

# Absence au travail : un message de mal-être

L'absentéisme au travail est un phénomène qui inquiète de plus en plus les entreprises, en particulier dans un contexte de transformation des modes de travail et de gestion des ressources humaines. Frédéric Kletz, spécialiste en gestion des ressources humaines et du bien-être au travail, livre une analyse perspicace de cette problématique, soulignant que l'absentéisme ne doit pas être simplement perçu comme un manque de motivation ou une absence de productivité, mais plutôt comme un signal d'alarme.



## À propos de cet article

★ Source :  
Acteurs Publics

Publié le 12/03/2025

[ACCÉDER À LA SOURCE](#)

## Un message caché derrière l'absentéisme

“L'absentéisme est un message envoyé par un agent qui ne se reconnaît plus dans l'organisation de travail.” Pour Frédéric Kletz, cette absence répétée est souvent l'indicateur d'un malaise profond, d'une déconnexion entre l'individu et le travail. Lorsque les employés s'éloignent régulièrement de leur poste, c'est le signe qu'ils ne trouvent plus leur place dans un environnement qui ne répond pas à leurs attentes, leurs besoins ou leurs valeurs. **L'absentéisme devient alors un acte de communication**, un moyen pour l'employé de faire entendre son mécontentement face à une organisation du travail perçue comme inefficace ou déshumanisante.

Plusieurs facteurs peuvent nourrir cette déconnexion. Parmi eux, des conditions de travail de plus en plus stressantes, une charge de travail excessive, une absence de reconnaissance ou encore une faible autonomie dans la prise de décision. Ces éléments finissent par générer un sentiment de frustration et d'impuissance chez les agents, qui ne se sentent plus à même d'agir ou de contribuer de manière significative à leur mission. **À long terme, cela peut mener à un désengagement total et à une altération de leur santé mentale et physique.**

## Le rôle essentiel de la communication et du management

Le rôle des managers et des dirigeants est crucial pour éviter que l'absentéisme ne se transforme en un phénomène chronique. Frédéric Kletz insiste sur l'importance de l'écoute active et de la mise en place de dispositifs permettant aux agents de s'exprimer et de se sentir compris. Une communication ouverte et une gestion participative peuvent jouer un rôle clé dans la prévention de l'absentéisme.

Frédéric Kletz recommande également de repenser l'organisation du travail pour la rendre plus souple et adaptée aux besoins spécifiques des agents. Cela peut passer par des aménagements d'horaires, du télétravail, ou encore un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. **Il insiste sur la nécessité de redonner aux travailleurs un certain contrôle sur leur emploi du temps et leur environnement de travail, afin de restaurer un sentiment de bien-être et de satisfaction.**

## L'importance de l'anticipation et de la prévention

Une approche réactive face à l'absentéisme, qui consiste à traiter les absences une fois qu'elles se produisent, est insuffisante. **Il est essentiel d'adopter une approche préventive**, en analysant les causes profondes de l'absentéisme pour y remédier avant qu'il ne devienne un problème majeur. Frédéric Kletz plaide pour une meilleure compréhension des besoins des employés et la mise en place de politiques de gestion de la santé au travail qui vont au-delà des simples mesures palliatives.

Enfin, il met en avant l'importance de la culture d'entreprise. Il estime qu'une organisation qui valorise le bien-être de ses employés, qui favorise la reconnaissance et qui met en place des pratiques de travail inclusives, a plus de chances de réduire l'absentéisme. Un service public qui parvient à créer un environnement de travail où les agents se sentent valorisés et respectés est, selon Frédéric Kletz, plus apte à favoriser un engagement durable et à prévenir les absences répétées.

**En conclusion, l'absentéisme doit être vu comme un symptôme, et non comme un simple comportement répréhensible.** Frédéric Kletz nous rappelle que l'absentéisme n'est pas une fatalité, mais une occasion d'interroger et de repenser les pratiques organisationnelles pour répondre aux besoins réels des agents. Seule une écoute attentive, une organisation du travail plus humaine et des actions préventives permettront de restaurer une dynamique positive et de lutter efficacement contre ce phénomène.