terme à atteindre, tandis que les directeurs ont des objectifs à plus court terme à atteindre, dont le bien-être du personnel.» Et plus précisément l'évolution du taux d'absentéisme. «Et quand ce problème sera résolu, il est probable que cet objectif disparaîtra.»

ABSENTÉISME

SURTOUT DANS LES GRANDES ENTREPRISES

Dans les grandes entreprises (plus de 500 travailleurs), le pourcentage d'absentéisme est **deux fois plus élevé** que dans les petites PME, constate le spécialiste RH Acerta. En effet, les absences liées à une maladie ou un accident représentent **8,59%** du nombre de journées de travail dans les grandes entreprises, contre **4,49%** dans les PME. Acerta pointe aussi que l'absentéisme pour maladie de longue durée (plus d'un an) a augmenté de 20% sur les quatre dernières années. En 2017, le **taux d'absentéisme de longue durée a atteint 2,76%** du nombre de journées de travail. Chez les ouvriers de plus de 60 ans, ce taux monte jusqu'à 25%... Pour le directeur d'Acerta Consult, Peter Tuybens, il n'est pas envisageable de laisser tomber les actuels malades de longue durée, d'autant plus vu la pénurie de main-d'œuvre sur le marché de l'emploi. Le spécialiste RH met en avant les talents de ces travailleurs. «Pour la société, il importe de pouvoir les réactiver. Ces travailleurs comprennent des personnes qui saisiraient une nouvelle opportunité réalisable si elles y étaient encouragées», signale le spécialiste, pointant à cet égard la réglementation sur la réinsertion des travailleurs malades, qui devrait aider à «renverser la vapeur». La tendance du côté de l'absentéisme de courte durée est différente. **Les absences de moins d'un mois sont aussi en progression, mais moins forte**: + 5,11% en quatre ans, soit 2,28% des heures ouvrables en 2017. Ce sont chez les ouvrières que le taux est le plus élevé (3,51%), contre seulement 1,55% pour les ouvriers hommes. De fortes différences se marquent aussi au niveau de l'âge. Mais là, Acerta constate que les travailleurs âgés sont les moins absents, alors que le taux d'absentéisme de courte durée est le plus élevé chez les 30-34 ans (2,4%).

N.B.