

# **Le *job strain* des collaborateurs des cabinets d'expertise comptable et d'audit et le type de management : étude des relations avec le présentéisme et le conflit travail-hors travail<sup>1</sup>**

Marc Dumas – Université Bretagne Sud - LEGO

Samba Deme – Université Gaston Berger - Saint Louis du Sénégal

Nikolaz le Vaillant - Université Bretagne Sud – LEGO

Youssef Fahmi - Université Bretagne Sud - LEGO

## **Résumé :**

Les cabinets d'expertise comptable feraient évoluer le management et l'organisation du travail pour devenir plus attractifs et être en capacité de fidéliser leurs salariés. L'article cherche à éclairer les liens entre le présentéisme, le conflit travail-hors travail, les modes de management et la tension au travail (*jobstrain*) dans l'environnement des cabinets d'expertise comptable. Dans ce contexte, s'appuyant sur le modèle de Karasek, cette recherche s'articule autour de trois questions : quels sont les effets de la demande psychologique et de la latitude décisionnelle sur le présentéisme et sur le conflit travail et hors travail ? Quels sont les effets du soutien social ? Quel est l'effet du type de management sur le présentéisme et le conflit travail et hors travail ? La méthodologie quantitative mobilisée s'appuie sur un questionnaire construit à partir de l'échelle de Karasek, du présentéisme et du conflit travail-famille délivré auprès de salariés de cabinets d'expertise comptable et dont les résultats sont analysés à l'aide du logiciel SPSS. Nos résultats mettent en avant que la tension au travail est liée positivement au présentéisme et au conflit travail-famille. Nous remarquons enfin que le mode de management moderne, identifié dans certains cabinets, est source d'un présentéisme maladie et d'une intégration du travail dans le hors travail mais est ici sans influence sur le conflit travail-famille.

**Mots clés :** temps de travail, présentéisme, *job strain*, modes de management, conflit travail-famille

---

<sup>1</sup> Communication issue de l'exploitation de données du projet Tempexpert financé par le GIS Marsouin  
<https://www.marsouin.org/>

## Introduction

A côté des entreprises de « services opérationnels » regroupant « *des activités faiblement créatrices de valeur ajoutée, standardisables (sécurité, nettoyage, assainissement, voirie, gestion des déchets, etc.) ou de mise à disposition de ressources existantes (intérim), qui requièrent des compétences assez élémentaires* », évoluent des entreprises de service proposant « des services avancés » c'est-à-dire des « *activités requérant des compétences plus pointues et intensives en connaissances (conseil, ingénierie, conception, R&D) et qui répondent à une volonté de prise de recul sur l'activité de l'entreprise, de gestion de problèmes complexes, d'accompagnement de la stratégie et du développement futur de l'entreprise, de production de connaissances nouvelles* » (Picard et Rodet-Kroichvili, 2012). Les cabinets d'expertise comptables (CEC) appartiennent à cette seconde catégorie. Ils sont des entreprises de prestations intellectuelles. Les collaborateurs apportent un service et sont soumis à des tensions fortes liées aux exigences des clients et aux transformations numériques des CEC.

Les questions de la place et du rôle d'une GRH performante sont donc au cœur des préoccupations et conditionnent leur succès. « *La nature de l'activité des cabinets d'expertise comptable, leur taille et le profil des collaborateurs en font des organisations qui ont une culture organisationnelle spécifique* » (Prat dit Hauret et Durrieu, 2005). Les CEC confrontés à une mauvaise image s'engagent dans des pratiques de marque employeur pour attirer fidéliser et impliquer les collaborateurs. En effet, les CEC, pour assurer leur pérennité, comme toutes les entreprises de services de taille moyenne ou petite, se trouvent obligées de mettre en place un système de gestion adapté à leur taille et qui rendent leurs ressources humaines efficaces (Cappelletti, 2020) dans un environnement professionnel marqué par des périodes de hautes intensités du travail (Smith et al., 2017). L'expertise comptable et l'audit sont soumis aux contraintes de la demande des clients pour un service de plus en plus immédiat, sources d'exigences professionnelles, qui associées à des urgences et ruptures de tâches génèrent des tensions dans l'emploi.

Ceci explique sans doute les nombreux travaux sur la réalité du burnout (Fogarty et al., 2000) ; Chong et Monroe, 2015), du stress (Almer et Kaplan, 2002 ; Beau, 2017), de l'intention de départ (Smith, Mavy et Stewart, 1998 ; Hall et Smith, 2009) etc., dans les cabinets d'expertise comptables. Cet article s'intéresse au stress des collaborateurs en cabinets comptables. En mobilisant le modèle du job demand control de Karasek (1979,1990), nous tentons d'expliquer les conséquences de la tension au travail sur les collaborateurs des cabinets d'expertise comptables notamment du présentisme puisque particulièrement lié au stress (Gosselin et Lauzier, 2011) et comment le stress provoqué par ce contexte d'hyper exigences et de faible latitude décisionnelle pouvait être créateur de conflit famille-travail. La problématique est dans quelle mesure la latitude décisionnelle permet-elle aux collaborateurs de s'adapter aux exigences fortes du métier de collaborateur comptable ?

L'étude adopte une méthodologie quantitative par la soumission d'un questionnaire auprès d'un échantillon de 95 collaborateurs de cabinets d'expertise comptable.

Après avoir effectué une revue de la littérature sur le job strain (tension au travail) et ses conséquences sur le salarié, nous analysons le rôle du soutien social comme une ressource

importante permettant au salarié de mieux faire face à un environnement de travail difficile. Les résultats mettent en évidence les réponses individuelles des collaborateurs des CEC confrontés à la réalité de leur environnement de travail.

## 1. Revue de littérature

### 1.1. Le *job strain* : une conséquence de la coexistence des exigences du travail fortes et d'une latitude décisionnelle faible

A la différence des entreprises classiques, les CEC ont la réputation d'imposer de longues heures de travail sources sans doute de pénibilité au travail. Dans une recherche menée en 2022 sur le stress dans les cabinets comptables et d'audit, Bonache rappelle, d'une part, que le travail dans ces organisations est caractérisé par les longs horaires et l'intensité, et d'autre part, que des décès d'auditeurs et de comptables sont attribués à l'épuisement et au stress. Il fait le constat que les CEC doivent prendre en compte et agir sur le stress.

Selon Karasek (1979), le « *job strain* » est une conséquence de la coexistence d'une demande psychologique élevée et d'une latitude décisionnelle faible (tableau 1). Le modèle de Karasek est un modèle d'analyse du stress au travail. Les risques du stress sur la santé sont connus : souffrances psychiques et atteintes à la santé.

La demande psychologique, sous l'angle des exigences du travail, représente la charge psychologique associée à l'exécution des tâches, à la quantité et à la complexité de celles-ci, aux tâches imprévues, aux contraintes de temps, aux interruptions et aux demandes contradictoires. Quant à la latitude décisionnelle, elle représente la possibilité pour le salarié d'utiliser ses compétences et d'en développer de nouvelles et sa faculté à choisir la façon de travailler et à participer aux décisions qui s'y rattachent. Autrement dit, c'est le degré d'autonomie dont dispose le travailleur selon Karasek (1979) ou sa marge de manœuvre. On évoque aussi, pour le salarié, des retombées potentielles en termes d'épanouissement dans la réalisation de la tâche, de par le contrôle qu'il a sur son travail, de la participation aux décisions et des possibilités d'utiliser et de développer ses compétences. En effet, selon Barel et al. (2009) « *un salarié qui a le sentiment de ne pas contrôler sera davantage soumis au risque de dépression, de moindre performance ou de désengagement dans certaines activités. Au contraire, le sentiment d'accomplissement* » ou « *d'autodétermination* », défini, comme le *sentiment de pouvoir initier et réguler ses propres actions, constitue une source d'épanouissement* ».

		Demande psychologique	
		Faible	Elevée
Latitude décisionnelle	Faible	"Travail passif"	"Travail surchargé"
	Elevée	"Travail détendu"	"Travail dynamique"

Tableau 1 : Demande psychologique et latitude décisionnelle de Karasek (1979)

### **1.2. Le job strain : un déterminant du stress, de conflit famille-travail et du présentéisme**

En France, le questionnaire de Karasek a été appliqué et testé dans l'enquête Sumer 2003 sur les facteurs psychosociaux au travail. Cette enquête a montré que les femmes sont plus exposées que les hommes à la tension au travail ou « job strain ». Cela résulte d'une demande psychologique très élevée alors que la latitude décisionnelle est faible. Les travaux de Vandenberghe et al. (2009) montrent également que la latitude de décision au travail était plus faiblement corrélée à la satisfaction au travail et à l'épuisement émotionnel.

Si la conséquence du « job strain » est généralement le développement d'un stress (Karasek, 1979), elle peut également affecter la vie personnelle du salarié et provoquer un conflit travail-famille puisqu'il n'existe pas de frontière étanche entre vie privée et vie professionnelle. En effet, selon Greenhaus et Beutell (1985), ce stress transféré à la sphère familiale est la manifestation d'un conflit travail-famille appelé « strain-based conflict » ou conflit basé sur la tension. Il s'agit d'un conflit de rôle qui apparaît lorsque les exigences du travail et les exigences de la famille sont mutuellement en tension.

Le présentéisme maladie peut être défini comme « *la présence du salarié au travail alors qu'il ne devrait pas y être* » (Berthe, Dedessus-Le-Moustier et Dumas, 2021) du fait de l'altération de son état physique ou mental (Johns, 2010). Pour Gosselin et Lauzier (2011), le niveau de stress est de loin la variable ayant le plus fort lien avec le présentéisme. Ils citent le double effet du stress sur l'absentéisme (Hansen et Andersen, 2008). Ainsi le salarié stressé sera initialement plus disposé à la maladie et ensuite plus enclin à se présenter au travail malgré son état de santé altéré. Les effets secondaires de pratiques visant à résoudre l'absentéisme peuvent ainsi « favoriser un comportement tout aussi nocif qu'est le présentéisme » (Gosselin et Lauzier, 2011, p.958). Ce double effet du stress sur le présentéisme et l'absentéisme avait déjà été identifié par McGregor, Cunningham et Carverley (2008). C'est l'une des raisons pour laquelle le présentéisme est plus prononcé lorsque l'absentéisme est important (Aronsson et al., 2000 ; Dumas, 2013).

### **1.3. Le soutien social, une ressource capitale face au job strain**

Le modèle issu des travaux de Karasek (1979) a été complété par celui de Karasek et Theorell en 1990 avec une troisième dimension, le soutien social au travail, qui met en exergue une forme de soutien socio-émotionnel et instrumental qui peut se développer dans les relations que le salarié entretient avec la hiérarchie et les collègues. Ce type de soutien, selon Johnson et al. (1989), est évalué en mesurant aussi bien l'aide apportée par les supérieurs hiérarchiques et/ou par les collègues de travail. Selon Nande et Commeiras (2021), « *le soutien social est clairement identifié comme un élément central de la préservation de la santé psychologique au travail et un levier pour lutter contre le stress au travail et le burnout* ». Il s'agit ainsi d'une véritable ressource pour le salarié. D'ailleurs, l'importance des ressources en milieu professionnel a été établie dans la littérature. En effet, la théorie de la conservation des

ressources de Hobfoll (1989) part de l'idée selon laquelle les individus s'efforcent de « *conserver, protéger et renforcer leurs ressources et que, ce qui constitue une menace pour eux est la potentielle ou réelle perte de ces précieuses ressources* ». Les ressources proviennent du travail, de la famille et de la personne elle-même. En milieu professionnel, Greenhaus et Powell (2006) identifient des ressources instrumentales qui peuvent être d'ordre organisationnel notamment la flexibilité du temps de travail. Ce soutien organisationnel peut être défini comme « *une perception générale relative à la mesure dans laquelle l'organisation valorise les contributions de ses employés et se soucie de leur bien-être* » (Eisenberger et al., 1986). Plusieurs travaux ont été réalisés sur l'importance du soutien dans les relations au travail (Moisson et Roques, 2005 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2017) et le bien-être au travail (Parasuraman, Greenhaus et Granrose, 1992). En effet, dans leurs travaux sur le soutien organisationnel perçu (Perceived Organizational Support), Eisenberger et al. (1986) ont établi un lien fort entre la perception de soutien et l'absentéisme sur la base de l'échange social autrement dit, le soutien organisationnel perçu réduit l'absentéisme. En outre, Allen et Meyer (1990) ont établi également que le soutien organisationnel perçu serait positivement corrélé à la satisfaction au travail et à l'implication organisationnelle. Meyer et al. (2002) ont aussi relevé des liens positifs importants entre le soutien organisationnel perçu et l'implication organisationnelle affective.

Selon Fenlason et Beehr (1994), dans le soutien organisationnel, celui du supérieur hiérarchique (« *supervisor support* ») apparaît comme le plus déterminant à avoir des effets sur le stress et par conséquent sur le burn-out ou l'épuisement professionnel. Lingard et Francis (2006) ont présenté le rôle médiateur du soutien sur le conflit travail-famille et sur le burn-out. Toutes choses égales par ailleurs, un soutien social insuffisant aggrave les risques de dégradation de la santé (accroissement des maladies cardio-vasculaires et mentales) (Boisard et al. 2002).

Le soutien social au travail peut se matérialiser selon Safy-Godineau, Fall et Carassus (2020) « *en ressources matérielles (condition de travail, communication appropriée, formation, rémunération, carrière, etc.) et non-matérielles (écoute, soutien, qualité des échanges leader-member, reconnaissance de la contribution et souci du bien-être des salariés, etc.), octroyées par l'organisation à ses salariés* ». Le salarié qui bénéficie de ces types de soutien a assez de ressources pour faire face à un environnement de travail ou à des exigences de travail difficiles. Le rôle du manager dans la mise en œuvre du soutien est prépondérant. Si les relations interpersonnelles au travail notamment avec les supérieurs hiérarchiques, sont une source fréquente de tension au travail (Laberon et al. , 2016), le style de management utilisé peut être interrogé.

#### **1.4. Le style de management, un levier important pour le manager**

Les travaux sur les styles de management montrent, d'une part, que leur mise en œuvre développe auprès des salariés une implication calculée (Saint-Michel et Wielhorski, 2011), qu'ils sont, généralement, positivement liés au climat social (Barel et al., 2017) et à l'amélioration du niveau de motivation des salariés. D'autre part, « *un style de management autoritaire et directif (renforcements négatifs, contrôles rapprochés...) ou exclusivement centré sur la production de résultats est souvent mal supporté et peut conduire à une aversion*

*pour le travail* » (Laberon et al., 2016). Ces deux acceptions montrent l'importance du rôle et de la posture du manager qui a la possibilité de faire preuve soit, d'un leadership transformationnel qui traduit sa « *capacité à obtenir l'adhésion volontaire des subordonnés, sans promesse de récompense* » (Saint-Michel et Wielhorski, 2011), soit d'un leadership transactionnel qui consacre une relation de négociation et d'échange mutuel entre le manager et son subordonné ; le premier mettant à la disposition du second des ressources comme des « *bénéfices organisationnels standards* » pour obtenir de lui une « *performance de routine* » (Saint-Michel et Wielhorski, 2011). Il s'agit ici globalement des styles classiques de Management. La question de maintenir ces styles classiques, qui par moment peuvent apparaître comme dépassés, ou d'aller vers un management plus innovant, se pose en fonction des spécificités organisationnelles. Par exemple, le management des entreprises de services, souvent décrites comme relevant d'un secteur particulier, soulève des problèmes liés à la mesure de la charge de travail compte tenu du « *caractère intangible de la prestation* » et « *l'inadéquation fréquente de certaines notions (comme celle de productivité) et des outils correspondants* » (Livian, Baret et Falcoz, 2004). D'où la nécessité de faire le choix d'un management innovant qui prenne en compte ces réalités. Les travaux de David (2013 et 2019) ont montré que l'innovation joue un rôle essentiel en management pour le renouvellement et la performance des organisations. « *Est considéré comme innovation managériale tout ce qui se détourne du modèle classique en rupture ou en évolution* » (Autissier et Moutot, 2016). Selon ces auteurs, « *l'innovation managériale actuelle positionne le collaboratif au cœur de la préoccupation des personnes et des enjeux de performance des entreprises* ». L'innovation pourrait certes constituer une réponse pour le management afin de lui permettre de s'adapter aux contingences organisationnelles, cependant, il ne faudrait pas occulter la position du manager et les relations qu'il peut tisser avec les salariés. Un positionnement dit de « *proximité* » peut faciliter davantage la mise en œuvre et l'efficacité des outils managériaux. « *Le manager de proximité peut être défini comme celui qui fait le lien entre les prescriptions organisationnelles venues du sommet et les opérationnels chargés de réaliser l'activité concrète de travail* » (Martin, 2013). Ce qui place le manager de proximité dans une position d'intermédiaire entre le sommet hiérarchique qui décline les orientations stratégiques et la base opérationnelle pour laquelle il doit « *organiser les carrières, trier les heureux élus des autres, délimiter un espace des possibles en matière de déroulement de carrières, cadrer les aspirations des salariés* » (Misset, 2021). Analysant les relations entre le manager de proximité et les salariés sous l'angle du contrat psychologique (CP), Naulleau et Henriët (2012) soutiennent que le manager doit conserver une posture de leader et entretenir des liens satisfaisants avec son équipe pour éviter la rupture du CP, qui pourrait naturellement avoir des conséquences tant organisationnelles qu'individuelles (stress, présentisme etc.).

Ainsi les questions de recherche sont triples :

- Quels sont les effets de la demande psychologique et de la latitude décisionnelle sur le présentisme des collaborateurs en CEC et sur le conflit travail et hors-travail ?
- Quels sont les effets du soutien social ?
- Le type de management du cabinet a-t-il un effet sur le présentisme et le conflit travail et hors-travail ?

Et nous conduisent à poser la problématique suivante que nous rappelons : dans quelle mesure la latitude décisionnelle permet-elle aux collaborateurs de s'adapter aux exigences fortes du métier?

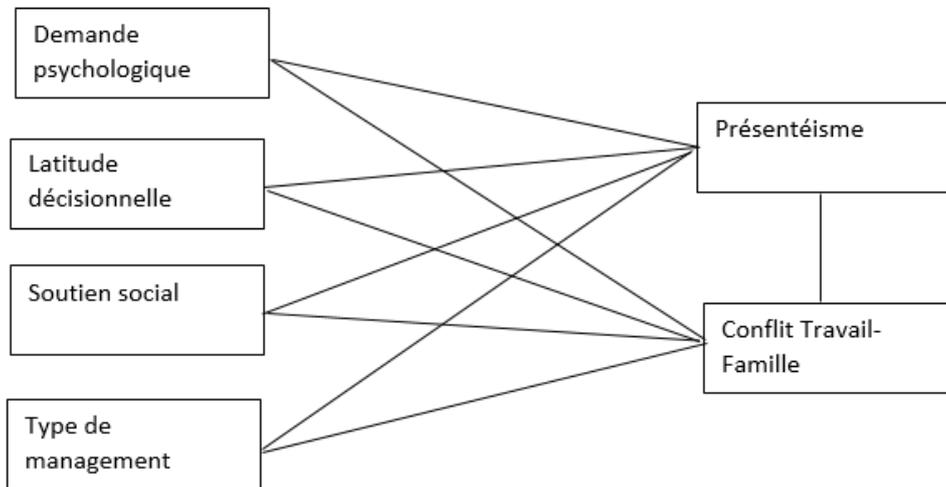


Figure 1 : Modèle théorique issu de la revue de littérature

Les hypothèses à tester :

H11 : La demande psychologique (rapidité, intensité, prévisibilité) est liée positivement au présentéisme

H12 : La demande psychologique (rapidité, intensité, prévisibilité) est liée positivement au CTF

H21 : La latitude décisionnelle (marge de manœuvre, utilisation, développement des compétences) est liée négativement au présentéisme

H22 : La latitude décisionnelle (marge de manœuvre, utilisation, développement des compétences) est liée négativement au CTF

H31 : Le soutien social (pro, émotionnel) est lié négativement au présentéisme

H32 : Le soutien social (pro, émotionnel) est lié négativement au CTF

H41 : Le type de management (moderne /traditionnel et dépassé) est lié positivement au présentéisme

H42 : Le type de management (moderne /traditionnel et dépassé) est lié positivement au CTF

H5 : Le présentéisme est lié positivement au CTF

## 1. Méthodologie de l'étude

## **2.1. Méthode de recueil des données : le questionnaire**

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire, qui a été construit à la suite d'entretiens avec 21 experts comptables. Le questionnaire (d'une durée de 30 min) est composé de 6 thèmes (éléments de présentation (sexe, âge, formation ...), structure et organisation du cabinet, le cabinet et la transformation numérique, l'organisation du temps de travail et de l'activité professionnelle, la pratique du télétravail, le temps personnel (le conflit travail-famille (Kopelman, Greenhaus et Connolly, 1983; 8 items) et l'évaluation du stress (Karasek (26 items)). Le questionnaire a ensuite été testé auprès de deux experts comptables et de six collaborateurs. Il a été proposé aux collaborateurs de plusieurs cabinets d'expertise comptable. L'appel à participation, en février 2021, contenait les informations relatives aux objectifs de l'étude ainsi qu'un lien internet permettant d'accéder au questionnaire en ligne via la plateforme LimeSurvey. Plusieurs relances ont été effectuées, à un, trois, six et neuf mois de la date initiale d'envoi. Le questionnaire était anonyme et comportait 81 questions. En février 2022, nous avons obtenu 190 réponses dont 148 réponses complètes et partielles. Finalement, nous avons retenu 95 réponses complètes. Les statistiques descriptives et l'exploitation des questionnaires ont été réalisées par SPSS.

L'échelle de Karasek (26 items) est composée de 3 dimensions : Demande psychologique (9 items) : quantité-rapidité ; complexité-intensité ; morcellement-prévisibilité ; Latitude décisionnelle (9 items) : latitude ou marges de manœuvre ; utilisation actuelle des compétences ; développement des compétences ; Soutien social (8 items) : des collègues ; des supérieurs

L'échelle de mesure du présentéisme est également composée de 3 dimensions : intégration (3 items) : Travailler chez vous le week-end pour le cabinet; ramener du travail chez soi; rester joignable en dehors du travail ; Débordement (3 items): dépassement régulier du temps de travail; dépassement du temps de travail prévu; fréquence de dépassement du temps de travail ; Présentéisme maladie (1 item).

L'échelle de mesure du conflit travail-famille est empruntée à Kopelman, Greenhaus et Connolly (1983). Elle est composée de 2 dimensions : Tension (3 items), Horaire (5 items).

Le type de management/mode de management est évalué par un item (3 modalités : dépassé, traditionnel et innovant)

## **2.2. Description de l'échantillon (cf annexe 1)**

L'échantillon est jeune. Plus de 90% des répondants ont moins de 40 ans et plus de 55% ont moins de 30 ans. Plus de la moitié sont titulaires d'un bac+5. 41,4%, soit 12 des collaborateurs ayant une mission sociale sont « tendus ». On constate qu'une majorité d'assistants et de juniors sont des « tendus », alors que plus de 45% des chefs de mission sont des « actifs ». On constate que 83,3% des collaborateurs en forfait jours sont actifs ou tendus.

Les collaborateurs des cabinets indépendants se distinguent en appartenant à plus de 70% et à part égale aux « Passifs » et aux « Détendus ». Le type de management influence

significativement la tension dans l'emploi. Les collaborateurs des cabinets qui qualifient d'innovant le type de management appartiennent en plus grand nombre à la catégorie « Détendus » et dans une très faible proportion à la catégorie « Tendus ».

Le type de management de proximité influence significativement la tension au travail. Les « détendus » estiment à plus de 75% que leur manager de proximité est fédérateur et à 62% que leur manager de proximité est un leader ; les « tendus » estiment à près de 53% que leur manager de proximité n'est pas un leader.

### 3. Résultats de l'étude empirique

#### - Analyse descriptive des cadrans du modèle de Karasek

La première étape a consisté à construire les cadrans du modèle de Karasek.

	Demande psychologique			Latitude décisionnelle			Soutien social		
	Moy	St-dev	Min max	Moy	St-dev	Min max	Moy	St-dev	Min max
Passif 18	21,17	2,32	17 - 25	66,08	4,82	54-71,6	25,28	3,93	13,6-32
Détendu 29	21,82	2,04	17,8-25	78,77	4,04	73,2-87,6	26,67	3,56	17,6-32
Actif 20	27,76	1,71	25-32,2	80,16	6,46	73,2-92,4	24,04	4,05	16,8-30,4
Tendu 28	28,48	2,32	25-33,8	64,45	6,45	49,2-92,4	23,62	3,62	18,4-31,2
Isostrain 22*	28,67	2,42	25-33,8	65,63	5,86	59,8-71,6	22,18	2,45	18,4-25,6
Tendu soutenu 6*	27,8	1,94	25,8-31,4	60,13	7,18	49,2-68,4	28,93	1,63	26,4-31,2

Tableau 2 : Caractéristiques des 4 groupes, du groupe Isostrain,

	Demande psychologique			Latitude décisionnelle			Soutien social		
	moy	St-dev	médiane	moy	St-dev	médiane	moy	St-dev	médiane
Hommes 29	25,19	3,62	25	74,57	8,06	74,08	24,74	3,38	25,60
Femmes 66	24,79	4,08	24,6	71,50	9,30	71,60	25,05	4,14	25,6
Ensemble 95	24,91	3,93	<b>25,00</b>	72,44	9,01	<b>73,20</b>	24,96	3,91	<b>25,60</b>

Tableau 3 : Calcul des moyennes et médianes des dimensions de l'échelle de Karasek

Nous avons calculé les scores des 3 dimensions et les sous-dimensions de l'échelle de Karasek puis les médianes afin d'identifier les 4 groupes puis le groupe isostrain. Nous faisons le constat que les médianes sont proches en valeur de celles mentionnées dans les autres études. Si l'on compare les médianes avec l'enquête Sumer 2003, nous observons que la demande psychologique mesurée dans notre étude est plus élevée (25 contre 21) ; La latitude décisionnelle l'est également (73,2 contre 70,3) ainsi que le soutien social (25,6 contre 23,3).

Le recours au modèle de Karasek nous permet d'identifier deux groupes de salariés avec une demande psychologique élevée : les « actifs » et les « tendus ». Les « actifs » font face à la demande psychologique au travail grâce à une latitude décisionnelle élevée qui se caractérise également par une intégration du travail dans leur vie personnelle (ramener du travail à la maison, travailler le week-end pour le cabinet, rester joignable en dehors du travail) et un dépassement du temps de travail (adaptation au travers des deux dimensions du travail spatiale et temporelle). Le groupe des « tendus », qui dispose d'une faible autonomie décisionnelle, recourt à une faible intégration du travail dans la vie professionnelle ; mais connaît un débordement élevé du temps de travail (dépassement régulier du temps de travail,

dépassement du temps de travail prévu, fréquence élevée de dépassement du temps de travail) (annexe 2).

Les groupes les plus importants sont les tendus et les détendus, respectivement 28 et 29 individus. Parmi les 28 « tendus » 22 déclarent un soutien social inférieur à la médiane (25,60) ; 6 « tendus » déclarent un soutien social supérieur à la moyenne. Nous constatons que les 78,5% des tendus sont isostrain c'est-à-dire que les tendus ont un soutien social faible qui accroît les risques pour leur santé.

Les collaborateurs qui déclarent souvent choisir leurs horaires de travail sont plus représentés parmi les « actifs ». La possibilité de choisir ses horaires leur apporte une latitude décisionnelle accrue. 45,7% des personnes qui jugent peu ou moyennement dynamique leur cabinet sont « tendus » ; par contre plus de 38% des collaborateurs, soit 23, qui jugent très dynamique leur cabinet sont « détendus ». En outre les collaborateurs qui déclarent plus fréquemment dépasser leur temps de travail sont davantage représentés dans les tendus. Les collaborateurs ayant un fort présentéisme sont très représentés parmi les « tendus ». Ceci rejoint les résultats de nombreux travaux selon lesquels le stress favorise le présentéisme maladie.

Les collaborateurs des CEC font face aux exigences professionnelles, à la charge de travail élevée, en consacrant un temps de travail au-delà du temps de travail prévu. Le groupe des « détendus » est caractérisé par un faible présentéisme (intégration et débordement). Les deux groupes caractérisés par une forte demande psychologique vivent un fort conflit travail famille significativement plus élevé que les deux autres groupes (à plus faibles exigences professionnelles).

#### **- Le type de management des cabinets : moderne versus dépassé/traditionnel**

Le type de management des cabinets est une variable introduite dans le modèle à côté des dimensions de l'échelle de Karasek. Le type de management est évalué par une variable à deux modalités : dépassé et traditionnel / moderne. L'analyse descriptive<sup>2</sup> nous livre des profils très marqués. Le management dépassé et traditionnel est plutôt présent dans les cabinets indépendants multi bureaux, avec peu d'associés (moyenne de 7 associés). Ce type de management est perçu par les collaborateurs (notamment de niveau bac ou moins et d'une moyenne d'âge supérieur à 29 ans) de cabinets qu'ils qualifient de peu ou moyennement dynamique. Avec ce type de management, le manager de proximité est perçu plutôt comme entrepreneur que comme un chef de projet, un protecteur ou un fédérateur. Le management dépassé et traditionnel est associé à une absence d'utilisation des plateformes collaboratives avec les clients, à des collaborateurs moyennement satisfaits des outils de gestion du temps de travail, à une fréquence d'exploitation des données des temps passés plutôt annuelle ainsi qu'à une fréquence de dépassement des horaires légaux de 2 à 3 fois par semaine. Enfin, ce type de management est plutôt présent dans des cabinets n'ayant pas conclu d'accord sur le télétravail, avec une direction qui n'est pas favorable au télétravail à hauteur de 2 jours par semaine ou bien de manière non formalisée (en cas de surcharge de travail). Lorsque les

---

<sup>2</sup> Nous ne retenons à la suite uniquement les résultats statistiquement significatifs (sign<0,05)

collaborateurs sont en télétravail (même ponctuel), ils n'ont pas accès aux logiciels métiers ni au partage en ligne des documents.

Le management moderne est davantage présent dans les cabinets de type groupement ou réseau international, avec un nombre élevé d'associés (moyenne de 22 associés) et utilisant des plateformes collaboratives avec les clients. Ce type de management est perçu par les collaborateurs, avec une moyenne d'âge inférieure à 29 ans, qui qualifient leurs cabinets de très dynamique. Le manager de proximité est qualifié de chef de projet, protecteur, fédérateur ou entrepreneur. Les collaborateurs sont satisfaits des outils de gestion du temps de travail et la fréquence d'exploitation des données de temps passé est trimestrielle. Avec ce type de management moderne, les outils utilisés par les clients du cabinet permettent un gain de temps au niveau des activités de révision comptable et la fréquence de dépassement des horaires légaux est de presque tous les jours (au moins 4 fois par semaine). Enfin, ce type de management est associé à des cabinets ayant conclu un accord sur le télétravail et dont la direction est favorable au télétravail à hauteur de 2 jours par semaine ou bien de manière non formalisée (en cas de surcharge de travail). Lorsque les collaborateurs sont en situation de télétravail (même ponctuel), ils ont accès aux documents partagés en ligne ainsi qu'aux logiciels métiers.

La matrice des corrélations montre une relation positive significative entre le management du cabinet et le soutien social et une relation négative avec la demande psychologique (Annexe 1). On en déduit que le management du cabinet moderne est de type bienveillant. On constate également une relation positive significative entre le management du cabinet et le soutien du supérieur. On peut en déduire qu'au sein d'un cabinet dont le management est moderne le manager de proximité est en capacité d'être un soutien aux collaborateurs ; par ailleurs la relation positive avec la latitude décisionnelle Développement des compétences peut apparenter ce type de cabinet à un cabinet apprenant. Enfin on notera la relation négative avec la demande psychologique (CI et MP).

<b>Management du cabinet</b>	<b>Corrélation</b>	<b>Sign</b>
Demande psychologique (DP)	-0,222	0,031
DP Complexité Intensité	-0,212	0,039
DP Morcellement Prévisibilité	-0,248	0,015
Latitude décisionnelle Développement des compétences	0,205	0,046
Soutien social	0,275	0,007
Soutien social du supérieur	0,331	0,001

Tableau 4 : Corrélations significatives entre le management du cabinet et les autres variables

### **Le test du modèle de présentéisme et de conflit Travail-Famille**

Le modèle a été testé en réalisant des régressions linéaires à l'aide du logiciel SPSS. Le test du modèle montre que la demande psychologique est liée au présentéisme et au CTF. Une relation significative existe entre le présentéisme et le CTF.

L'analyse des relations entre les facteurs des trois composantes de Karasek et le type de management avec les dimensions du présentéisme et du CTF présente les résultats suivants :

- La quantité de travail, l'exigence de rapidité et le manque de temps sont liés au débordement horaire et à l'intégration ainsi qu'aux deux dimensions du CTF (horaires et tension).
- Le morcellement et les interruptions de travail sont liés au CTF horaires et au CTF tension.
- Les marges de manœuvre sont liées à l'intégration (report du travail sur le hors travail).
- Le soutien des collègues est lié négativement au CTF tension
- Le soutien du supérieur est lié négativement au CTF horaires.
- Le management moderne est lié à une forte intégration du travail dans le hors travail et au présentéisme maladie.

Les régressions linéaires entre le présentéisme et le CTF montrent que le débordement est lié au CTF horaires et le présentéisme maladie est lié positivement au 2 dimensions du CTF (horaires et tensions)

Le CTF est lié au présentéisme maladie : le présentéisme maladie est la résultante d'un stress et d'un brouillage des frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

	Présentéisme	CTF
R	0,556	0,718
R2	0,309	0,515
R2 aj	0,272	0,494
F	8,282****	23,916****
Cste	-41,009 t -2,745 sign 0,008	-7,527 t -0,983 sign 0,328
Dpsy	<b>1,466 (0,522) 5,015****</b>	<b>1,294 (0,692) 8,659****</b>
Ldec	0,166 0,131 1,301 NS	0,027 0,033 0,441 NS
Ssoc	0,024 0,009 0,080 NS	-0,209 -0,111 -1,355 NS
Management	<b>7,111 (0,278) 2,718 ***</b>	1,726 0,104 1,338 NS

\*p< .10 \*\*p<.05 \*\*\*p<.01 \*\*\*\*p<.001

Tableau 5 : Relations entre les variables indépendantes et les deux variables dépendantes

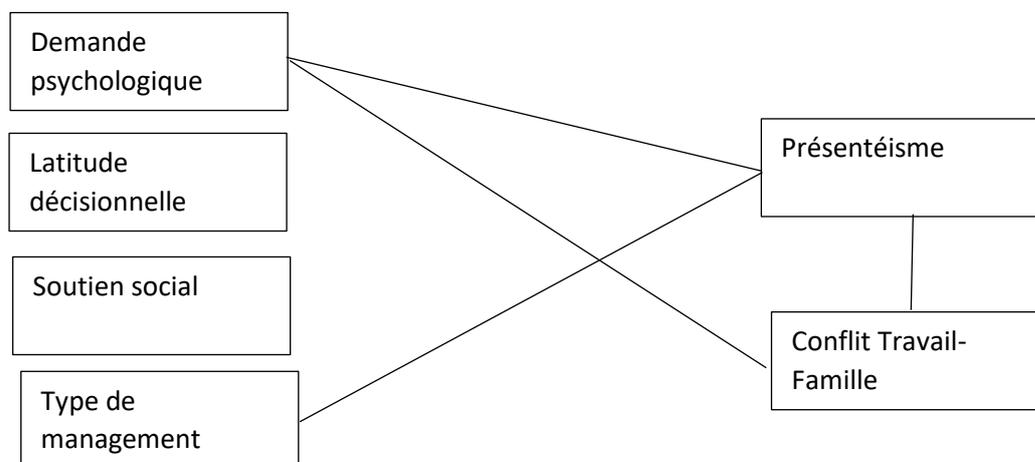


Figure 2 : Relations significatives du modèle général testé

	<b>Débordement</b>	<b>Intégration</b>	<b>Présentéisme maladie</b>
R	0,407	0,405	0,372
R2	0,166	0,164	0,139
Adj R2	0,121	0,126	0,100
F	3,727***	4,353***	3,623 (sig 0,009)
Cste B t	-11,639 -1,461 NS	-14,193 -2,112**	-13,767 -1,338 NS
Dde psychologique	0,586 0,429 3,786****	0,325 (0,261) 2,460**	0,594 (0,315) 2,960***
Latitude décisionnelle		0,144 (0,262) 2,606**	
Management		2,293 0,207 2,023**	4,353 0,260 2,513**

\*p< .10 \*\*p<.05 \*\*\*p<.01 \*\*\*\*p<.001

Tableau 6 : Relations entre les variables indépendantes et les dimensions du présentéisme

	<b>Présentéisme</b>	<b>Débord</b>	<b>Intégration</b>	<b>Prés mal</b>
R	0,591	0,486	0,529	0,415
R2	0,350	0,236	0,279	0,172
Adj R2	0,265	0,138	0,202	0,085
F	4,122****	2,402**	3,620***	1,965 sig 0,053
Cste B t	-33,966 (-2,161) **	-8,828 -1,068 NS	-9,101 -1,360 NS	
Dpsy QR	2,670 0,433 3,739****	1,272 0,424 3,398***	0,904 (0,335) 3,069 ***	
Ldec L			1,008 0,314 3,110***	
Management	6,207 0,243 2,296**			

\*p< .10 \*\*p<.05 \*\*\*p<.01 \*\*\*\*p<.001

Tableau 7 : Relations significatives entre le présentéisme et les variables indépendantes

	<b>CTF</b>	<b>CTF tens</b>	<b>CTF hor</b>
R	0,718	0,595	0,701
R2	0,515	0,354	0,491
Adj R2	0,494	0,325	0,468
F	23,916****	12,332****	21,694****
Cste B t	-7,527 (-0,983) NS	-1,943 (-0,523) NS	-5,585 (-1,061)NS
Dde psychologique	<b>1,294 (0,692) 8,659****</b>	<b>0,468 (0,595) 6,452****</b>	<b>0,826 (0,659) 8,046****</b>
Ssoc			<b>-0,186 -0,148 -1,758*</b>

\*p< .10 \*\*p<.05 \*\*\*p<.01 \*\*\*\*p<.001

Tableau 8 : Relations entre les variables indépendantes et le CTF

	<b>CTF</b>	<b>CTF tens</b>	<b>CTF hor</b>
R	0,737	0,635	0,719
R2	0,544	0,403	0,517
Adj R2	0,496	0,340	0,466
F	11,258****	6,380****	10,125****
Cste B t	-3,055 (-0,383) NS	0,201 (0,053) NS	-3,256 (-0,593) NS
Dde psy QR	<b>2,012 (0,495) 5,741****</b>	<b>0,769 (0,451) 4,566****</b>	<b>1,243 (0,456) 5,142****</b>
Dde psy MP	<b>0,943 (0,228) 2,541**</b>	<b>0,319 0,184 1,789*</b>	<b>0,624 (0,225) 2,438**</b>
Ssoc coll		<b>-0,230 -0,152 -1,716*</b>	
Ssoc Sup			<b>-0,292 -0,171 -1,822*</b>

\*p< .10 \*\*p<.05 \*\*\*p<.01 \*\*\*\*p<.001

Tableau 9 : Relations entre les dimensions des variables indépendantes et le CTF

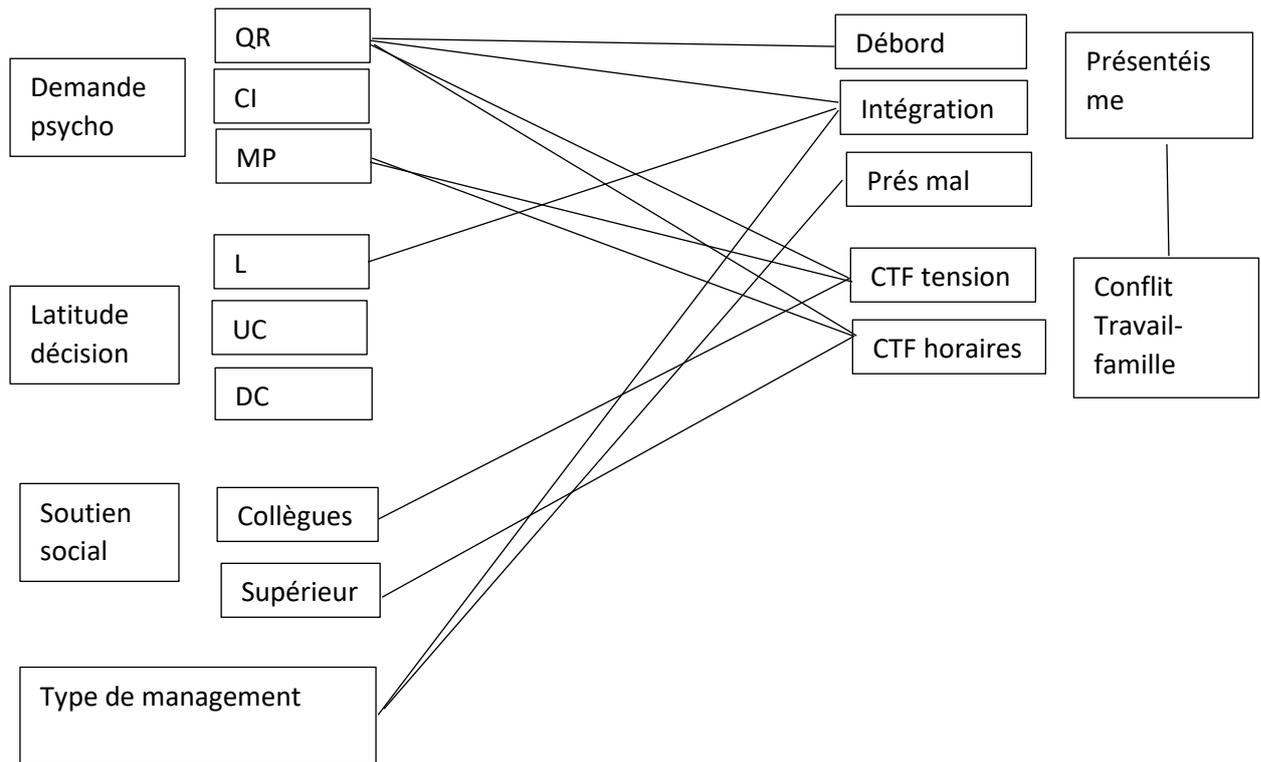


Figure 3 : Relations significatives du modèle

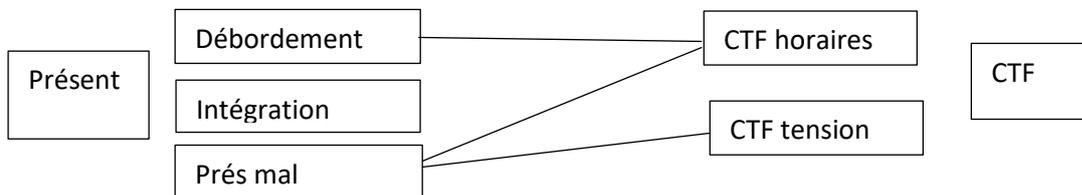


Figure 4 : Relations significatives entre les variables dépendantes

	<b>CTF</b>	<b>CTF tens</b>	<b>CTF hor</b>
R	0,564	0,446	0,563
R2	0,318	0,199	0,317
Adj R2	0,309	0,189	0,308
F	35,941****	19,131****	35,743****
Cste B t	16,489 0,166****	7,440 10,365****	0,049 8,217 ****
Présentéisme	0,368 0,564 5,995****	0,119 0,446 4,374****	0,249 0,563 5,979****
	<b>CTF</b>	<b>CTF tens</b>	<b>CTF hor</b>
R	0,566	0,454	0,566
R2	0,321	0,206	0,321
Adj R2	0,293	0,174	0,293
F	11,798****	6,480***	11,798****
Cste B t	16,464 9,182****	7,641 9,653****	8,823 7,253****
Débord	0,396 0,296 2,966***		0,297 0,327 3,276***
Prés mal	0,387 0,390 4,093****	0,144 0,356 3,450***	0,243 0,361 3,789****

\*p<.10 \*\*p<.05 \*\*\*p<.01 \*\*\*\*p<.001

Tableau 10 : Relations significatives entre les deux variables dépendantes et les dimensions

En synthèse nous avons validé 6 hypothèses sur les 9 hypothèses testées :

H11 : La demande psychologique (rapidité, intensité, prévisibilité) est liée positivement au présentéisme (**validée**).

H12 : La demande psychologique (rapidité, intensité, prévisibilité) est liée positivement au CTF (**validée**).

H21 : La latitude décisionnelle (marge de manœuvre, utilisation, développement des compétences) est liée positivement au présentéisme (**validée**) Marge de manœuvre liée positivement à l'intégration

H22 : La latitude décisionnelle (marge de manœuvre, utilisation, développement des compétences) est liée négativement au CTF (**Pas validée**)

H31 : Le soutien social (pro, émotionnel) est lié négativement au présentéisme (**Pas validée**)

H32 : Le soutien social (pro, émotionnel) est lié négativement au CTF (**validée**) : le soutien des collègues est liée négativement au CTF tensions ; le soutien des sup est lié négativement au CTF horaires

H41 : Le type de management (moderne /traditionnel et dépassé) est lié positivement au présentéisme (**validée**) : le management moderne est liée positivement à l'intégration et au présentéisme maladie

H42 : Le type de management (moderne /traditionnel et dépassé) est lié positivement au CTF (**Pas validée**)

H5 : le présentéisme est lié positivement au CTF (**validée**)

## Discussion

Les acteurs de l'audit et de la comptabilité ont construit l'image du « bon » professionnel comme quelqu'un qui fait beaucoup d'heures et montre une disponibilité totale envers le client (Lupu et Le Theule, 2012). « La culture des cabinets de services professionnels a été souvent décrite comme étant masculine... valorisant les longues heures de travail.... Par ailleurs, il s'agit d'une culture qui met l'accent sur le sacrifice du temps personnel.... et la raison principale étant celle de service au client » (Lupu et Le Theule, 2012).

Cette image serait aujourd'hui dure à porter et peu profitable à la profession. L'image de l'expert-comptable changerait (Rocher, 2019). Les cabinets connaîtraient une évolution de leur management en parallèle de leur transformation numérique. Ils adopteraient pour certains un mode start-up pour attirer, recruter et fidéliser des collaborateurs....

Nous construisons notre discussion des résultats autour de 3 axes.

**Le temps de travail et la porosité travail hors travail (intégration/débordement) et marge de manoeuvre**

Les cabinets ne fournissent pas toujours aux collaborateurs les moyens en temps de faire le travail qui leur est demandé, ce qui oblige les collaborateurs à travailler sur leur temps personnel (Otley & Pierce 1996 ; Herrbach, 2000). Ainsi la profession comptable se caractérise par de longs horaires de travail. Les collaborateurs des cabinets comptables travaillent également beaucoup en dehors du bureau, apportent du travail le week-end, sont joignables en dehors du travail. L'étude de Kristensen et al. (2004), montre que la pression pour accroître la productivité introduit un décalage entre le niveau de travail à faire et le temps disponible pour le faire qui se traduit par deux types de pression pour un rythme de travail plus rapide et plus d'heures de travail. Les collaborateurs prolongent leur journée sur le lieu de travail ce qui limite la porosité sur le hors travail (Thoemmes, 2012). Selon le modèle de détachement psychologique (Sonnetag 2010), les longues heures de travail peuvent être plus épuisantes pour les employés qui ont des exigences professionnelles excessives (par exemple, pression pour travailler rapidement, temps limité pour terminer le travail), étant donné que les heures de travail augmentent la degré d'exposition des employés au stress.

Pour renforcer la disponibilité temporelle des collaborateurs comptables, l'organisation met en place différents outils de renforcement, compensations monétaires directes et avantages indirects, à savoir le commissionnement, l'évolution de carrière et la gratification de la hiérarchie. Toutefois Beau (2018) explique « que des récompenses matérielles, symboliques et psychologiques perçues comme insuffisantes peuvent diminuer la dimension distributive du sentiment de justice chez l'auditeur.... elle perturbe l'équilibre entre efforts et récompenses chez l'auditeur. Elle peut alors accroître son stress en rendant les évaluations individuelles toujours plus incertaines. Elle participe en ce sens à l'apparition de risques psychosociaux » (p. 120).

Nous avons constaté que la latitude décisionnelle est liée à l'intégration du travail dans le hors-travail, une manière hyper-flexible de travailler, notamment pour les femmes experts-comptables comme l'ont décrit Lupu et Le Theule (2012). Ce mode de travail serait contraint par l'intensification du travail et les contraintes personnelles qui imposent de respecter des horaires de travail prévus.

L'effet du temps de travail sur la satisfaction est lié au souhait des salariés. Un temps de travail élevé peut être vécu comme n'étant pas forcément négatif s'il y a une congruence entre les temps de travail réalisés et le temps de travail souhaité (Sturman et Walsh, 2014). En outre selon Sturman et Walsh (2014), les employés qui ont un plus grand contrôle sur leurs heures de travail, de la latitude décisionnelle pour gagner en flexibilité du temps de travail sont davantage susceptibles de consacrer un temps de travail qui corresponde à leurs préférences.

Il est probable que la crise du Covid ait accéléré le développement du télétravail au sein des CEC (Boulay-Espéronnier, Cukierman et Sautarel, 2021). Nous avons présenté des résultats qui montrent que les cabinets, dont le management est qualifié de moderne par les collaborateurs, ont conclu des accords sur le télétravail et les directions sont favorables au télétravail à hauteur de 2 jours par semaine ou bien de manière non formalisée. Les emplois de l'EC sont classés dans les emplois totalement télétravaillables, mais de nombreux freins limitaient cette pratique au sein des cabinets comptables. Après un télétravail mis en place en urgence, il s'est peu à peu organisé. L'expérience du télétravail aurait permis d'en apprécier

les avantages, mais aussi de s'apercevoir des difficultés de cette pratique. La charge de travail et le temps de travail sont augmentés par le télétravail. Le télétravail tend donc à faire du temps personnel un temps de travail supplémentaire.

La protection de la santé du télétravailleur passe par la préservation d'une séparation entre vie personnelle et vie professionnelle, un droit à la déconnexion. Le télétravail pourrait donc être facteur de *burnout*, s'il est mal maîtrisé. Toutefois nos résultats montrent que les salariés qui ont plus de latitude décisionnelle (marge de manœuvre) sont plus concernés par le travail le week-end (intégration) et plus largement du travail à domicile, contrairement aux personnes qui font des heures au bureau en débordement. Dans tous les cas débordement horaires et intégration entretiennent une relation positive avec le CTF (horaires et tension). Seul le soutien du supérieur a une relation négative avec le CTF horaires ?

### **Le soutien social et ses effets**

Le résultat du soutien social du supérieur et des collègues qui est lié négativement au CTF horaires et à la tension est confirmé par plusieurs travaux sur l'influence du soutien organisationnel sur la conciliation travail-famille. Wadsworth et Owens (2007) ont montré l'impact des différents types de soutien (collègues, supérieurs, organisation, etc.) sur l'interaction travail-famille. O'Driscoll et al. (2003) et Wallace (2005) ont également découvert une relation négative entre le soutien organisationnel perçu venant des collègues et le conflit travail-famille. Les travaux de Byron (2005) ont également établi qu'un faible soutien des collègues favorise un conflit travail-famille. Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) ont mené une méta-analyse sur l'empiétement entre les mesures sur les conflits travail-famille et famille-travail auprès de 25 échantillons indépendants pour un total de 9079 répondants. Ces auteurs ont pu conclure que les formes de soutien qui permettent une meilleure conciliation travail-famille (et réduisent donc de fait le développement de conflits) sont les politiques organisationnelles (aménagement et flexibilité des horaires et du temps de travail) ainsi qu'une culture organisationnelle favorable à la conciliation des sphères de vie. Zuba et Schneider (2013) ont également trouvé dans leurs travaux auprès des proches-aidants que les aménagements flexibles du temps de travail améliorent l'expérience de conciliation des sphères de vie.

Tout ceci permet de conclure d'une part, que le soutien organisationnel et en particulier celui provenant du supérieur agit sur la conciliation travail-famille en réduisant le conflit et, d'autre part, que les formes de soutien orientées vers la flexibilité et la gestion du temps et des horaires de travail agissent davantage sur la réduction du conflit travail-famille et permettent une meilleure conciliation travail-famille.

La relation négative significative constatée entre le soutien du supérieur et le conflit travail hors-travail basé sur les horaires est cohérent avec les résultats des analyses descriptives qui révèlent que les collaborateurs qui jugent que leur manager est fédérateur, leader, entrepreneur sont davantage passifs et détendus. Le management participatif probablement associé à ces comportements des managers peut permettre de mieux prendre en compte les

problématiques personnelles des collaborateurs et ainsi diminuer ou ne pas augmenter leur conflit entre les sphères privée et professionnelle.

### **Le type de management, intégration et présentéisme maladie**

Les travaux de Beau (2018) et de Herrbach (2000) ont investigué les pratiques RH et notamment d'évaluation du personnel et le suivi des temps, qui favorisent le présentéisme.

L'étude de Beau (2018) montre que les heures de travail déclarées sont souvent inférieures au réel, ce qui pourrait dégrader le sentiment de justice source de risques psychosociaux. La déclaration au réel en comptant les heures faites le week-end détériorerait la marge de la mission. La sous-estimation des heures peut être à l'origine d'une forme de résignation, de perte de sens ou de démotivation intrinsèque (Beau, 2018 ; p. 121). Herrbach (2000) évoque également la manipulation des temps passés sur une mission par les auditeurs afin de respecter le budget et maximiser leurs chances de recevoir une bonne évaluation. Otley & Pierce (1996) estiment à 11% le volume des heures supplémentaires non déclarées dans les cabinets inclus dans leur recherche.

Les jeux de visibilité et de présentéisme ont été identifiés dans les grands cabinets (Anderson-Gough *et al.*, 2000). L'étude de Beau (2018) apporte deux explications au présentéisme des auditeurs. En premier lieu, le contrôle normatif des comportements exige de l'auditeur qu'il soit en permanence visible, « présent » en mission comme en dehors des missions pour respecter la « norme » de présence (Beau, 2018, p. 116). « Ce présentéisme et ce souci constant d'être suffisamment visible créent le sentiment d'une surveillance mutuelle permanente, en plus de l'évaluation tout au long de l'année. Ceci peut être porteur de stress, d'angoisse et de pression pour l'auditeur, par crainte de ne pas se comporter comme attendu » (Beau, 1998 ; p. 117). Selon Beau « ce contrôle normatif des comportements supprime le plus souvent le contrôle des résultats. » (p. 117).

Nous constatons que les cabinets, dont le management est qualifié de moderne, suivent le temps de travail des salariés plus régulièrement que dans les autres cabinets, même si les salariés dépassent presque tous les jours leur temps de travail. Le développement des outils numériques de travail dans des cabinets ainsi que le télétravail peuvent favoriser le débordement horaire et l'intégration travail et hors travail. Il reste à confirmer par d'autres études que le temps de travail le week-end ou en soirée au domicile n'est pas toujours déclaré et comptabilisé et que seuls les horaires en dépassement au bureau le sont. Le contenu des accords sur le télétravail peut fournir des pistes d'analyse.

Le dépassement du temps de travail peut être rémunéré ou récupéré. S'il ne l'est pas un sentiment d'injustice peut compromettre la durée de la relation de travail.

Les préconisations managériales portent sur le management des cabinets comptables. En premier lieu, le suivi des temps est envisagé par l'entreprise comme un outil de gestion de la facturation et de contrôle de la sur-qualité ; pour les collaborateurs le suivi des temps peut aussi susciter un sentiment d'injustice lorsqu'il ne se traduit pas par une rémunération juste

du temps de travail. L'outil doit être utilisé lors des entretiens d'évaluation, en cas de constat d'un temps de travail élevé.

En second lieu, nos résultats mettent en évidence le besoin d'informer sur la déconnexion. Le stress vécu par les salariés dont les temps de travail sont allongés impose à l'employeur de réguler la charge de travail des collaborateurs tout en appelant à la déconnexion.

En troisième lieu, le sentiment de justice est un levier majeur d'amélioration des conditions de travail et de fidélisation des collaborateurs. La marque employeur développée par de nombreux experts comptables devrait les conduire prendre en compte les attentes des salariés et à développer une responsabilité sociale, notamment relative au temps de travail.

## Conclusion

L'étude offre plusieurs apports théoriques et managériaux. Le management moderne dans les activités intellectuelles favorise la porosité des sphères travail et hors travail.

La question des risques pour la santé physique et psychologique des travailleurs est aujourd'hui plus que jamais au centre des préoccupations dans la société. Les répercussions de mauvaises conditions de travail sont des enjeux économiques et sociaux pour les entreprises qui prennent de plus en plus de mesures pour tenter de préserver la santé et de fidéliser leurs collaborateurs dans un contexte de pénurie de compétences. Dans ce cadre, les CEC sont particulièrement touchées par ces problématiques sous l'angle des risques qu'elles font porter comme le burnout ou plus généralement le stress (Fogarty et al., 2000 ; Almer et Kaplan, 2002 ; Beau, 2017).

Comme nous l'avons présenté, l'un des modèles les plus connus pour intervenir sur le stress est celui de Karasek, qui met en évidence un possible déséquilibre entre une demande psychologique et une latitude décisionnelle dont dispose le travailleur (Karasek, 1979), complété par le rôle du soutien social comme ressource (Karasek et Theorell, 1990). Cette problématique apparaît alors comme capitale dans l'environnement des CEC qui est couramment empreint d'une tension au travail forte.

Alors qu'un grand nombre d'études se sont penchées sur la question de l'absentéisme, conséquence la plus associée aux problématiques de santé au travail, nous cherchions dans ce contexte à comprendre quelles étaient les conséquences d'une situation de *job strain* sur le présentisme puisque particulièrement lié au stress (Gosselin et Lauzier, 2011) et comment le stress provoqué par ce contexte d'hyper exigences et de faible latitude décisionnelle pouvait être créateur de conflit famille-travail. Dans la continuité du modèle de Karasek (1979, 1990), nous cherchions également à comprendre le rôle et le degré d'importance du soutien social dans ce type d'organisation, dont le support hiérarchique a une place déterminante (Fenlason et Beehr, 1994), que nous avons analysé à travers les modes de management.

Plusieurs résultats ressortent de cette étude. Tout d'abord la demande psychologique élevée à laquelle peuvent faire face les salariés des CEC apparaît comme positivement liée au

présentéisme et au conflit travail-famille. Dans ce cadre, la latitude décisionnelle semble être liée négativement au présentéisme, conformément au modèle de Karasek. Elle permet pour une partie de ces salariés de faire face à ces exigences en ramenant leur travail à la maison et en dépassant le temps de travail tandis que ceux qui n'ont pas cette flexibilité de travailler chez soi se limitent au débordement du temps de travail.

Cependant aucun résultat ne nous permet finalement d'identifier un lien négatif entre la latitude décisionnelle et le conflit travail-famille. Le soutien social, qui apparaît dans le modèle de Karasek (1979 ; 1990) est en revanche un facteur positif face au risque de CTF, que ce soit celui des collègues ou du supérieur.

Enfin, le management moderne dans les activités intellectuelles favorise la porosité des sphères travail et hors travail. Pourtant, nous n'identifions pas dans nos résultats un lien positif entre le type de management et le CTF. Le management moderne que nous observons dans les CEC s'apparente à un management bienveillant, avec un manager de proximité qui apporte un soutien aux collaborateurs et favorable à plus de latitude décisionnelle. Cependant, il apparaît ici comme un mode de management qui favorise l'intégration et le présentéisme maladie.

Pour conclure, notre étude participe à mettre en avant la pertinence de l'utilisation du modèle de Karasek pour analyser les causes du présentéisme et le conflit travail-famille. Le présentéisme maladie est également à nouveau bien présenté comme une conséquence du stress.

Ces résultats pourraient ainsi appeler à accentuer la recherche pour mieux comprendre le lien entre l'étude du stress et le présentéisme et comment le présentéisme, encore sous-étudié par rapport à l'absentéisme, est lié à un certain nombre de facteurs semblables à celui-ci.

Parmi les limites de notre étude, il doit être relevé que notre échantillon n'est pas représentatif de la population et qu'il a notamment été représenté par des salariés jeunes, ce qui peut rendre possibles des résultats différents avec une autre répartition des individus interrogés.

## Bibliographie

Abord de Chatillon E., Desmarais C., (2017), « Espaces de discussion, management et épuisement professionnel ». *@GRH*, 2, n° 23.

Allen N.J., Meyer J.P., (1990), « The measurement and the organization ». *Journal of Occupational Psychology*, 68, p. 1-18.

Almer E., Kaplan S., (2002), « The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting ». *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), p. 1-34.

Anderson-Gough F., Grey C., Robson K., (2000), « In the Name of the Client: The Service Ethic in Two Professional Services Firms ». *Human Relations*, 53(9), septembre, p. 1151-1174

Aronsson G., Gustafsson G., Dallner M., (2000), Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism, *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7) ; p. 502-509

Autissier D., Moutot J.-M., (2016), « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management ». *Question(s) de management*, 2, n° 13, p. 25-33.

Barel Y., Frémeaux S., Salladarre F., (2009), « Autonomie du salarié et intention de départ ». *La Revue des Sciences de Gestion*, mars n° 237-238, p. 27-34.

Barel Y., Dumas M., Frémeaux S., (2017), : « Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 3, n° 105, p. 19-37.

Beau P., (2017), Dispositifs de gestion et risques psychosociaux : une étude qualitative des risques humains et de leur gestion dans les organisations, thèse sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 446 p.

Beau P., (2018), « Contrôle des performances individuelles et sentiment de justice ». *Comptabilité Contrôle Audit*. 3 Tome 24, p. 97-131

Berthe B., Dedessus-Le-Moustier N. et Dumas M., (2021), « Le présentéisme du personnel soignant et son traitement par le droit ». *Revue française des affaires sociales*, p. 215-236.

Boisard P., Cartron D., Gollac M., Valeyre A., (2012), Temps et travail: l'intensité du travail Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.

Bonache A. B., (2022), « La relation stressseurs–performance en cabinets Comptables et d'audit : y a-t-il du bon stress ? ». *Comptabilité Contrôle Audit*, 1 Tome 28, p 87-131.

Boulay-Espéronnier C., Cukierman C., Sautarel S., (2021), 8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ?, n° 89.

Byron K., (2005), « A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents ». *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), p. 169–198.

Cappelletti L., (2016), « Implementing a well-suited management control system in professional services firms: evidence from the notary public offices sector ». *Recherches en Sciences de Gestion*, 6, n° 117, p. 53 à 84.

Chong, V. K., Monroe, G. S., (2015), « The impact of the antecedents and consequences of job burnout on junior accountants' turnover intentions: A structural equation modelling approach ». *Accounting & Finance*, 55(1), p. 105-132.

David A., (2013), « La place des chercheurs dans l'innovation managériale ». *Revue française de gestion*, 6, n° 235.

David A., (2019), « Understanding the invention phase of management innovation: a design theory perspective ». *European Management Review*, vol. 16, n°2, p. 383-398

Dumas M., (2008), « Conflit et enrichissement travail-famille et implication », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 67, janvier-février-mars, p. 23-37.

Dumas M., (2013) « Étude diachronique de la variabilité et des facteurs de L'absentéisme maladie et de présentéisme : le cas du Personnel de production d'une entreprise du secteur du Luxe ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 3, n° 89, p. 19-39.

Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. (1986), « Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3, p. 500-507.

Fenlason K., Beehr T., (1994), « Social support and occupational stress: Effects of talking to others ». *Journal of Organizational Behavior*, vol.15, p. 157-175.

Fogarty T., Jagdip S., K Rhoads G. K., Moore R.K., (2000), « Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model ». *Behavioral Research in Accounting*, 12(1).

Gosselin E., Lauzier M., (2011), « Le présentéisme. Lorsque la présence n'est pas garante de la performance », *Revue française de gestion*, vol. 2 (n° 211), p. 15-27

Greenhaus J.H. and Beutell N.J., (1985), « Sources of Conflict between Work and Family Roles ». *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1 Janvier, p. 76-88.

Greenhaus, J.H., Powell G.N., (2006), «When work and family are allies: a theory of work-family enrichment ». *Academy of Management Review*, 31, p. 72-92.

Hall, M., Smith, D., (2009), « Mentoring and turnover intentions in public accounting firms: A research note ». *Accounting, Organizations and Society*, 34, p. 695-704.

Hansen C.D., Andersen J.H., (2008) « Going Ill to Work—What Personal Circumstances, Attitudes and Work-Related Factors Are Associated with Sickness Presenteeism? », *Social Science & Medicine*, 67, p. 956-964.

Herrbach O., (2000), *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique*, thèse soutenue à l'Université de Toulouse 1.

- Hobfoll S. E., (1989), « Conservation of resources : A new attempt at conceptualizing stress ». *American Psychologist*, 44(3), p. 513–524.
- Johns G., (2010), « Presenteeism in the Workplace : A Review and Research Agenda ». *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), p. 519-542.
- Johnson J.V., Hall E.M., Theorell T., (1989), « Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population ». *Scandinavian journal of work, environment and health*, vol. 15, p. 271-9.
- Karasek R.A., (1979), « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 2, p. 285-308.
- Karasek R.A., Theorell T., (1990), « Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life », New York: Basic books.
- Kopelman R.E., Greenhaus J.H., Connolly T.F., (1983), A Model of Work, Family, and Interrole Conflict: A Construct Validation Study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, p. 198-215.
- Kristensen T.S., Bjorner J.B., Christensen K.B., Borg V., (2004), « The distinction between work pace and working hours in the measurement of quantitative demands at work ». *Work & Stress*, octobre, Vol. 18, N° . 4, p. 305-322
- Laberon S., Diana Barou D., Ripon A., (2016), « Management et risques psychosociaux dans l'institution militaire risques psychosociaux au sein de l'institution militaire : l'effet médiateur du style de management perçu ». *Le travail humain*, 4, Vol. 79, p. 363-393.
- Leplat J., Sperando J.C., (1967), « la mesure de la charge de travail par la technique de la tâche ajoutée ». *L'année psychologique*, vol.67, n°1, p. 225-277.
- Leplat J., (1977), « Introduction à la psychologie du travail ». Ed. PUF
- Lingard H., Francis V., (2006), « Does a supportive work environment moderate the relationship between work family conflict and burn-out among construction professionals? ». *Construction Management and Economics*, 24, p. 185-196.
- Livian Y., Baret CH., Falcoz CH., (2004), « La gestion de la charge de travail dans les activités de services ». *Revue française de Gestion*, vol 3 numéro 150.
- Lupu I., Le Theule M.-A.,(2012), « Les nouvelles frontières entre vie professionnelle et vie privée chez les femmes comptables professionnelles », 33ème congrès de l'AFC, Grenoble.
- Martin E., (2013), « Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF ». *La Revue de l'Ires*, 1, n° 76, p. 3-27.
- Macgregor J.N., Cunningham J.B., Caverley N. (2008), Factors in Absenteeism and Presenteeism: Life Events and Health Events, *Management Research News*, n°31, p.607-615.

- Meyer J.P., Stanley D., Herscovitch L., Topolnytsky L., (2002), « Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates and consequence. *Journal of Vocational Behavior*, 61, p. 20-52.
- Mesmer-Magnus J. R., Viswesvaran C., (2005), « Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination ». *Journal of Vocational Behavior*, 67, p. 215–232.
- Misset S., (2021), « Le management de proximité au cœur de la régulation sociale des carrières ». *Sociologies pratiques*, n° 42,2.
- Moisson V., Roques O., (2005), « La responsabilité sociale face au stress professionnel », 16<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Paris Dauphine, 15 et 16 septembre 2005.
- Naulleau M., Henriët B., (2012), « Le désenchantement du management de proximité : le cas des responsables d'agences d'une société de service ». *Gérer et Comprendre*, n° 108.
- Nande F., Commeiras N., (2021), « Comment peut-on améliorer la performance individuelle au Travail ? Une approche par les ressources identitaires et contextuelles ». *@GRH*, 1, n° 38, p. 39 -70.
- O'Driscoll M. P., Poelmans S., Spector P. E., Kalliath T., Allen T. D., Cooper C. L., Sanchez, J. I. (2003): «Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, workfamily conflict, and psychological strain». *International Journal of Stress Management*, Vol 10(4), p. 326-344.
- Otley, D.T., Pierce, B., (1996). Auditor time budget pressure: consequences and antecedents. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9 (1), p. 31-58.
- Picard F., Rodet-Kroichvili N., (2012), « Entreprises industrielles et sociétés de services aux entreprises : une proximité physique est-elle nécessaire? ». *Géographie, économie, Société*, 14, p. 73-100.
- Prat dit Hauret C., Durrieu F., (2005), « La culture organisationnelle des cabinets d'expertise comptable perçue par les experts-comptables stagiaires : échelle de mesure et analyse empirique ». *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 11, n°1, p. 39-54.
- Rocher S., (2019), « L'expert-comptable dans la culture populaire : une image ambiguë ». ACCRA, p. 65-88.
- Safy-Godineau F., Amar Fall A., Carassus D., (2020), « Soutien organisationnel perçu, implication Organisationnelle et satisfaction au travail : effets sur l'absentéisme maladie dans la fonction publique Territoriale ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, N° 116, p. 45-67.
- Saint-Michel S., Wielhorski N., (2011), « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? ». *@GRH*, 1, n°1, p. 13-38.

Smith K. J., Davy J. A., Stewart B. R., (1998), « A comparative study of the antecedents and consequences of job dissatisfaction and turnover intentions among women and men in public accounting firms ». *Advances in Public Interest Accounting*, 7, 193-227.

Smith K. J., Emerson D. J., Everly G. S., (2017), « Stress arousal and burnout as mediators of role stress in public accounting ». Dans Karim, K. E. (dir.), *Advances in Accounting Behavioral Research* (vol. 20, p. 79-116), Emerald.

Sonnentag S., Binnewies C., Mojza E. J., (2010), « Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), p. 965–976.

Sturman M., Walsh K., (2014), « Strengthening the employment relationship: The effects of work-hours fit on key employee attitudes ». *Journal of Organizational Behavior*, 35(6).

Thoemmes J., (2012), « La mesure des temps des cadres : une solution pour sortir des difficultés professionnelles ? ». *Temporalités*, 16(16), décembre.

Vandenberghe C., S. Stordeur, D'hoore W., (2009), « Une analyse des effets de la latitude de décision, de l'épuisement émotionnel et de la satisfaction au travail sur l'absentéisme au sein des unités de soins infirmiers ». *Le travail humain* mars, Vol. 72, p. 209-228.

Wadsworth L.L., Owens B.P., (2007), « The Effects of Social Support on Work-Family Enhancement ». *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 1, p. 75-86.

Wallace J.E., (2005), « Job Stress, Depression and Work-to-Family Conflict A Test of the Strain and Buffer Hypotheses ». *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 60, no 3.

Zuba M., Schneider U., (2013), « What helps working informal caregivers? The role of workplace characteristics in balancing work and adult-care responsibilities ». *Journal of Family and Economic Issues*, 34(4), p. 460–469

## Annexe 1 : les matrices de corrélations

	dpsy	ldec	ssoc	Type de management du cabinet	tot3cpres	CTF
dpsy	1	-,140	-,373(**)	-,222(*)	,450(**)	,706(**)
		,177	,000	,031	,000	,000
ldec	-,140	1	,215(*)	,174	,109	-,069
	,177		,037	,091	,340	,507
ssoc	-,373(**)	,215(*)	1	,275(**)	-,070	-,333(**)
	,000	,037		,007	,540	,001
Type de management du cabinet	-,222(*)	,174	,275(**)	1	,217	-,074
	,031	,091	,007		,054	,475
tot3cpres	,450(**)	,109	-,070	,217	1	,564(**)
	,000	,340	,540	,054		,000
CTF	,706(**)	-,069	-,333(**)	-,074	,564(**)	1
	,000	,507	,001	,475	,000	

	dpsyQR	dpsyCI	dpsyMP	ldecL	ldecUC	ldecDC	ssocsup	ssoccol	Manag	débord	integrat	presmal	CTF tension	CTF horaires
dpsyQR	1	,469	,384	,006	-,011	-,180	-,274	-,007	-,077	,438	,305	,275	,561	,632
		,000	,000	,953	,914	,081	,007	,946	,458	,000	,003	,007	,000	,000
dpsyCI	,469	1	,483	-,076	-,012	-,196	-,389	-,145	-,212	,275	,040	,240	,425	,481
	,000		,000	,463	,907	,056	,000	,162	,039	,014	,705	,019	,000	,000
dpsyMP	,384	,483	1	-,094	-,159	-,135	-,379	-,109	-,248	,169	,153	,106	,411	,493
	,000	,000		,367	,124	,192	,000	,294	,015	,135	,141	,305	,000	,000
ldecL	,006	-,076	-,094	1	,251	,329	,014	,076	,126	,031	,324	-,094	-,018	,017
	,953	,463	,367		,014	,001	,889	,462	,224	,788	,001	,365	,863	,868
ldecUC	-,011	-,012	-,159	,251	1	,314	,176	,204	,068	,149	-,080	-,051	-,100	-,056
	,914	,907	,124	,014		,002	,088	,047	,513	,188	,443	,621	,333	,590
ldecDC	-,180	-,196	-,135	,329	,314	1	,357	,119	,205	,005	,127	-,063	-,103	-,150
	,081	,056	,192	,001	,002		,000	,252	,046	,962	,221	,546	,322	,146
ssocsup	-,274	-,389	-,379	,014	,176	,357	1	,240	,331	-,031	-,055	-,083	-,189	-,393
	,007	,000	,000	,889	,088	,000		,019	,001	,785	,598	,421	,067	,000
ssoccol	-,007	-,145	-,109	,076	,204	,119	,240	1	,059	,011	-,087	,061	-,181	-,116
	,946	,162	,294	,462	,047	,252	,019		,569	,924	,403	,558	,080	,262
Manag	-,077	-,212	-,248	,126	,068	,205	,331	,059	1	-,016	,164	,182	-,077	-,062
	,458	,039	,015	,224	,513	,046	,001	,569		,889	,115	,078	,457	,549
débord	,438	,275	,169	,031	,149	,005	-,031	,011	-,016	1	,300	,053	,246	,395
	,000	,014	,135	,788	,188	,962	,785	,924	,889		,007	,640	,028	,000
integrat	,305	,040	,153	,324	-,080	,127	-,055	-,087	,164	,300	1	-,042	,246	,381
	,003	,705	,141	,001	,443	,221	,598	,403	,115	,007		,688	,017	,000
presmal	,275	,240	,106	-,094	-,051	-,063	-,083	,061	,182	,053	-,042	1	,346	,314
	,007	,019	,305	,365	,621	,546	,421	,558	,078	,640	,688		,001	,002
CTF tens	,561	,425	,411	-,018	-,100	-,103	-,189	-,181	-,077	,246	,246	,346	1	,663
	,000	,000	,000	,863	,333	,322	,067	,080	,457	,028	,017	,001		,000
CTF hor	,632	,481	,493	,017	-,056	-,150	-,393	-,116	-,062	,395	,381	,314	,663	1
	,000	,000	,000	,868	,590	,146	,000	,262	,549	,000	,000	,002	,000	

## Annexe 2 : description de l'échantillon

Tris croisés avec calcul du chi-2 (En %) (\*100-effectif)

	Passif	Détendu	Actif	Tendu	Ensemble*
<b>Age</b>	<b>Chi-2=16,370</b>	<b>Sign=0,060</b>			
Moins de 30 ans	16,4	29,1	<b>27,3</b>	27,3	100-55
30 à moins 40	28,1	31,3	9,4	<b>31,3</b>	100-32
40 à moins 50	0	<b>50</b>	0	<b>50</b>	100-6
50 à moins 60	0	0	100	0	100-2
<b>Diplôme</b>	<b>Chi-2=5,798</b>	<b>Sign=0,760</b>			
Bac et bac+2	14,3	<b>42,9</b>	14,3	28,6	100-7
DCG DECF	22,2	<b>33,3</b>	11,1	<b>33,3</b>	100-9
MCCA DSCG DEC	18,5	<b>27,8</b>	<b>27,8</b>	25,9	100-54
Autres	20,8	33,3	8,3	<b>37,5</b>	100-25
<b>Missions</b>	<b>Chi-2=18,590</b>	<b>Sign=0,099</b>			
Compta et fisc	27,5	<b>30</b>	17,5	25	100 - 40
Sociales	20,7	31	6,9	<b>41,4</b>	100 - 29
Compta et audit	8,3	25	<b>41,7</b>	25	100 - 12
Compta et soc	0	<b>60</b>	40	0	100 - 5
Audit	0	22,2	<b>44,4</b>	33,3	100 - 9
<b>Qualification</b>	<b>Chi-2=15,7</b>	<b>Sign=0,071</b>			
Assistant et junior	15,4	23,1	7,7	<b>53,8</b>	100-13
Gestionnaire	23,7	<b>35,6</b>	13,6	27,1	100-59
Chef de mission	9,1	22,7	<b>45,5</b>	22,7	100-22
<b>Nb de dossiers</b>	<b>Chi-2=17,164</b>	<b>Sign=0,046</b>			
De - de 20 dos	37,5	25	12,5	25	100-8
20-50 dos	25	29,5	13,6	<b>31,8</b>	100-44
50-100 dos	8,8	35,3	23,5	32,4	100-34
Plus de 100 dos	14,3	0	71,4	14,3	100-7
<b>Forfait jours</b>	<b>Chi-2=8,569</b>	<b>Sign=0,036</b>			
Oui	8,3	8,3	<b>50</b>	<b>33,3</b>	100-12
Non	20,5	33,7	16,9	28,9	100-83

	Passif	Détendu	Actif	Tendu	Ensemble*
<b>Type de cabinet</b>	<b>Chi-2=12,329</b>	<b>Sign=0,195</b>			
Indépendants	<b>35,3</b>	<b>35,3</b>	17,6	11,8	100 - 17
Indep multi bur	12,8	30,8	25,6	<b>30,8</b>	100-39
Group rés inter	24	28	24	24	199-25
Group rés nat	7,1	28,6	7,1	<b>57,1</b>	100-14
<b>Type de manag</b>	<b>Chi-2= 11,63</b>	<b>Sign=0,071</b>			
Dépassé	10	15	25	<b>50</b>	100-20
Traditionnel	20	30	18	<b>32</b>	100-50
Innovant	24	<b>44</b>	24	8	100-25
<b>Manag de prox</b>					
Entrepreneur (pas d'ac*-d'ac*)	0- <b>64,7</b>	13,7- <b>62</b>	20-45	<b>48,1-40,7</b>	<b>23,6 sign ,023</b>
Fédérateur (pas d'ac*-d'ac*)	0- <b>52,9</b>	3,4- <b>75,8</b>	40-30	<b>40,7-33,3</b>	<b>28,6 sign ,004</b>
Leader chef (pas d'ac*-d'ac*)	17,6- <b>64,7</b>	10,3- <b>62</b>	30-45	<b>52,8-29,6</b>	<b>27,3 sign ,007</b>
*Ni d'accord ni pas d'accord n'est pas repris ici					
<b>Dynamisme cab</b>	<b>Chi-2=8,335</b>	<b>Sign=0,040</b>			
Peu ou moyennement dyn	17,1	17,1	20	<b>45,7</b>	100-35
Très dyn	20	<b>38,3</b>	21,7	20	100-60

### Annexe 3 : Le présentéisme (3 dimensions)

	Passif	Détendu	Actif	Tendu	Ensemble*
<b>Trav chez soi le we pr le cab</b>	<b>Chi-2=7,914</b>	<b>Sign=0,048</b>			
Oui	14,3	31	33,3	21,4	100-42
Non	22,6	30,2	11,3	35,8	100-53
<b>Ramener du trav chez soi</b>	<b>Chi-2=10,160</b>	<b>Sign=0,118</b>			
Jamais	25	36,1	5,6	33,3	100-36
Parfois	17	29,8	29,8	23,4	100-47
Très régulièrement	9,1	18,2	36,4	36,4	10-11
<b>Rester joignable en dehors hor de trav</b>	<b>Chi-2=21,902</b>	<b>Sign=0,001</b>			
Jamais	27	37,8	8,1	27	100-37
Parfois	16,7	30,6	13,9	38,9	100-36
Très régulièrement	9,1	18,2	54,5	18,2	100-22
<b>Dépassement régulier du TT</b>	<b>Chi-2=13,816</b>	<b>Sign=0,003</b>			
Oui	14,1	26,9	25,6	33,3	100-78
Non	41,2	47,1	0	11,8	100-17
<b>Dépass temps trav prévu</b>	<b>Chi-2=18,731</b>	<b>Sign=0,005</b>			
Jamais	0	66,7	0	33,3	100-3
Rarement	57,1	35,7	0	7,1	100-14
Souvent	13,6	31,8	21,2	33,3	100-66
<b>Fréq de dépassement</b>	<b>Chi-2=21,814</b>	<b>Sign=0,040</b>			
Une fois par mois ou - souvent	40	20	40	0	100-5
Moins une fois sem et 2 à 3 pm	71,4	28,6	0	0	100-7
Env une fois par sem	27,3	45,5	9,1	18,2	100-11
X fois par semaine	11,1	37	14,8	37	100-27
Presque tous les jours	13,3	26,7	23,3	36,7	100-30
<b>Présentéisme mal</b>	<b>Chi-2=8,086</b>	<b>Sign=0,044</b>			
Oui	12,8	20,5	23,1	43,6	100-39
Non	23,2	37,5	19,6	19,6	100-56

	Passif	Détendu	Actif	Tendu	Ensemble*
<b>CTF</b>	<b>7,831</b>	<b>0,000</b>			
Moyenne (Ec Typ)	2,75 (0,65)	2,53 (0,92)	3,76 (0,56)	3,68 (0,68)	3,17(0,92)
			3>1 (0,001) 3>2 (0,000)	4>1 (0,001) 4>2 (0,000)	
<b>CTF Tension</b>	<b>8,365</b>	<b>0,000</b>			
Moyenne (Ec Typ)	3,01 (0,90)	2,83 (1,11)	3,86 (0,83)	3,84 (0,77)	3,38 (1,03)
			3>1 (0,054) 3>2 (0,004)	3>1 (0,054) 3>2 (0,004)	
<b>CTF Horaires</b>	<b>18,583</b>	<b>0,000</b>			
	2,60 (0,73)	2,34 (0,93)	3,71 (0,59)	3,58 (0,78)	3,04 (0,98)
			3>1 (0,001) 3>2 (0,000)	4>1 (0,001) 4>2 (0,000)	
<b>Soutien social</b>	3,631	0,004			
	25,28 (3,93)	26,67 (3,56)	24,04 (4,05)	23,62 (3,62)	24,96 (3,91)
		2>4 (0,030)			
<b>Ss collègues</b>	0,728	0,538			
	13,11 (1,98)	13,87 (1,92)	13,16 (2,10)	13,37 (2,16)	13,43 (2,03)
<b>Ss supérieur</b>	4,854	0,004			
	12,17 (2,66)	12,80 (2,26)	10,88 (2,70)	10,25 (3,17)	11,52 (2,88)
		2>4 (0,009)			