

CONTRIBUTION À L'ÉTUDE DE LA QUALITÉ DE L'AUDIT LÉGAL: PERTINENCE D'UN CADRE D'ANALYSE SELON LE LMX ?

RÉSUMÉ:

Cette étude développe et teste empiriquement un modèle afin d'étudier les comportements dysfonctionnels des auditeurs seniors dans le contexte français. Nous proposerons, d'abord, une revue de la littérature rédigée dans ce domaine. Nous essayerons, d'en tirer les principaux facteurs ayant été prouvés avoir un impact significatif sur tels comportements. Ensuite, nous tenterons d'identifier d'autres déterminants sous un angle relationnel et managérial principalement la relation supérieur-subordonnée (*LMX*). Enfin, nous exposerons les résultats de cette étude.

Ainsi, les analyses montrent que la dimension du *LMX*, à savoir la loyauté, a un effet significatif sur la réduction des comportements adaptatifs (les comportements de réduction de qualité: *QTB*, la mauvaise gestion de l'équipe d'audit: *MGE* et les comportements non professionnels: *CNP*). En outre, la démarche démontre que, sous l'effet de mimétisme, les compétences professionnelles adoptées par un supérieur réduisent le *CNP*, et aussi le *MGE*. Ce résultat se confirme également entre les comportements managériaux du superviseur et le *CNP*.

Par ailleurs, nous mettons en lumière en ce qui concerne les variables démographiques, à savoir le genre, l'expérience en tant qu'auditeur senior et celle en audit, qu'elles ont un vrai impact sur les comportements adaptatifs.

Enfin, certains résultats rejoignent ceux des recherches antérieures concernant l'impact du style d'évaluation basé sur des critères techniques, la pression du budget ainsi que la pression du délai sur les comportements dysfonctionnels.

MOTS CLÉS. – Qualité d'audit – Comportements dysfonctionnels – théorie *LMX* – modèle de rôle – perception du style d'évaluation.

Introduction

Ce papier est consacré au compte rendu de l'étude empirique cherchant à expliquer les comportements dysfonctionnels des auditeurs seniors en France dans le cadre de la relation managériale abordée principalement par la théorie Leader Member Exchange- LMX (ou la relation supérieur-subordonné). En comparaison aux recherches antérieures, ce travail propose une nouvelle réflexion sur l'explication de tels comportements. En effet, de nombreuses études ont contribué à déterminer les facteurs poussant les auditeurs à adopter un comportement dysfonctionnel (pression budgétaire, locus de contrôle, engagement organisationnel, évaluation des collaborateurs d'audit du contrat psychologique existant entre l'organisation au sein de laquelle ils exercent et eux-mêmes...). Néanmoins, les comportements dysfonctionnels n'ont jusqu'ici été considérés, dans un contexte social, qu'au regard de certaines variables liées aux caractéristiques du supérieur ainsi qu'à son mode de leadership (Kelley et Margheim, 1990). A notre connaissance, aucune étude précédente n'avait examiné ces comportements sous un angle relationnel et dyadique en mobilisant la théorie LMX et considéré l'effet de la relation individuelle entre un leader et chacun de ses subordonnés sur ces comportements adaptatifs.

Par ailleurs, la relation managériale entre le supérieur et son subordonné peut être abordée au travers d'autres facteurs jugés plus pertinents alors que la littérature sur les comportements dysfonctionnels s'est peu intéressée au sujet. Il s'agit d'abord, du role modeling (modèle de rôle) qui correspond à la perception du comportement du supérieur par le subordonné suivie de la perception du style d'évaluation de la performance par ce dernier.

Ainsi dans le cadre de cette étude, nous chercherons à vérifier la pertinence de l'étude des comportements dysfonctionnels des auditeurs seniors dans le contexte français sous l'angle managériale. La mise en évidence empirique de la relation existant entre la qualité de l'audit et le LMX, le modèle de rôle et le style d'évaluation de la performance des collaborateurs d'audit constitue l'objectif fondamental de notre recherche.

Dans ce travail, la qualité de l'audit sera évaluée, conformément aux recherches antérieures, à partir des comportements dysfonctionnels. Nous étudierons quatre types de comportements dysfonctionnels, à savoir les comportements de réduction de la qualité (QTB), la sous déclaration du temps passé sur la mission d'audit (URT), les comportements non professionnels (CNP) et la mauvaise gestion de l'équipe d'audit (MGE).

En premier lieu, nous allons présenter le cadre théorique ainsi que les hypothèses qui en découlent, formulées autour des différentes variables intégrées dans notre modèle empirique. En deuxième lieu, sera présentée la méthodologie de recherche. Enfin, seront exposés les résultats de cette étude basés sur un modèle explicatif appliqué sur les quatre types de comportements adaptatifs.

1.Cadre théorique

1.1.Les comportements dysfonctionnels

Le sujet des comportements dysfonctionnels a fait l'objet d'un intérêt relativement soutenu depuis une trentaine d'années. Les travaux antérieurs ont mis en évidence que la réponse au dilemme coût-qualité rencontré dans les cabinets d'audit, les auditeurs se permettent d'adopter des comportements dysfonctionnels. Ceux-ci ont été regroupés dans la littérature en deux catégories, à savoir les comportements de réduction de qualité (QTB : Quality Threatening Behaviour) et la sous déclaration du temps passé sur la mission d'audit (URT : Under-Reporting of time) (Alderman and Dietrick, 1982, McNair, 1991, Kelley and Margheim, 1990; Malone and Roberts, 1996; Otley and Pierce, 1996a et 1996b, Pierce et Sweeney, 2004, 2006 et 2010). Toutefois, en 2001, Herrbach a proposé une nouvelle classification des comportements dysfonctionnels des professionnels d'audit basée sur une approche de rôle. Celle-ci s'appuie sur l'idée que les individus ne sont pas isolés, mais se situent dans un système social qui va influencer la constitution et l'évolution de leur rôle qui représente l'ensemble de comportements et réactions attendus de leur part. Elle distingue deux parties en interaction intervenant dans le processus de rôle, à savoir : « le titulaire de rôle » et « l'émetteur de rôle ».

En s'inspirant des modèles classificatoires des comportements fonctionnels et dysfonctionnels de Robinson et Bennet (1995) ainsi que de Raelin (1984,1994) permettant de situer les comportements dysfonctionnels par rapport à la notion de rôle, Herrbach a défini ces comportements comme des « comportements adaptatifs, c'est-à-dire des manquements à gravité faible et orientés vers l'organisation ou vers les collègues aux normes organisationnelles ». Autrement dit, ces comportements correspondent à « des manquements aux différentes dimensions de la performance des auditeurs sur le terrain » (Herrbach, 2001, p152).

C'est en cela que Herrbach (2001) a proposé deux dimensions de rôle des auditeurs sur le terrain : une dimension technique ainsi qu'une autre sociale et managériale. Cette décomposition reflète la double nature du rôle considéré comme une position dans le système fonctionnel et celui social des cabinets d'audit. Cette combinaison de rôle différencie la version de Herrbach (2001) par rapport aux travaux antérieurs se limitant à l'aspect technique du rôle des auditeurs.

Concernant la dimension technique, elle constitue le premier élément de rôle de l'auditeur qui se manifeste dans la réalisation du travail d'audit et repose donc sur la compétence technique de celui-ci. A cette dimension technique, un type de comportements adaptatifs lui a été associé par Herrbach (2001), à savoir les « comportements de réduction de qualité » (QTB : Quality Threatening Behaviour). Au niveau de notre étude, nous suggérons un autre type de comportements dysfonctionnels, qui porte indirectement préjudice à la qualité de l'audit, comme comportement dysfonctionnel lié à la dimension technique de rôle de l'auditeur. Il s'agit de la sous déclaration du temps passé sur la mission d'audit (URT: Under-Reporting of time). Cela s'explique par le fait que les heures supplémentaires effectuées par un auditeur portent sur la réalisation du travail d'audit et de contrôle des comptes plutôt que sur d'autres aspects sociaux du rôle de l'auditeur. Tel que précédemment mentionné, les QTB et l'URT sont les comportements adaptatifs les plus abordés dans la littérature. Une distinction est faite entre ceux-ci. En effet, les QTB se réfèrent à un ensemble de comportements spécifiés dont chacun a le potentiel de réduire la qualité d'audit (Pierce, 2004, p. 3), tandis que l'URT, est un comportement dysfonctionnel engendré par des budgets trop serrés qui pourrait conduire plus tard à des QTB (Otley and Pierce, 1996a). En outre, l'URT, comme indicateur de pression budgétaire, est susceptible d'engendrer d'autres types de comportements adaptatifs de nature sociale outre les QTB (Herrbach, 2001, p. 210).

Quant à la dimension sociale, selon Herrbach (2001), elle recouvre à la fois le maintien de l'apparence de professionnalisme et la responsabilité de gestion de terrain. Le manquement à cette dimension correspond à deux types de comportements adaptatifs de nature sociale (CS) tels que proposés par Herrbach, à savoir les comportements non professionnels (CNP) et la mauvaise gestion de l'équipe d'audit (MGE).

1.2.La relation managériale et sociale

L'état de l'art autour des comportements de réduction de qualité souligne le peu d'intérêt porté à la relation managériale et au négligement du point de vue du subordonné vis à- vis

de son supérieur. Les travaux antérieurs se sont contentés d'une vision essentiellement statique de la relation. Citons l'étude de Kelley et Margheim (1990) qui analyse les comportements de réduction de qualité des auditeurs en intégrant des variables issues des théories traditionnelles sur le leadership, à savoir la personnalité du supérieur et le style de leadership. Ces dernières ne considèrent pas la relation individuelle entre un leader et chacun de ses subordonnés. Dès lors, il paraît primordial de combler ce manque théorique en mobilisant des approches servant de base à l'étude de la constitution et l'évolution des rôles des individus en mettant l'accent sur cette relation individuelle.

1.2.1.Le LMX :

Contrairement aux théories traditionnelles sur le leadership, la théorie de la relation supérieur-subordonné (LMX :Leader-Member Exchange) se focalise sur la relation individuelle entre un leader et chacun de ses subordonnés et fait de cette relation dyadique son niveau d'analyse (Dansereau, Cashman et Graen, 1973). En effet, selon le LMX, le supérieur n'adopte pas le même style de leadership avec les différents membres de ses équipes, mais au contraire, développe une relation distincte avec chacun de ses subordonnés, basée sur la confiance, le soutien émotionnel et l'échange de ressources. En retour, il attend de meilleures performances (Mourino-Ruiz, 2010). Selon Wittmer et al (2010, p.57), les échanges au niveau de la supervision conduisent à des réactions et des comportements des salariés plus orientés vers le supérieur, tels que les comportements in-role et les comportements de citoyenneté organisationnelle. En d'autres termes, la nature de la relation entre le supérieur et le subordonné influence les rôles attendus d'un individu. L'intérêt de la mobilisation de cette théorie (le LMX) repose sur son fondement théorique qui met l'accent sur deux approches, à savoir l'approche de rôle et l'approche des échanges sociaux. Cette théorie sert de fondement à l'étude de la constitution et l'évolution des rôles des seniors ainsi que leurs comportements dysfonctionnels. Il s'agit, en effet, de modéliser les comportements dysfonctionnels et les interactions entre le leader (en l'occurrence l'auditeur manager) et son subordonné (le senior). Autrement dit, cette perspective de rôle permet d'appréhender les comportements fonctionnels et dysfonctionnels des employés sous un angle relationnel LMX. Plus précisément, il s'agit d'analyser l'impact de la perception du subordonné sur la nature de la relation entretenue avec son supérieur sur ces comportements adaptatifs.

Le double fondement théorique du LMX constitue le support théorique du construit multidimensionnel de cette théorie (Liden et Maslyn, 1998, p. 44). Chacune des théories de rôle et celle des échanges sociaux a contribué à l'accord du caractère multidimensionnel du

LMX ou (LMX-MMD : *Multidimensional Measure of LMX*). En effet, certains chercheurs ont souligné la nature multidimensionnelle des rôles. Si certains subordonnés peuvent se concentrer sur leurs tâches, tout en négligeant l'interaction sociale, d'autres peuvent au contraire mettre l'accent sur l'interaction sociale au détriment des tâches liées au travail. Similairement, les rôles du leader sont aussi multiples tels que la supervision, l'allocation des ressources, et la coordination. Par ailleurs, les théoriciens en échanges sociaux ont identifié de nombreux éléments matériels et non matériels pouvant être échangés entre le leader et le subordonné suggérant ainsi la multidimensionnalité de leur relation tels que le conseil, les flux de travail et l'amitié (Liden et Maslyn 1998, p. 45). Conformément à cette perspective multidimensionnelle du LMX peu de travaux se sont penchés sur l'étude des qualités psychométriques des outils utilisés comme sur la nature multidimensionnelle de ce construit. Quelques auteurs, cependant, s'y sont intéressés tels que Dienesch et Liden (1986) qui ont mis en évidence trois dimensions sous-jacentes au LMX, à savoir la contribution¹, la loyauté² et l'affection³ (Liden et Maslyn, 1998, p. 45). En 1998, Liden et Maslyn ont suggéré une quatrième dimension, à savoir le respect professionnel⁴. Dans le cadre de cette recherche, pour mesurer la relation supérieur-subordonné, nous adopterons les quatre dimensions du LMX-MMD telles que suggérées par Liden et Maslyn (1998).

A notre connaissance aucune étude n'a tenté d'étudier le lien entre les différentes dimensions du LMX et les comportements dysfonctionnels. Selon la théorie de relation supérieur-subordonné, le rôle de chaque individu au sein d'une organisation, comprenant les comportements et les réactions attendus de cet individu, est influencé par le système social dans lequel il évolue. Ce contexte concernant les relations entre les individus influencera la constitution et l'évolution de leur rôle. Dans cette logique, le comportement de l'auditeur

¹ Contribution : cette dimension est définie comme la perception de la quantité, de la direction et de la qualité des activités professionnelles par lesquelles chaque membre contribue à l'atteinte des objectifs mutuels (explicites ou implicites) de la dyade. Cette troisième dimension implique l'étendue de l'accomplissement par le subordonné des activités qui vont au-delà de la description des tâches dans le contrat de travail, de même l'étendue de fournir les ressources nécessaires par le leader à telles activités.

² Loyauté : Cette dimension renvoie à l'expression du soutien public pour les objectifs et le caractère personnel de l'autre membre de la dyade. Cela implique que les membres de la dyade se défendent mutuellement et s'aident dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes.

³ Affection : Cette dimension réfère à l'affection mutuelle que les membres de la dyade ressentent entre eux, basée principalement sur l'attraction interpersonnelle, plutôt que sur le travail ou des valeurs professionnelles. Une telle affection peut se manifester dans le désir à et/ou en l'occurrence sur une relation reposant sur des éléments personnels telle que l'amitié.

⁴ Respect professionnel : Cette dernière dimension reflète la perception du degré jusqu'auquel chaque membre de la dyade a construit une réputation, à l'intérieur ou en dehors de l'organisation, concernant l'efficacité de sa prestation professionnelle.

senior sera influencé par la nature de relation qu'il entretient avec son supérieur, en l'occurrence le manager. Les réactions ainsi que les comportements de l'auditeur senior dépendront de la perception de celui-ci de sa relation entretenue avec son superviseur direct. Dès lors, nous supposons que la perception d'une bonne relation du senior avec son supérieur entraîne moins de comportements adaptatifs. Plus particulièrement, nous nous attendons qu'une bonne relation avec le supérieur induise moins de comportements dysfonctionnels de nature sociale et technique mais en revanche, plus d'URT. Se permettre de travailler sur son temps personnel sans le déclarer s'explique davantage par la dimension 'contribution' du LMX qui renvoie à l'étendue de l'effort déployé par le subordonné et son accomplissement des activités qui vont au-delà de la description des tâches dans le contrat de travail pour atteindre des objectifs du supérieur (objectifs organisationnels).

Dès lors, à la lumière de la théorie LMX, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

H1 : la perception par l'auditeur senior d'une bonne relation avec son manager est liée négativement (positivement) avec ses comportements dysfonctionnels à savoir les QTB et CS (URT)

1.2.2. Le Role modeling ou modèle de rôle

En nous inspirant de la quatrième dimension du LMX, à savoir le respect professionnel et plus précisément le dernier item associé à cette dimension (degré d'admiration des compétences professionnelles du supérieur), il nous paraît primordial d'aborder la question de « Rôle modeling » ou modèle de rôle de Fogarty (1992) traitant de la reproduction du comportement d'un membre dans l'organisation jugé admirable. Ce modèle est relatif à l'isomorphisme mimétique de DiMaggio et Powell (1983). Ceci nous mène à penser à l'étude du niveau d'admiration par le senior des compétences du manager en construisant un modèle type de comportements du manager. Ce dernier comprend trois types de comportements⁵ : comportements relatifs à la compétence technique, comportements professionnels et gestion d'équipe. Autrement dit, l'ensemble de ces comportements décrit en détails les différents cas possibles de compétences professionnelles pouvant être considérées comme admirables. Ces comportements ont été inspirés du dernier item relatif au respect professionnel. Toutefois, nous avons étudié ce modèle de rôle à part en lui associant la variable « perception du comportement du manager » qui va être traité séparément des quatre dimensions de LMX.

⁵ Ces trois type de comportements ont été développés par le chercheur en s'appuyant sur la typologie des comportements des auditeurs proposée par Herrbach 2001.

Selon ce modèle de rôle, l'individu sous l'influence du mécanisme mimétique est susceptible de reproduire les comportements des personnes idéalisées dans l'organisation sociale où il se situe. En appliquant le modèle de rôle dans le cadre de notre étude, l'auditeur senior en tant que subordonné direct au manager est enclin à être influencé par le comportement de ce dernier. En effet, un manager adoptant des comportements ainsi que des attitudes types aura tendance à être considéré par son subordonné direct, à savoir l'auditeur senior comme étant un exemple à suivre ou un modèle idéal de référence. Par conséquent, nous supposons que les comportements adaptatifs (QTB, CNP et MGE) du senior sont corrélés négativement avec la perception du comportement type du manager par le senior. Parallèlement, nous prévoyons une relation positive entre cette perception et l'URT. Collaborer avec un supérieur incarnant plusieurs qualités est susceptible de renforcer le niveau d'engagement professionnel du subordonné. Cette dernière paraît être difficilement séparable de l'engagement organisationnel (Otley et Pierce, 1996 b, p. 70). Ainsi, nous supposons qu'un auditeur senior ayant une implication forte dans le travail pourrait s'engager sur son temps personnel.

L'hypothèse à formuler est la suivante :

H2 : il existe une relation négative (positive) entre les comportements types du manager et les comportements dysfonctionnels de l'auditeur QTB et CS (URT).

1.2.3. La perception du style d'évaluation de la performance

La perception par le subordonné du style de contrôle de sa performance a été peu abordée dans la littérature sur les comportements dysfonctionnels. Pierce et Sweeney (2004, p. 423) ont défini deux types d'évaluation. Un premier type basé sur des critères comptables et consistant à évaluer la capacité de l'auditeur à respecter le budget et le délai fixé pour chaque mission. Et un second axé sur des critères non comptables (Nonaccounting styles of evaluation). Celui-ci évalue à la fois la compétence technique et le niveau de professionnalisme de l'auditeur dans le cadre de son travail. A l'instar de Pierce et Sweeney (2004), nous avons adopté ces deux dimensions (comptable et non comptable) d'évaluation de la performance. Toutefois, pour répondre à l'objectif de notre étude, nous avons choisi de mettre l'accent sur la dimension managériale et sociale peu mise en évidence dans le travail de ces auteurs. Ainsi, en séparant cette dimension de la compétence technique, nous définissons trois axes d'évaluation de la performance pour notre étude, à savoir : évaluation

basée sur des critères budgétaires, évaluation basée sur des critères techniques et évaluation axée sur des critères sociaux.

Selon la littérature sur le *management control*, le style d'évaluation axé sur des critères comptables ou budgétaires n'est pas approprié. En effet, les résultats à court terme peuvent être favorisés au détriment de la performance à long terme (Hopwood, 1972)⁶. Autrement-dit, dans le contexte d'audit financier, les auditeurs peuvent sacrifier la qualité pour atteindre les budgets. Ainsi, un tel style d'évaluation mettant la pression quant au respect du budget peut être associé à un niveau important de comportements dysfonctionnels. En revanche, les types d'évaluation basés sur des critères non comptables ont reçu une attention limitée dans la littérature sur le *management contrôle*. De ce fait, Pierce et Sweeney (2004) se sont intéressés à comparer l'effet du style d'évaluation basé sur des critères budgétaires et ceux basés sur des critères non comptables sur les comportements dysfonctionnels. Les résultats de leur étude ont mis en évidence qu'un style d'évaluation basé sur des critères non comptables est associé à un faible niveau de comportements dysfonctionnels (plus particulièrement les QTB et URT). De plus leur étude confirme la relation positive entre un style d'évaluation basé sur des critères budgétaires et les comportements adaptatifs (QTB et URT).

Dès lors, l'hypothèse à formuler concernant les trois dimensions d'évaluation envisagées dans notre étude se présente comme ci-dessous :

H3 : il existe une relation positive (négative) entre le style d'évaluation basé sur des critères comptables (critères non comptables) et les comportements dysfonctionnels de l'auditeur.

1.3.Facteurs contextuels

Les études antérieures sur les comportements de réduction de qualité ont mis en exergue l'existence d'un dilemme coût-qualité rencontré dans les cabinets d'audit. L'ensemble de ces travaux confirme que la pression budgétaire constitue le principal facteur explicatif dysfonctionnel. Par conséquent, dans un contexte de pressions de temps, caractéristique des contextes dans lesquels surgissent des comportements dysfonctionnels, il est indispensable d'inclure la variable liée à la pression du temps dans la présente recherche. Dès lors, nous mettrons en évidence deux variables contextuelles ou factuelles, qui constituent les deux

⁶ Ibid

composantes liées au temps, que sont la pression budgétaire (time budget pressure) et les délais (deadline pressure).

1.3.1.Pression budgétaire

Les recherches réalisées sur les comportements de réduction de qualité ont souligné l'impact significatif de la pression budgétaire (Kelley et Margheim 1990, Otley et Pierce 1996, Kelley et Margheim 1999, Herrbach 2001 et Pierce et Sweeney 2004). Ce facteur est perçu par les auditeurs comme une cause significative des comportements réducteurs de qualité. Pierce et Sweeney (2004) précisent que cette contrainte budgétaire est susceptible de pousser les auditeurs à s'engager davantage dans l'URT qu'à effectuer le QTB. En effet, sous cette pression, l'auditeur travaillera plus avant sur son temps personnel sans pour autant déclarer les heures supplémentaires (l'auditeur s'engage à court terme dans l'URT afin d'atteindre le budget, ce qui va entraîner à long terme des QTB plutôt que d'URT. La maîtrise de l'auditeur en terme de fonctionnement du cabinet et des risques des missions explique ce qui va l'orienter à sélectionner celles qui sont moins visibles et/ou moins sensibles)⁷.

D'une manière plus générale, les résultats des études antérieures ont permis de conclure que la faisabilité du budget est un facteur important et confirmé qu'elle est négativement liée aux comportements dysfonctionnels. Ce sens de la relation a été confirmé sur plusieurs types de comportements adaptatifs. En effet, Otley et Pierce (1996b) puis Pierce et Sweeney (2004) l'ont prouvé à la fois sur les QTB et l'URT. En 2001, Herrbach a affirmé le même résultat sur les comportements dysfonctionnels de nature sociale (la mauvaise gestion de l'équipe et comportements non professionnels) outre les QTB.

En nous reposant sur les travaux existants, nous émettons alors l'hypothèse que les comportements dysfonctionnels adoptés dans notre étude sont corrélés négativement avec la pression budgétaire.

L'hypothèse à formuler est la suivante :

H4a : il existe une relation positive entre une pression budgétaire intense et les comportements adaptatifs

⁷ D'après les entretiens préliminaires non formels réalisés avec les professionnels.

1.3.2. Pression du délai-temps

Margheim et Patisson (1999) et Pierce et Sweeney (2004) étaient les premiers ayant répondu à l'appel de Solomon et Brown en 1992 à une recherche examinant conjointement 'time deadline pressure' et 'time budget pressure'.

Selon Pierce et Sweeney (2004, p. 422), ces deux types de pression semblent être similaires dans la mesure où il y a des pressions à se conformer à un objectif- temps. Cependant, ces auteurs avancent que lorsque les contrôleurs sont confrontés à la pression des délais de temps, la sous-déclaration du temps réel de travail (URT) ne permettra pas d'assurer l'achèvement des travaux avant une date déterminée. Alors que s'engager dans des comportements dysfonctionnels (QTB) permettra de réduire le temps nécessaire à la vérification des travaux et améliorer leurs perspectives de respect du délai. De ce point de vue, le sens de la relation est plutôt positif entre la pression de délai-temps et les comportements dysfonctionnels. Élément approuvé par les résultats de Pierce et Sweeney (2004) étudiant l'influence de la pression de délai de temps sur les comportements dysfonctionnels (plus particulièrement le QTB).

Ainsi, nous supposons que les comportements dysfonctionnels (QTB et CS) sont corrélés positivement avec la pression de délai-temps. L'hypothèse à formuler est la suivante :

H4b: Il existe une relation positive entre l'ampleur de la pression de délai temps (time deadline pressure) et les comportements dysfonctionnels (ne comprenant pas URT).

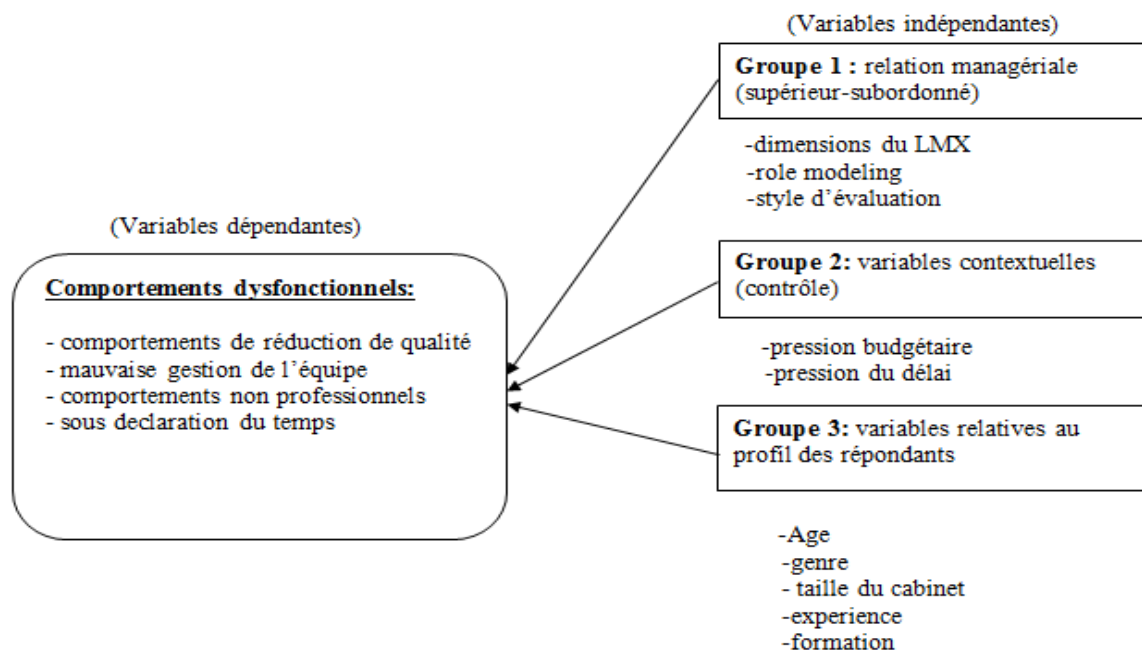


Figure 1 : modèle empirique de l'étude

L'ensemble des hypothèses formulées autour des différentes variables intégrées dans notre modèle empirique sont regroupées comme suit :

hypothèses	Variables explicatives	Sens attendu
H1	Les dimensions du LMX	(-) avec QTB et CS (+) avec URT
H2	Les comportements types du supérieur	(-) avec QTB et CS (+) avec URT
H3	-style d'évaluation basé sur des critères comptables - style d'évaluation basé sur des critères non comptables	(+) avec les 4 types de comportements adaptatifs (-) avec les quatre types de comportements
H4a	Pression budgétaire	(+) avec tous les 4 types de comportements dysfonctionnels
H4b	Pression du délai –temps	(+) avec QTB et CS

Tableau1 : Synthèse des hypothèses

2. Présentation de la méthodologie

Notre étude est une enquête sur le terrain, utilisant un questionnaire. Les auditeurs seniors répondent aux questions mis en ligne. Ils sont libres de participer à cette enquête, et peuvent décider en tout temps cesser de répondre aux questions.

Préalablement à toute analyse statistique, il convient de s'assurer de la pertinence du questionnaire utilisé et de ses résultats. En effet, l'utilisation d'un questionnaire de recherche nécessite le respect de diverses précautions méthodologiques. Ces précautions sont liées à la préparation du questionnaire, à la collecte des données et à la validation de celles-ci.

Dès lors, seront présentées ci-après, les modalités de validation préliminaire et d'administration du questionnaire.

2.1 Validation préliminaire et administration du questionnaire

Notre étude porte sur des comportements de nature dysfonctionnelle, ce qui peut poser des problèmes liés au biais de désirabilité sociale des répondants (*social desirability bias*). Ce biais est dû à la volonté de la personne interrogée de se présenter « positivement » ou « sous un jour favorable » face à ses interlocuteurs. Il est implicite et peut résulter en une déformation de l'information obtenue, faussant ainsi les résultats. Pour cette raison, nous

avons respecté les normes éthiques en recherche relative aux êtres humains. Donc nous nous sommes assurés de la confidentialité et respect de l'anonymat des traitements des réponses permettant de réduire le biais de désirabilité sociale.

L'anonymat du questionnaire est une stratégie qui a été adoptée par la plupart des recherches sur le sujet et sa pertinence a été démontrée dans le contexte de l'audit (Herrbach 2001, p. 218).

Avant sa soumission à la population d'étude, le questionnaire a fait l'objet d'un travail de validation préliminaire destiné à en assurer la pertinence. L'étape suivante a été de sélectionner les participants à l'enquête. Une fois construit, le questionnaire a été administré par voie électronique.

2.1.1 Validation préliminaire du questionnaire

La littérature sur les comportements au travail des auditeurs et sur le LMX nous a permis d'élaborer une première version du questionnaire. Le test de cet outil a été réalisé en deux phases. La première phase, elle-même en deux étapes : la première a consisté à une étude exploratoire menée à partir des entretiens non formels avec deux interlocuteurs (un manager et un ancien auditeur). Ces entretiens ont servi à chercher des explications et à éclaircir quelques techniques et pratiques liées à l'audit telles que : comprendre comment convertir le budget-temps en jour/homme aux différents niveaux de la hiérarchie. Quelles sont les tâches de l'auditeur senior ? Quelles sont celles du manager ? Quelles sont les missions pour lesquelles le client pourrait imposer des délais ayant pour conséquence d'entraîner des pressions sur les auditeurs ? Et comment la pression liée au budget pousse les auditeurs à s'engager dans l'URT et par la suite au fil de temps aux QTB ? Les explications que nous avons obtenues nous ont permis de reformuler le questionnaire pour qu'il soit plus compréhensible et éliminer certains énoncés qui ne conviennent pas à la mission de commissariat aux comptes mais plutôt à d'autres missions liées à l'audit. Quant à la deuxième étape, elle a consisté à soumettre le questionnaire des chercheurs pour une analyse critique du fond et de la forme. Leurs suggestions nous ont permis d'améliorer la formulation des énoncés (compte tenu de la sensibilité de certaines questions relatives aux comportements adaptatifs), de donner plus de crédibilité à notre enquête ainsi que d'inciter les personnes à y participer.

Quant à la deuxième phase du pré-test, a été réservée à soumettre l'outil à l'appréciation de personnes issues du milieu professionnel (auditeur manager) afin d'assurer la bonne compréhension du questionnaire avant de le communiquer aux personnes visées.

2.1.2 Sélection des participants et administration du questionnaire

Les cabinets retenus pour l'enquête sont les grands cabinets affiliés à des réseaux internationaux (*Big Four* ou *Fat Four*) et le cabinet classé premier parmi les grands cabinets nationaux français à savoir 'Mazars'. Comme dans tous les autres pays, ces grands cabinets anglo-saxons, Big Four, dominant le marché de l'audit français.

Comme évoqué précédemment, pour encourager les participants à répondre à l'enquête, nous avons adopté une stratégie d'anonymat du questionnaire sur lequel est basée notre étude tous comme les travaux antérieurs sur le sujet. En vue de mettre en place cette stratégie, nous avons utilisé le programme *Wysuform*. Ce logiciel nous a permis de mettre le dit questionnaire en ligne, s'assurant ainsi de son suivi et la confidentialité du traitement des réponses. En effet, par le biais de ce programme nous avons envoyé des courriels aux contacts constituant notre échantillon. Le mail contient le lien à partir duquel le participant peut accéder à notre questionnaire (Annexe 6).

En ce qui concerne notre étude, le nombre de réponses obtenues par le questionnaire adressé aux auditeurs est de 123. Cela représente un taux de 16.9% par rapport au nombre d'envois qui est de 2080. Ce taux de réponses est particulièrement acceptable pour un questionnaire adressé à des professionnels surchargés de travail et augure d'une bonne représentativité des résultats.

Les différentes variables intégrées dans le cadre empirique de notre étude seront présentées dans le tableau au niveau de l'annexe 1. Plus précisément, il s'agit d'exposer la nature ainsi que l'échelle de mesure de chaque variable.

3. Présentation des résultats

Quatre séries de régressions hiérarchiques ont été effectuées dans le cadre de notre recherche. Dans chaque modèle de régression, nous avons fait intervenir les variables indépendantes avec lesquelles les quatre types de comportements adaptatifs ont été démontrés corrélés de

manière significative. Successivement, nous avons intégré le bloc des variables managériales, puis les variables contextuelles et enfin les variables de contrôle.

3.1. Les comportements de réduction de qualité

Le tableau en annexe 2 présente les résultats de la série d'analyses de régression pour ce premier type de comportements adaptatifs.

[Insérer annexe 2]

L'analyse de régression montre que le R^2 est de 0,401 et le R^2 ajusté tout en tenant compte de la taille de l'échantillon est égal à 0,316. L'ensemble des variables intégrées dans ce modèle parvient à expliquer 31,6% de la variance des comportements de réduction de qualité. En outre, le test de Fisher a une valeur de $F=4,766$ avec $p < 0,01$ d'où le rejet de H_0 . Les corrélations observées ne sont pas donc dues au hasard.

Par ailleurs, cette régression met en évidence des résultats de corrélations significatifs et d'autres non significatifs entre le QTB et les variables explicatives intégrées dans ce premier modèle de régression :

- les variables suivantes, à savoir une relation supérieur-subordonné caractérisée par une affection, loyauté et respect professionnel, un supérieur adoptant des comportements professionnels et une évaluation basée sur des critères sociaux semblent caractériser une réduction des QTB dans les cabinets d'audit, toutefois leur contribution n'apparaît pas être significative.

- la dimension contribution (CONTR_LMX) caractérisant la relation supérieur-subordonné est associée négativement avec le QTB. Le test de Student indique que la corrélation est significative de l'ordre de 10%. (**Validation de H1 uniquement pour la dimension contribution**).

- l'adoption par le supérieur de comportements managériaux types (COM_MANAG_SUP) a un impact significatif sur le QTB (-0,358, $p < 0,01$). En effet, sous la subordination d'un manager conduisant d'une façon efficace son équipe, un auditeur senior se trouve moins susceptible de s'engager dans des QTB. Toutefois, les compétences techniques du supérieur (COM_TEC_SUP) ne permettent pas de réduire de façon déterminante les QTB des seniors (-0,041 avec une significativité supérieure à 10%). (**validation partielle de H2**)

- l'évaluation des compétences techniques des seniors (TECH_EVAL) est corrélée négativement avec le QTB, rejoignant ainsi les résultats de Pierce et Sweeney (2004) (**Validation de H3**). Aussi une expérience en tant que senior (EXPER_SENIOR) supérieure à 1,76 années entraîne moins de QTB. Le test de Student affiche un niveau de significativité à 5% pour ces deux variables.

- Enfin, la pression du délai (DEADL_PRESS) est corrélée positivement et de manière déterminante avec les comportements de réduction de qualité (0,203, $p < 0,05$). Cela signifie que plus l'auditeur perçoit une pression intense du délai, plus il s'engage dans le QTB. Ainsi, nous confirmons les résultats de Pierce et Sweeney (2004). La pression du délai entraîne davantage le QTB que l'URT qui ne permet pas de respecter les échéances. (**Validation de H4b**).

3.2. La mauvaise gestion de l'équipe d'audit

Une seconde série de régression a été menée sur les la mauvaise gestion d'équipe. Les résultats de cette seconde série de régression sont résumés au niveau de l'annexe 3.

[Insérer annexe 3]

Le modèle de régression réalisé sur la mauvaise gestion d'équipe est marginalement significatif. En effet, il présente un R^2 qui est égal à de 0,307 et un R^2 ajusté égal à 0,290. En outre, le test de Fisher permet de rejeter l'hypothèse H_0 en confirmant que les corrélations observées ne sont pas dues au hasard ($F=3,161$ avec $p < 0,01$).

Le tableau illustre aussi qu'au niveau du bloc relatif aux variables contextuelles, seule la perception d'une pression intense du budget (BUDG_PRESS) entraîne des comportements de mauvaise gestion d'équipe ($p < 0,10$) ce qui autorise à confirmer les résultats d'Otley et Pierce (1996b) et Pierce et Sweeney (2004) (**validation de H4a**). La pression du délai est aussi corrélée positivement avec le MGE mais cette association d'après le test de Student n'est pas significative (**H4b non validée**). Concernant le groupe de variables mesurant la relation managériale, les résultats de régressions sont les suivants :

-la perception d'une bonne relation avec le supérieur caractérisée par un bon niveau de loyauté est corrélée négativement et de façon significative avec la mauvaise gestion d'équipe ($-0,308$, $p < 0,05$) (**validation de H1 pour la dimension loyauté**). En revanche, une relation avec le supérieur basée sur le respect professionnel est associée positivement et significativement avec un tel type de comportement dysfonctionnel (0,216, $p < 0,10$). Il en

résulte, qu'en dépit de l'existence d'un respect dans l'efficacité des prestations professionnelles fournies par un supérieur, un senior a tendance à mal gérer son équipe. Ce résultat est différent du celui attendu. D'où **infirmation de H1 pour la dimension respect professionnel.**

-les comportements managériaux du supérieur sont reliés négativement avec la mauvaise gestion de l'équipe (-0,308, $p < 0,05$). Sous l'effet de mimétisme, un auditeur senior face à un manager présentant une compétence managériale est susceptible de reproduire son comportement de rôle et donc moins enclin à adopter un comportement reflétant un manquement à la dimension managériale (**validation de H2 pour les comportements managériaux**).

-Enfin, un style d'évaluation de la performance axé sur des critères techniques est corrélé négativement avec le MGE (-0,243, $p < 0,05$), cela rejoint donc les résultats de Pierce et Sweeney (2004) (**validation de H3 pour l'évaluation basée sur des critères techniques**). En revanche, l'évaluation basée sur des critères sociaux est associée positivement avec tel comportement dysfonctionnel (0,216, $p < 0,10$). Comme le montrent Gosselin et Murphy (1994), St-Onge (2000), Pulakos (2007) et Leroux (2007), ce type d'évaluation du rendement demeure une source de mésententes. L'évaluation des employés est associée à une baisse du rendement. Il semble donc exister un malaise autour de cette pratique. Face à ce malaise, certains gestionnaires agissent comme s'il suffisait de le mettre de côté ou de le tolérer, afin de livrer une évaluation du rendement selon les standards attendus puisque cette pratique est jugée nécessaire. (**Infirmation de H3 concernant l'évaluation basée sur des critères sociaux**).

3.3. Les comportements non professionnels

Une troisième série de régression a été réalisée sur les comportements non professionnels. Les résultats de cette régression sont résumés dans le tableau au niveau de l'annexe 4.

[Insérer annexe 4]

L'analyse de régression souligne que le R^2 est de 0,471 et le ' R^2 ajusté' est égal à 0,396. L'ensemble des variables intégrées dans ce modèle parvient à expliquer 39,6% de la variance des comportements de réduction de qualité. De plus, le test de Fisher a une valeur de $F=6,343$ avec $p < 0,01$.

Par ailleurs, cette régression met en exergue des résultats de corrélations significatifs entre le CNP et certaines variables explicatives:

- les comportements managériaux du supérieur sont reliés négativement avec le CNP (-0,324, $p < 0,01$) (**validation de H3 pour les comportements managériaux**). En revanche, les comportements professionnels du supérieur sont associés positivement avec tel type de comportement. Toutefois cette corrélation n'est pas significative. Le sens même de cette relation peut être explicité par le manque d'ambition de la part de l'auditeur qui même en se trouvant sous la subordination d'un supérieur au comportement professionnel, aura tendance à s'engager dans le CNP (**H3 non validée pour les comportements professionnels**).

-la pression du délai (DEADL_PRESS) est corrélée positivement et de manière significative avec les comportements de réduction de qualité (190, $p < 0,05$). Cela implique que plus l'auditeur perçoit une pression intense du délai, plus il se permet d'adopter des comportements non professionnels. Ainsi, ce résultat rejoint celui de l'étude de Pierce et Sweeney (2004) (**H4b validée**).

-Enfin, l'âge est relié négativement avec le CNP (-0,146, $p < 0,10$). Cela veut dire qu'un auditeur âgé de moins de 27,85 ans s'engagera plus aisément dans des CNP qu'un auditeur plus âgé. Ce résultat rejoint les conclusions tirées de l'analyse descriptive telle que précédemment présentées.

3.4.La sous déclaration du temps réel passé sur une mission d'audit

Une dernière série de régression a été effectuée sur l'URT. L'annexe 5 récapitule les résultats de régression réalisée sur l'URT.

[Insérer annexe 5]

Le modèle de régression pour la sous déclaration du temps réellement passé sur une mission d'audit présage d'excellent pouvoir explicatif. En effet, il présente un R^2 qui est égal à 0,781 et un R^2 ajusté égal à 0,776.

Le tableau de régression montre que la variable URT est corrélée positivement et de façon significative avec la pression budgétaire (0,866, $p < 0,01$), ce qui nous autorise à confirmer les résultats d'Otley et Pierce (1996b) ainsi que de Pierce et Sweeney (2004) et valider H4a.

Conclusion

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes donnés pour objectif d'étudier les comportements dysfonctionnels des collaborateurs d'audit. Plus précisément, nous avons cherché à identifier l'impact de plusieurs variables (le LMX, le rôle modling, le style d'évaluation, la pression budgétaire ainsi que la pression du délai-temps) sur ce type de comportements. Celles-ci ont fait l'objet d'hypothèses ayant permis de tester les différentes relations envisagées dans notre étude.

Les résultats auxquels notre étude a abouti ont permis d'affirmer certaines hypothèses et d'en infirmer d'autres. Ces résultats peuvent être scindés en trois types :

-des résultats ayant confirmé le sens de relation attendue entre certaines variables explicatives et les comportements dysfonctionnels intégrés dans cette étude. Il s'agit notamment du LMX qui a été démontrée avoir un impact significatif sur la réduction des comportements adaptatifs (MGE et QTB). D'autres facteurs rejoignent l'effet du LMX sur tels comportements, à savoir les autres variables mesurant la relation managériales (style d'évaluation basée sur des critères techniques et comportements managériaux du supérieur) et les variables contextuelles (pression du budget et celle du délai).

-d'autres résultats ont démontré un sens inverse à celui attendu des relations entre les comportements adaptatifs et certains facteurs intégrés dans l'étude. Nous citons l'exemple du style de l'évaluation axé sur des critères managériaux qui a été retrouvée relié positivement et de façon déterminante avec le MGE. A l'instar de Gosselin et Murphy (1994), St-Onge (2000), Leroux (2007), et Pulakos (2007), l'évaluation du rendement des employés est non appréciée dans les organisations aux vues de ses effets pervers sur les compétences du personnel. L'évaluation des employés est donc associée à la baisse du rendement. Quant au sens de la première relation, elle peut être expliquée par l'évolution de l'environnement organisationnel et culturel au sein des cabinets.

Enfin, d'autres résultats rejoignent le sens prévu de certaines relations mais étant leur non significativité, ils n'ont pas permis de valider certaines de nos hypothèses. La non significativité s'explique par la taille de notre échantillon qui reste limitée.

L'originalité de ce travail tient à trois orientations principales. Premièrement, l'originalité de ce cadre conceptuel est inhérente aux ancrages théoriques exploités. La théorie LMX a été mobilisée afin d'aboutir à un modèle conceptuel intégrateur. En effet, à notre connaissance, aucune recherche sur les comportements dysfonctionnels n'avait abordé ce sujet sous un angle

relationnel (LMX). Deuxièmement, nous avons construit un modèle de rôle pour le supérieur inspiré de celui de Fogarty (1992) afin de mettre l'accent davantage sur la dimension relationnelle à laquelle peu les recherches en audit se sont intéressées.

Bien que notre recherche apporte un certain nombre de contributions, elle n'est pas exempte de limites. Celles-ci sont principalement d'ordre méthodologique. Le manque de représentativité et la taille relativement faible de l'échantillon entraînent la non validation de certaines hypothèses malgré la pertinence des variables choisies par rapport à notre objet d'étude. Une étude pourrait être menée sur un échantillon plus large. Les résultats gagneraient en validité.

Annexes

Annexes 1 : variables et mesures

Variables	natures	Echelles de mesure
<u>Comportements d'vfonctionnels:</u> -comportements de réduction de qualité (Q9, items de 1 à 8) ² -mauvaise gestion de l'équipe d'audit (Q9, items de 9 à 11) -les comportements non professionnels (Q9, items de 12 à 15) -et la sous déclaration du temps passé sur la mission d'audit (Q3)	Variables dépendantes ou à expliquer	Variables ordinales assimilées à métriques qui leur ont été attribuées une échelle de mesure à cinq points (1=jamais ; 2=rarement ; 3=parfois ; 4=assez souvent ; 5=très souvent).
Perception du comportement de manager (Q12) Pression budgétaire (Q1 ⁴ , Q2 ² , Q3 et Q4 ⁵) Pression du délai-temps ¹ (Q5 et Q6)		
Style d'évaluation de la performance ³ (Q11): - l'importance accordée par la supérieur à l'atteinte du budget-temps (Q7 et Q11, item 1) -l'évaluation basée sur des critères techniques (Q11, items de 2 à 6) - l'évaluation axée sur des critères sociaux (gestion de l'équipe et professionnalisme) (Q11, items de 7 à 12)	Variables indépendantes	Variables ordinales associées à chacune à une échelle métrique à cinq points (1=pas importante; 2=peu importante; 3=importante ; 4=assez importante; 5=très importante)
-LMX ⁴ (Q10): -affection (item de 1 à 3) -loyauté (item de 4 à 6) -contribution (item de 7 à 9) -respect professionnel (item de 10 à 12)		Variables ordinales associées chacune à une échelle métrique à cinq points (1=pas du tout d'accord ; 2=pas tout à fait d'accord; 3=ni en accord ni en désaccord ; 4=plutôt d'accord; 5=tout à fait d'accord).
Variables démographiques: -âge -expérience -formation -genre -taille du cabinet		-sont des variables continues transformées en variables dichotomiques (codée 1 si la valeur est supérieure à la moyenne et 0 si non) -est une échelle nominale codée 1, 2, 3 et 4 -sont des variables binaires (codées 1 et 2)

Annexe 2

Variables dépendantes	Signe attendu	β	t	F	R ²	R ² ajusté
(Constante)			9,121***	4,766***	,401	,316
AFFECT_LMX	-	,076	,579			
LOYAL_LMX	-	,015	,118			
CONTR_LMX	-	-,198	-1,834*			
PROF_RESP_LMX	-	,057	,538			
COM_TEC_SUP	-	-,041	-,430			
COM_MANAG_SUP	-	-,358	-2,793***			
COM_PROF_SUP	-	,159	1,365			
TECH_EVAL	-	-,230	-2,167**			
SOCIAL_EVAL	-	-,057	-,547			
DEADL_PRESS	+	,203	2,399**			
AGE	?	-,082	-,939			
EXPER_SENIOR	?	-,170	-2,066**			

***corrélation significative à un niveau de 1%

** corrélation significative à un niveau de 5%

* corrélation significative à un niveau de 10%

Tableau 2: régression multiple : comportements de réduction de qualité

Annexe 3

Variables dépendantes	Signe attendu	β	t	F	R ²	R ² ajusté
(Constante)			5,707***	3,161***	,307	,210
AFFECT_LMX	-	-,186	-1,319			
LOYAL_LMX	-	-,308	-2,203**			
CONTR_LMX	-	,013	,107			
PROF_RESP_LMX	-	,216	1,888*			
COM_TEC_SUP	-	,037	,366			
COM_MANAG_SUP	-	-,308	-2,230**			
COM_PROF_SUP	-	-,157	-1,259			
TECH_EVAL	-	-,243	-2,131**			
SOCIAL_EVAL	-	,216	1,949*			
BUDG_PRESS	+	,143	1,693*			
DEADL_PRESS	+	000	-,003			
AGE	?	-,092	-,995			

***corrélation significative à un niveau de 1%

** corrélation significative à un niveau de 5%

* corrélation significative à un niveau de 10%

Tableau 3 : régression multiple : la mauvaise gestion de l'équipe d'audit

Annexe 4

Variables dépendantes	Signe attendu	β	t	F	R ²	R ² ajusté
(Constante)			7,636***	6,343***	,471	,396
AFFECT_LMX	-	,148	1,205			
LOYAL_LMX	-	,012	,098			
CONTR_LMX	-	-,077	-,757			
PROF_RESP_LMX	-	,066	,660			
COM_MANAG_SUP	-	-,324	-2,909***			
COM_PROF_SUP	-	,090	,859			
SOCIAL_EVAL	-	-,041	-,433			
INTENT_STAY	+	-,023	-,251			
BUDG_PRESS	+	,025	,344			
DEADL_PRESS	+	190	2,379**			
AGE	?	-,146	-1,830*			
EXPER_SENIOR	?	-,105	-1,241			
EXPER_AUDIT	?	-,110	-1,313			

***corrélation significative à un niveau de 1%

** corrélation significative à un niveau de 5%

* corrélation significative à un niveau de 10%

Tableau 4: régression multiple : les comportements non professionnels

Annexe 5

Variables dépendantes	Signe attendu	β	t	F	R ²	R ² ajusté
(Constante)			11,440	141,607***	,781	,776
BUDG_PRESS	+	,866	19,695***			
DEADL_PRESS	?	,042	,922			

***corrélation significative à un niveau de 1%
 ** corrélation significative à un niveau de 5%
 * corrélation significative à un niveau de 10%

Tableau 5 : régression multiple : la sous déclaration du temps réellement passé sur une mission d'audit

Annexe 6

Lien pour accéder au questionnaire :

<http://www.webpanel.dauphine.fr/cgi-bin/HE.exe/SF?P=120z2z2z-1z-1zE4C288F52C>

Bibliographie

- Alderman, C.W., Deitrick, J.W., (1982). Auditors' perceptions of time budget pressures and premature sign-offs: a replication and extension. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*. 1(2): 54-68.
- Aranya N., Pollock J., Amernic J. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society* 6 (4): 271-280.
- Basu, R., Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology* 27: 477-499.
- Dansereau, F. Jr., Cashman, J., et Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers. *Organizational Behavior and human performance*, 10: 184-200
- Dienesch R.M, Liden R.C., (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A critique and Further development. *Academy of Management Review* 11(3):618-634
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W., (1983). The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Duchon, D., Green, S.G., Taber, T.D. (1986). Vertical dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71:56-60.
- Fogarty T.J., (1992). Organizational socialization in accounting firms: A theoretical framework and agenda for future research. *Accounting, Organizations and Society* 17(2):129-149
- Gerstner, C.R. Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology* 82 (6):827-844.

- Graen, G.B., Liden, R., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology* 67: 868-872.
- Herrbach, O., (2000). Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université des sciences sociales, Toulouse.
- Herrbach, O., (2001). Audit quality, auditor behaviour and the psychological contract. *The European Accounting Review*, 10 (4): 787–802.
- Hirst, M.K. (1987). Some further evidence on the effects of budget use and budget participation on managerial performance. *Australian Journal of Management* 12: 49-56
- Hopwood, A. G. (1972) An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation, *Journal of Accounting Research*, 10 (Supplement), pp. 156–182.
- Kelly, T., Margheim, L., (1990). The Impact of Time Budget Pressure, Personality, and Leadership Variables on Dysfunctional Auditor Behavior. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 9 (2) :21-42.
- Kelly, T., Margheim, L., Pattison, D., (1999). Survey of the differential effects of time deadline pressure versus time budget pressure on auditor behavior. *The Journal of Applied Business Research* 15 (4): 117-128.
- Liden, R., Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management* 24(1): 43 - 72.
- Malone, C.F., Roberts, R.W., (1996). Factors Associated with the Incidence of Reduced Audit Quality Behaviors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 15 (2): 49-64.
- Otley, D.T., Pierce, B., (1996a). Auditor time budget pressure: consequences and antecedents. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9 (1): 31-58.
- Otley, D.T., Pierce, B., (1996b). The Operation of Control Systems in Large Audit Firms, the Operation of Control Systems in Large Audit Firms. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 15 (2):66-84
- Pierce, B., Sweeney, B., (2004). Cost–Quality Conflict in Audit Firms: An Empirical Investigation. *European Accounting Review* 13 (3) : 415–441.
- Raelin, J.A., (1984). An examination of adaptive/deviant behavior in the organizational careers of professionals. *Academy of Management Review* 9(3): 413-427.
- Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995), A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal* 38(2):555-572
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L., Scandura, T.A., Tepper, B.J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52:135- 147.
- Settoon, R.P., Bennett, N., Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology* 81: 219-227.
- Sparrowe, R.T, Liden, R. C., (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review* 22(2) : 522-552