



HAL
open science

Contribution A L'Étude Des Comportements Dysfonctionnels Des Auditeurs Seniors : Une Approche Managériale (Le Cas Français)

Ines Gaddour

► **To cite this version:**

Ines Gaddour. Contribution A L'Étude Des Comportements Dysfonctionnels Des Auditeurs Seniors : Une Approche Managériale (Le Cas Français). Comptabilité sans Frontières..The French Connection, May 2013, Montréal, Canada. pp.cd-rom. hal-01002376

HAL Id: hal-01002376

<https://hal.science/hal-01002376v1>

Submitted on 6 Jun 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONTRIBUTION A L'ÉTUDE DES COMPORTEMENTS DYSFUNCTIONNELS DES AUDITEURS SENIORS : UNE APPROCHE MANAGÉRIALE (LE CAS FRANÇAIS)

Inès GADDOUR, doctorante, Université Paris-Dauphine, ines_gaddour@yahoo.fr

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 les deux dimensions du LMX, à savoir l'affection et la contribution ont un effet significatif sur la réduction des comportements adaptatifs (mauvaise gestion de l'équipe d'audit :MGE et les comportements réducteurs de qualité :QTB). En outre, ces dernières mettent en lumière que, sous l'effet de mimétisme, les comportements managériaux adoptés par un supérieur ont été démontrés réduire le MGE, mais aussi le QTB et les comportements non professionnels(CNP). Enfin, certains résultats confirment ceux des recherches antérieures concernant l'impact du style d'évaluation basée sur des critères techniques, engagement affectif et pression du budget et celle du délai sur les comportements dysfonctionnels.

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

Abstract

This study develops and empirically tests a model in order to study the dysfunctional behaviors of senior auditors in the French context. The related literature is then reviewed in the first section. The next section identifies the factors influencing the dysfunctional behaviors. The variables are then defined before a presentation of the empirical tests. Finally, the summary and the conclusion are presented. The results show that the two dimensions of Leader Member-Exchange (LMX), namely affection and contribution have a significant effect on the reduction of adaptive behaviors (Quality-Threatening Behaviour :QTB and mismanagement of the audit team :MGE). Also, results highlight under the effect of mimetic, managerial behaviors adopted by a superior have been shown to reduce the MGE, but also QTB and CNP (unprofessional behaviors). Finally, the analysis confirm the results of previous research concerning the impact of the style assessment based on technical criteria, affective commitment and budget and the pressure of time on such types of behavior.

KEYWORDS. –Audit quality- dysfunctional behaviors – LMX theory – role modeling – perception of evaluation design

Introduction

Sur le plan social, la reconnaissance de la qualité de l'audit par l'environnement économique est nécessaire à longévité des cabinets d'audit. L'avenir de la profession dépend principalement de sa capacité à faire valoir et légitimer la valeur des méthodologies d'audit ainsi que les résultats de vérification (Herrbach 2001). Toutefois, la qualité du contrôle est caractérisée par une forte ambiguïté qui la rend difficilement démontrable et mesurable.

Plusieurs recherches se sont intéressées à mesurer la qualité d'audit. Celle-ci a été appréhendée soit au travers de l'analyse « la qualité de l'auditeur » en tant qu'une approximation de la qualité d'audit, soit en se basant sur l'analyse du processus d'audit (ce que nous appelons « boîte noire ») (MANITA et CHEMANGUI, 2007). Notre étude rejoint les recherches de la deuxième catégorie qui englobent les travaux étudiant un facteur qui a fait couler beaucoup d'encre aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, mais qui n'a fait, selon notre connaissance l'objet que d'une seule et unique étude en France (celle d'Herrbach, 2000) : « les comportements réducteurs de la qualité de l'audit ». Ces travaux ont mis en évidence que pour répondre au dilemme coût-qualité rencontré dans les cabinets d'audit, les auditeurs peuvent être tentés d'adopter des comportements dysfonctionnels. Ces derniers sont susceptibles de mettre en péril la certification dont les auditeurs sont à l'origine et compromettre ainsi l'image de la profession.

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 rôle 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 donc présenter la revue de la littérature, l'objectif de notre recherche ainsi que les hypothèses 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 quatre types de comportements adaptatifs.

L'étude se base sur un questionnaire mis en ligne et soumis aux auditeurs seniors en France opérant dans les Big Four et Mazars. Les résultats obtenus de cette recherche contribuent, à la fois, à la confirmation des résultats antérieurs et à l'explication de ces comportements sous un angle relationnel et managérial. Il s'agit notamment du LMX dont les deux dimensions, à savoir affection et contribution ont été démontrées avoir un effet significatif sur la réduction des comportements adaptatifs (la mauvaise gestion de l'équipe et les comportements de réduction de qualité). En outre, les analyses mettent en lumière que sous l'effet de mimétisme, les comportements managériaux adoptés par un supérieur ont été démontrés réduire la mauvaise gestion de l'équipe, mais aussi les comportements réducteurs de qualité et les comportements non professionnels. Enfin, certains résultats confirment ceux des recherches

antérieures concernant l'impact du style d'évaluation basé sur des critères techniques, soutien organisationnel, engagement affectif et pression du budget et celle du délai sur les comportements dysfonctionnels.

1. Présentation de l'étude

Cette première partie a pour objet de définir les objectifs de l'étude et le contexte de la recherche. Elle présente également le modèle empirique retenu ainsi que les hypothèses, formulées autour des différents déterminants intégrés dans ce modèle, que nous testerons au cours de notre investigation.

1.1 Définition des objectifs et du contexte de la recherche

Avant de proposer un modèle explicatif des principaux facteurs qui pourraient avoir une influence sur l'engagement des auditeurs dans des comportements dysfonctionnels, nous allons présenter le contexte et le cadre théorique dans les quels s'inscrit cette recherche.

1.1.1 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. Il 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 organisationnels » (Herrbach, 2001, p152). Autrement dit, ces comportements correspondent à « des manquements aux différentes dimensions de la performance des auditeurs sur le

terrain » (Herrbach, 2001, p152). Cette définition est inspirée des modèles classificatoires des comportements fonctionnels et dysfonctionnels de Robinson et Bennet (1995) et Raelin (1984,1994). Elle permet de situer les comportements dysfonctionnels par rapport à la notion de rôle.

C'est en cela que Herrbach (2001) a proposé deux dimensions de rôle des auditeurs sur le terrain : une dimension technique ainsi qu'une dimension sociale et managériale. 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).

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéresserons à l'étude simultanée des quatre types de comportements dysfonctionnels, à savoir les comportements de réduction de qualité (QTB), la sous déclaration du temps (URT), les comportements non professionnels (CNP) et la mauvaise gestion de l'équipe (MGE).

1.1.2 Cadre théorique

Deux types d'études empiriques caractérisent la recherche en matière de comportements dysfonctionnels. Le premier concerne les études descriptives qui ont débuté aux Etats-Unis à la fin des années 1970 et se sont limitées à l'analyse de l'impact d'un aspect particulier sur la fréquence des comportements de réduction de qualité des auditeurs. C'est en l'occurrence le plus souvent la pression budgétaire récurrente fortement corrélée avec les comportements adaptatifs (Rhode 1978, Alderman et Deitrick 1982, Lightner et al 1982 et Kelley et Margheim 1987). Le deuxième type de recherches est de nature explicative. Il est axé sur la construction de modèles explicatifs multi variés plus fournis. Le diagnostic de ces études met en évidence sept principaux types de facteurs ayant un impact sur les comportements dysfonctionnels. Ces variables sont essentiellement associées à la maîtrise du temps (pression budgétaire, pression des délais, style d'évaluation de la performance et le niveau de participation dans l'établissement des budgets-temps) (Otley et Pierce, 1996b, Kelley et al, 1999, Pierce et Sweeney, 2004), relatives à la personnalité de l'auditeur (personnalité type A et locus de contrôle) (Malone et Robert 1996), organisationnelles (engagement organisationnel et l'intention de rester) (Otley et Pierce, 1996b et Malone et Robert, 1996), ou encore liées à l'évaluation des éléments du contrat psychologique (Herrbach, 2001) et la culture éthique dans les cabinets (Pierce et Sweeney, 2010).

❖ La relation managériale et sociale : décalage théorique

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. En outre, elle s'est contentée 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 contrairement au LMX (Leader-Member Exchange) qui se focalise plutôt sur une relation

dyadique (Dansereau, Cashman et Graen, 1973). 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.

Cependant, cette étude relationnelle managériale telle que précédemment développée, sera enrichie par d'autres éléments analytiques dont nous allons faire état.

➤ **Le LMX :**

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). La théorie de la relation supérieur-subordonné se focalise plutôt sur la relation individuelle entre un leader et chacun de ses subordonnés et fait de cette relation dyadique son niveau d'analyse. L'étude du LMX met l'accent sur deux approches sur lesquelles repose cette théorie, à savoir l'approche de rôle et celle des échanges sociaux. Celles-ci ont contribué à mettre en évidence l'interaction des rôles et des comportements attendus de l'individu et la nature de la relation qu'il entretient avec son supérieur. En effet, 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. A cet effet, une modélisation possible de la notion de rôle est de la situer par rapport aux échanges et interactions entre le leader et le subordonné et les comportements dysfonctionnels. Autrement dit, cette perspective de rôle permet d'appréhender les comportements fonctionnels et dysfonctionnels des employés sous un angle relationnel à savoir le LMX. Dès lors, il paraît primordial de combler ce manque théorique en mobilisant la théorie LMX servant de base à l'étude de la constitution et l'évolution des rôles des individus ainsi que leurs comportements dysfonctionnels.

Le double fondement théorique du LMX constitue le support théorique du construit multidimensionnel de cette théorie (Liden et Maslyn, 1998, p. 44). En effet, 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 s'appuyant sur la théorie de rôle et en se référant aux travaux de Graen et ses collègues, les échanges entre le subordonné et son supérieur sont limités à des comportements portant sur le travail des deux parties ce qui attribue un caractère unidimensionnel à cette relation : le subordonné est évalué sur une série de 'role making' (degré de conformité aux tâches demandées, démonstration de la confiance accordée...). Quant au leader, à son tour, il fournit des ressources telles que les informations, la répartition des tâches, l'autonomie... Cependant, d'autres chercheurs ont souligné la nature multidimensionnelle des rôles. En effet, 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. Un troisième profil s'apparentera à la dimension faible ou forte. 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 la 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 contribution, la loyauté et l'affection (Liden et Maslyn, 1998, p. 45). En 1998, Liden et Maslyn ont suggéré une quatrième dimension, à savoir le respect professionnel. 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).

➤ **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 comportements : 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.

➤ **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) sont les seuls à s'y intéresser. Ces auteurs 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.

1.2. Présentation du modèle retenu

Au prisme de l'état de l'art des travaux effectués sur les comportements adaptatifs des auditeurs, tel que exposé précédemment, nous avons pu définir trois groupes de variables explicatives intégrées dans cette étude : des variables mesurant la relation managériale entre supérieur-subordonné, des variables relatives à la relation employé-organisation et des variables contextuelles.

La revue de la littérature menée autour des comportements de réduction de qualité suggère l'existence des variables organisationnelles qu'il convient de prendre en compte. En effet, ces variables mesurent la relation de l'employé avec son organisation, à savoir l'*Organizational Commitment* (l'engagement organisationnel), l'*intent to stay* (l'intention de quitter) et le *Perceived Organizational Support* ou *POS* (le soutien organisationnel perçu). Cela nous paraît pertinent dans la mesure où nous prendrions en compte simultanément la relation de l'employé avec son organisation ainsi que les échanges entre le salarié et son supérieur. Cette approche nous permettra de mettre en évidence des variables (variables liées au supérieur ou à l'organisation) ayant un effet plus significatif sur les comportements adaptatifs par rapport aux autres.

Par ailleurs, 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. A contrario, pour les autres facteurs, les recherches antérieures n'ont pas abouti aux mêmes résultats. 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 composantes liées au temps, que sont la pression budgétaire (time budget pressure) et les délais (deadline pressure).

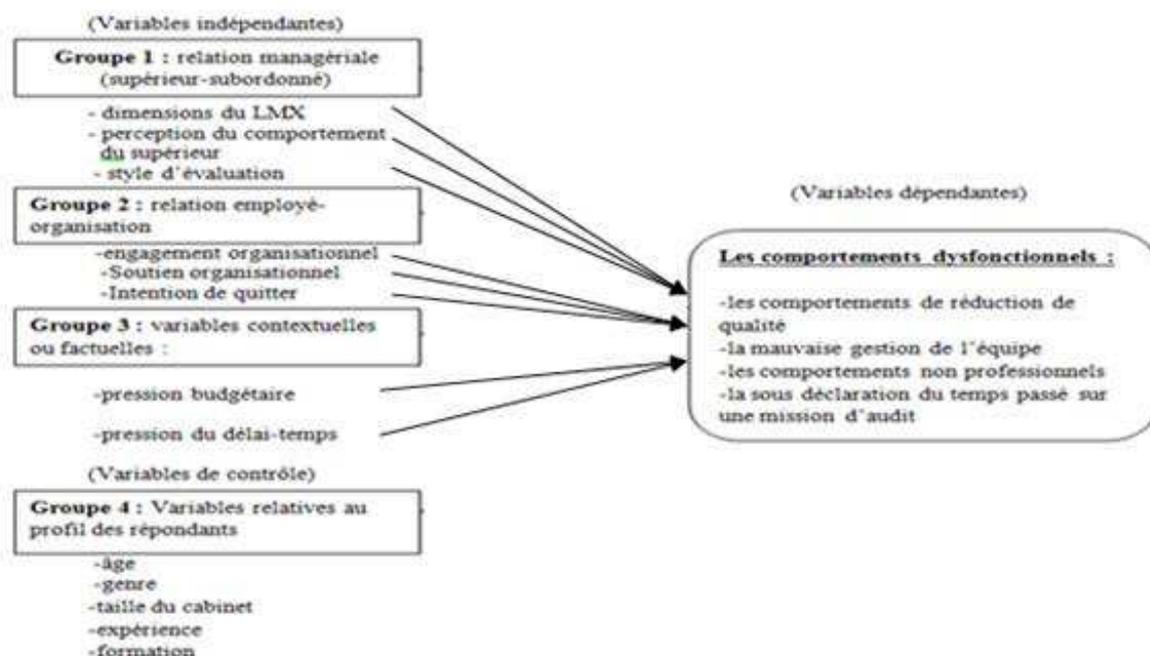


Figure 1 : modèle empirique de l'étude

Ainsi le modèle proposé est le suivant :

$$Y = C + \beta_1 \text{AFFECT_LMX} + \beta_2 \text{LOYAL_LMX} + \beta_3 \text{CONTR_LMX} + \beta_4 \text{PROF_RESP_LMX} + \beta_5 \text{COM_TEC_SUP} + \beta_6 \text{COM_MANAG_SUP} + \beta_7 \text{COM_PROF_SUP} + \beta_8 \text{BUDGET_EVAL} + \beta_9 \text{TECH_EVAL} + \beta_{10} \text{SOCIAL_EVAL} + \beta_{11} \text{ENG_ORG_AFF} + \beta_{12} \text{POS} + \beta_{13} \text{INTENT_STAY} + \beta_{14} \text{BUDG_PRESS} + \beta_{15} \text{DEADL_PRESS} + B_{16} \text{AGE} + B_{17} \text{GENRE} + B_{18} \text{TAILLE_CABINET} + B_{19} \text{EXPER_CABINET} + B_{20} \text{EXPER_SENIOR} + B_{21} \text{EXPER_AUDIT} + B_{22} \text{FORMATION} + \varepsilon.$$

Avec :

Y: variable dépendante. Il s'agit de tester ce modèle sur quatre variables dépendantes correspondant aux quatre types de comportements dysfonctionnels.

C: constante.

β_i : coefficients de la variable i dans le modèle.

AFFECT_LMX : Affection

LOYAL_LMX : Loyauté

CONTR_LMX : Contribution

PROF_RESP_LMX : Respect professionnel

COM_TEC_SUP : Compétence technique

COM_MANAG_SUP : Bonne gestion d'équipe

COM_PROF_SUP : Comportements professionnels

BUDGET_EVAL : Evaluation basée sur des critères budgétaires

TECH_EVAL : Evaluation basée sur des critères techniques

SOCIAL_EVAL : Evaluation axée sur des critères sociaux

ENG_ORG_AFF: Engagement organisationnel affectif

POS: Soutien organisationnel perçu

INTENT_STAY: Intention de quitter

BUDG_PRESS : Pression budgétaire

DEADL_PRESS: Pression du délai

AGE: Age

GENRE : Genre

TAILLE_CABINET : Taille du cabinet

EXPER_CABINET : Expérience dans le cabinet

EXPER_SENIOR : Expérience en tant que senior

EXPER_AUDIT : Expérience dans l'audit

FORMATION : Formation

ε : Terme d'erreur

1.3 Développement des hypothèses

Les hypothèses de recherche sont regroupées en trois groupes correspondant aux types de variables explicatives intégrées dans notre modèle empirique.

1.3.1 Hypothèses relatives à la relation managériale

❖ Hypothèse liée au LMX :

Le *Leader-Member Exchange* a fait l'objet de nombreuses études. Cependant certaines recherches se sont penchées plus abondamment sur les conséquences de LMX que ses antécédents. En effet, une première série d'étude s'intéressant aux déterminants de LMX se sont centrées essentiellement sur des caractéristiques individuelles et des attitudes du subordonné (sa compétence, ses caractéristiques démographiques et sa fiabilité). En 1997, Wayne et ses collègues ont montré que le LMX est significativement lié à l'appréciation du supérieur par le subordonné, ainsi qu'aux attentes de ce dernier envers son supérieur. En 2000

Masterson et ses collègues ont démontré une relation entre la justice interactionnelle et le LMX. Enfin, en 2005 Camerman et Jost contrairement aux études précédentes élaborées sur les caractéristiques du subordonné, se sont concentrés sur des pratiques et caractéristiques managériales (la confiance envers le supérieur, les comportements de mentoring de ce dernier, ses comportements d'intégrité, le support perçu du supérieur, le style de leadership ainsi que les dimensions de justice interpersonnelle et informationnelle) (Camerman et Jost, 2005, p. 4-5).

Contrairement aux antécédents, les chercheurs en psychologie organisationnelle se sont vivement intéressés, comme nous l'avions indiqué ci-dessus, aux conséquences du LMX et ont mis en évidence l'impact considérable de la qualité de *leader-member exchange* dans le contexte organisationnel. Ainsi, des études ont montré que le LMX était significativement et positivement liée à l'engagement organisationnel (Duchon, Green, & Taber, 1986; Liden et Maslyn, 1998), à l'attachement affectif envers l'organisation (Manogram & Conlon, 1993 ;Schriesheim,Neider, Scandura, & Tepper, 1992 ;Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004), à l'autonomie du subordonné (Scandura, Graen, & Novak, 1986 ; Basu & Green, 1997 ; Liden et Maslyn, 1998), à la satisfaction au travail (Vecchio & Gobdel, 1984 ; Liden et Maslyn, 1998), à la fréquence des promotions (Wakaba-yashi. Graen. Graen. & Graen. 1988), à la performance (Graen et al. 1982;Liden et Maslyn, 1998 et aux comportements de citoyenneté organisationnels (Settoon, Bennett, et Liden, 1996 ;et Camerman et Jost,2005). Enfin, d'autres recherches ont mis en évidence que le LMX est négativement corrélé avec le turnover (Graen, Liden & Hoel, 1982) et l'intention de quitter (Vecchio & Gobdel, 1984; Wilhelm, Herd, & Steiner, 1993; Sparrowe, 1994; Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995, Liden et Maslyn, 1998)¹.

Dans le cadre de la présente étude, nous nous sommes intéressés aux conséquences du LMX qui sont, selon le cadre théorique mobilisé, les comportements adaptatifs des auditeurs seniors. A savoir, les dimensions du LMX ont été étudiées dans le cadre de ce travail en tant qu'antécédents des comportements dysfonctionnels.

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

¹ La plupart de ces travaux sont cités par Camerman et Jost (2005, p.11) et Liden et Maslyn (1998, p 43,52)

constitution et l'évolution de leur rôle. Dans cette logique, le comportement de l'auditeur 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)

❖ **Hypothèse relative à ' la perception du comportement du superviseur' :**

Selon le modèle de rôle inspiré de l'étude de Fogarty (1992), 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 directe 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 (QRT et CS) du senior sont corrélés négativement avec la perception de 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).

❖ Hypothèses relatives au style d'évaluation de la performance :

Dans les cabinets d'audit l'évaluation de la performance des auditeurs semble avoir une importance cruciale pour la progression de leur carrière (Kelley and Seiler, 1982; Hanlon, 1994)². En effet, la performance de chaque auditeur est évaluée périodiquement par son supérieur direct. Celle-ci peut prendre, telle que précédemment mentionnée, la forme de deux dimensions. Une première dimension est basée sur des critères comptables consistant principalement à évaluer la capacité de l'auditeur à respecter le budget. Une seconde basée sur des critères non comptables (*Nonaccounting styles of evaluation*). Celle-ci consiste à évaluer la compétence technique et à mesurer le niveau de professionnalisme de l'auditeur (Pierce et Sweeney, 2004, p. 423).

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)³. 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.

² Pierce et Sweeney, *op.cit.*, p. 423

³ Ibid

1.3.2. Hypothèses liées aux variables organisationnelles :

❖ Hypothèses liées à l'Organizational Commitment ou engagement organisationnel:

L'engagement organisationnel a été largement défini par la forte identification et implication de l'individu dans l'organisation qui l'emploie (Porter et al. 1974)⁴. Mowday et al. (1979)⁵ ont présenté trois facteurs relatifs à l'implication organisationnel ; premièrement la forte croyance aux objectifs ainsi que valeurs de l'organisation, deuxièmement une volonté de faire des efforts considérables pour le compte de l'organisation et finalement un fort désir de maintenir *membership* (l'adhésion à l'organisation).

En 1991, Meyer et Allen ont proposé un modèle de l'engagement organisationnel en trois dimensions expliquant l'attachement de l'employé à l'organisation. Cet engagement existe quand l'employé le veut (l'engagement affectif), quand il en a besoin (l'engagement de continuité) ou lorsqu'il se sent l'obligé de rester dans l'organisation (l'engagement normatif). Selon ces auteurs, le degré de l'engagement organisationnel pourrait être plus élevé ou plus faible, ceci dépend du niveau d'attachement de l'individu à son organisation.

Les études d'Otley et Pierce (1996b) et de Malone et Robert (1996) sont les premières à avoir étudié la nature de la relation entre l'implication organisationnelle et les comportements de réduction de qualité : Otley et Pierce (1996b) ont conclu que l'implication est associée négativement et de façon significative avec les comportements de réduction de qualité et corrélée positivement avec la sous déclaration du temps passé sur la mission d'audit mais de façon non significative. En revanche, Malone et Robert(1996) n'ont pas perçu d'impact statistiquement significatif concernant l'implication organisationnel. D'autres études se sont limitées à étudier qu'une seule des trois dimensions du modèle de l'implication organisationnelle de Meyer et Allen (1991) tel que Herrbach (2001). Ce dernier s'est intéressé uniquement au niveau d'attachement affectif entre les individus et leur organisation en mettant en évidence une relation négative entre l'engagement affectif et les comportements dysfonctionnels (plus précisément les comportements non professionnels). A l'instar d'Herrbach (2001), nous nous limiterons à intégrer au niveau de cette présente étude la dimension affective de l'engagement organisationnelle et ce, en nous basant sur les mêmes motifs présentés par l'unique étude française sur les comportements adaptatifs des auditeurs

⁴ Cité par Malone et robert (1996, p. 54).

⁵ Cité par Hartmann et Bambacas (2000, p. 91)

(Herrbach, 2001). Explicitement, la composante calculée est trop orientée dans le libellé de ses items vers l'intention de départ (ex : « Je pense avoir trop peu d'options pour penser quitter cette entreprise »). Quant à la dimension normative, elle est généralement considérée peu fiable (et peut-être la plus sensible aux différences culturelles entre pays).

Compte tenu des résultats précités, nous nous attendons à ce que les auditeurs avec un niveau d'engagement organisationnel faible aient tendance à adopter des comportements dysfonctionnels (comportements de réduction de qualité et les comportements adaptatifs de nature sociale) que les auditeurs avec un niveau d'engagement organisationnel plus élevé. Par ailleurs, selon Otley et Pierce (1996 b, p. 70), les collaborateurs d'audit sont plus enclins à s'engager dans une logique d'URT afin de garantir une future carrière avec l'organisation qui les emploie. Ces auteurs ajoutent que cela peut s'expliquer par le fait que l'URT est considéré par certains auditeurs et leurs superviseurs comme une démonstration de l'engagement organisationnel.

Par conséquent, nous émettons l'hypothèse suivante:

H4 : il existe une relation négative (positive) entre l'implication affective et les comportements dysfonctionnels de l'auditeur à savoir QTB et CS (URT)

❖ **Hypothèses relatives au Perceived organizational support ou Soutien perçu de l'organisation par l'employé:**

Eisenberger, et al (1986) définissent la perception organisationnelle (POS) comme 'les croyances générales développées par les employés concernant la mesure dans laquelle l'organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être'. Selon ces chercheurs, des niveaux élevés de POS créent des sentiments d'obligation, lesquels confèrent aux employés le sentiment du devoir d'engagement envers leurs employeurs et par conséquent, soutenir les objectifs organisationnels (Wayne et al 1997, p. 83).

A notre connaissance, il n'existe actuellement aucune étude qui établit le lien entre le support perçu organisationnel et les comportements dysfonctionnels. Cependant, il est raisonnable de penser que le sentiment de l'employé d'être soutenu par son organisation est susceptible d'influencer les comportements dans lesquels il s'engage et ce, en adoptant des comportements qui soutiennent et répondent aux objectifs de l'organisation qui l'emploie.

Dans cette optique, nous supposons un lien négatif entre le soutien organisationnel perçu et les comportements adaptatifs (QTB et CS). Similairement à nos prévisions par rapport à

l'engagement organisationnel, nous prévoyons un lien positif entre POS et URT. L'hypothèse que nous émettons est donc la suivante :

H5: un niveau élevé de POS est corrélé négativement (positivement) avec les comportements dysfonctionnels à savoir QTB et CS (URT)

❖ **Hypothèse liée à l'intention de départ:**

Selon Neveu (1996), l'intention de quitter s'inscrit dans le désir du salarié de rompre la relation avec l'entreprise qui l'emploie ; il s'agit donc d'une volonté de rupture de contrat d'emploi. Elle est couramment abordée sous diverses expressions désignant la même idée telles que l'intention de démission volontaire, *turnover* (intention de départ) ou à l'inverse, *intention to stay* (intention de rester) (Meysonnier et Roger, 2006, p. 3).

Cette intention peut influencer sur les comportements de l'auditeur, toutefois, le sens de cette relation n'est pas univoque. En effet, si un auditeur nourrissait l'intention de quitter l'entreprise dans un avenir proche, il pourrait alors s'engager dans des comportements de réduction de qualité dus à une peur diminuée de résiliation possible du contrat dans le cas où le comportement serait détecté. Dans une autre alternative, un employé ayant pour intention de démissionner s'intéresse moins à l'impact défavorable potentiel des dépassements du budget sur l'évaluation du rendement et des possibilités de promotion. Il sera donc moins motivé à adopter des comportements réducteurs de qualité (Malone et Robert, 1996, p. 55).

D'après la littérature sur les comportements dysfonctionnels des auditeurs, aucune recherche n'a auparavant testé l'impact potentiel de l'intention de départ sur les comportements dysfonctionnels. Seuls Malone et Rober (1996) ont pris l'initiative de le faire mais sans aboutir à des résultats probants. Ils ont constaté qu'il n'y a pas d'impact statistiquement déterminant de l'intention de départ sur les comportements de réduction de qualité.

Le manque de recherches étudiant le sens de la relation entre ces deux variables nous conduit à opter pour la première possibilité précitée. Ainsi, nous intégrons la variable 'intention de départ' tout en supposant une relation positive entre celle-ci et les comportements dysfonctionnels (QTB et CS) et une relation négative avec URT. L'hypothèse à formuler est comme suit :

H6: l'intention de départ est corrélée positivement (négativement) avec les comportements dysfonctionnels à savoir QTB et CS (URT).

1.3.3. Hypothèses liées aux variables contextuelles :

❖ **Pression budgétaire:**

La pression du temps dans les cabinets d'audit a été assimilée dans les études antérieures à la pression du budget-temps. Cette pression budgétaire a été examinée selon une grande variété de paramètres dans la littérature de contrôle de gestion en termes de restriction et de spécificité des objectifs budgétaires (Hirst, 1987)⁶. Elle a été également traitée dans les recherches antérieures menées dans des cabinets d'audit, principalement utilisée comme '*time budget attainability*' (à quel point le budget temps pourrait être atteint ou faisabilité de budget)⁷.

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)⁸.

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.

⁶ Cité par Pierce et Sweeney (2004, p. 421)

⁷ Ibid

⁸ D'après les entretiens préliminaires non formels réalisés avec les professionnels.

H7a : il existe une relation positive entre une pression budgétaire intense et les comportements adaptatifs

❖ **Pression du délai-temps:**

Margheim et Patisson (1999) et Pierce et Sweeney (2004) étaient les premiers qui ont 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 :

H7b: 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).

2. Présentation de la méthodologie

Cette deuxième partie a pour vocation de présenter la méthodologie adoptée pour la validation du modèle explicatifs des comportements dysfonctionnels. Il s'agit d'exposer d'abord, la constitution de l'échantillon et la démarche de validation des mesures utilisées. Et ensuite, la nature des différentes variables et leurs mesures.

2.1. Constitution de l'échantillon et validation des mesures

Notre étude est une enquête sur le terrain, utilisant un questionnaire. Celui-ci a été soumis aux auditeurs seniors opérant dans les cabinets de commissariat aux comptes installés en France, à savoir les Big Four et Mazars.

L'analyse porte sur des comportements de nature dysfonctionnelle, ce qui peut poser des problèmes liés au biais de désirabilité sociale des répondants (*social desirability bias*). Pour cette raison, nous avons respecté les normes éthiques en recherche relative aux êtres humains.

Afin d'encourager les participants à répondre à l'enquête et réduire le biais de désirabilité sociale, nous avons adopté une stratégie d'anonymat du questionnaire sur lequel est basée notre étude tout comme les travaux antérieurs sur le sujet. Quant à l'application de cette stratégie, nous avons utilisé le programme Wysuforms qui a permis de mettre le dit questionnaire en ligne tout en s'assurant de son suivi et la confidentialité du traitement des réponses.

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.

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 la validation de celles-ci. En effet, avant sa soumission au panel étudié, le questionnaire a fait l'objet d'un travail de validation préliminaire destiné à en assurer la pertinence et ce au travers le pré-test. En outre, préalablement au traitement statistique des données, un test des instruments de mesure utilisés a été effectué. Il s'agit du test de validité interne basé sur la méthode d'analyse factorielle et celui de fiabilité qui ont permis ainsi de valider nos variables et autorisé par la suite les traitement statistiques envisageables des données.

2.2. Variables et mesures

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

Variables	natures	Echelles de mesure
Comportements dysfonctionnels: -comportements de réduction de qualité (Q9, items de 1 à 8) ⁹ -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 ¹⁰ , Q2 ¹¹ , Q3 et Q4 ¹²)		
Pression du délai-temps ¹³ (Q5et Q6)		
Style d'évaluation de la performance ¹⁴ (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	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)

⁹ Q 9 : c'est la neuvième question telle qu'elle figure dans notre enquête suivie des items concernant la variable étudiée (comportements de réduction de qualité). Notons bien que cette représentation sera interprétée de la même manière pour le reste des variables.

¹⁰ Adaptée de l'œuvre de Kelley et Margheim 1990 , Otley et Pierce,1996b et Pierce et Sweeney (2004)

¹¹ Tirée du travail de Pierce et Sweeney (2004)

¹² Adaptée d'Otley et Pierce, 1996b et Pierce et Sweeney (2004)

¹³ Les deux questions ont été tirées du travail de Pierce et Sweeney (2004, p.428)

¹⁴ La définition et la construction de ces différents instruments d'évaluation ont été basées sur, d'une part, l'approche adoptée par Pierce et Sweeney et d'autre part, au prisme des entretiens préliminaires dans notre étude ainsi que le pré-test du questionnaire.

7 à 12)		
- <i>LMX</i> ¹⁵ (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).
Engagement organisationnel ¹⁶ affectif (Q8, items de 10 à 15)		
Support perçu organisationnel ¹⁷ (Q8, items de 1 à 9)		
Intention de quitter ¹⁸ (Q 13)		Variables nominales : -Les items 1,3 et 4 associés à cette variable sont d'ordre dichotomiques (codés 1 et 2). -l'item 2 est une mesure continue qui a été transformée en une variable binaire (codée 1 si la valeur est supérieure à la moyenne et 0 si non)
Variables démographiques :		
-âge -expérience		-sont des variables continues transformées en variables dichotomiques (codée 1 si la valeur est supérieure à la moyenne et 0 si non)
-formation		-est une échelle nominale codée 1,2, 3 et 4

¹⁵ Nous avons choisi d'adopter l'échelle en cinq points pour l'appliquer aux différentes dimensions du LMX telle qu'utilisée par Julie Camerman et Jacqueline Jost (2005) au lieu de l'échelle en sept points de Liden et Maslyne (1998)

¹⁶ Cette échelle de mesure comprend 18 items séparant trois formes d'engagement organisationnel ; affectif, normatif et continu. A l'instar d'Herrbach (2001), nous nous limitons à intégrer au niveau de cette étude la dimension affective de l'engagement organisationnelle et ce, en nous basant sur les mêmes motifs présentés par cet auteur : la composante calculée est trop orientée dans le libellé de ses items vers l'intention de départ (ex : « Je pense avoir trop peu d'options pour penser quitter cette entreprise »). Quant à la dimension normative, elle est généralement considérée peu fiable (et peut-être la plus sensible aux différences culturelles entre pays).

¹⁷ La perception de support organisationnel (POS) a été mesurée en appliquant l'échelle unidimensionnelle de 9 items de R. Eisenberger et al (1986). Pour adapter cette échelle au contexte de notre étude, nous avons remplacé le terme 'mon entreprise' par 'mon cabinet'

¹⁸ Les deux premières questions sont tirées de l'étude de Lyons (1991, p.103). Afin d'adapter leur échelle de mesure au contexte que nous étudions, nous avons remplacé le terme 'hôpital' par 'cabinet'. Quant aux deux dernières questions, elles constituent les instruments de mesure de l'intention de départ basés sur l'étude d'Herrbach (2001, p. 212)

-genre -taille du cabinet			→ -sont des variables binaires (codées 1 et 2)
------------------------------	--	--	--

Tableau 1 : synthétique de la nature des variables et de leurs échelles de mesure

3. Présentation des résultats

Avant le recours au traitement statistique des données, nous avons testé les instruments de mesures utilisés. En effet, nous avons examiné successivement la validité et la fiabilité de chacune des variables du questionnaire faisant appel à des items multiples. Une fois les données du questionnaire ont été validées, nous avons procédé à l'analyse univariée et multivariée.

3.1. Analyse descriptive des variables

A partir de l'analyse descriptive univariée, plusieurs résultats ont été dégagés. Ces résultats sont présentés dans les deux tableaux au niveau de l'annexe 1.

[Insérer annexe 1]

Le premier tableau permet de mettre en exergue les caractéristiques (moyenne, écart type, minimum et maximum) de l'ensemble des variables intégrées dans l'étude. Les principales constatations peuvent se présenter comme suit :

-En moyenne le QTB paraît être le comportement le moins adopté par les auditeurs contrairement à l'URT qui est le comportement le plus répandu.

-Les auditeurs ont déclaré avoir subi en moyenne plus de pression de délai que de pression budgétaire.

-Les quatre dimensions du LMX définissent en moyenne de la même manière la relation supérieur-subordonné.

-Le modèle type de comportements du supérieur est caractérisé en moyenne par moins de comportements managériaux comparativement à ceux techniques et professionnels.

-Enfin, les auditeurs seniors ont déclaré en moyenne la même perception de l'importance de l'application des trois styles d'évaluation de la performance.

Concernant, le reste des variables, plus précisément les variables démographiques, elles sont présentées brièvement à la fin du premier tableau. Une description détaillée de ces variables est apportée dans le second tableau.

3.2 Résultats des analyses de régression

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, ensuite les variables organisationnelles, puis les variables contextuelles et enfin les variables de contrôle.

3.2.1. 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 et le soutien organisationnel perçu (POS) sont associés négativement avec le QTB. Le test de Student indique que les deux corrélations sont significatives de l'ordre de 10%. (**Validation respectivement de H5 et 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. Cela valide les résultats de l'analyse descriptive tels que précédemment évoqués. 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 H7b**).

3.2.2 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 H7a**). La pression du délai est aussi corrélée positivement avec le MGE mais cette association d'après le test de Student n'est pas significative (**H7b non validée**). Quant au bloc se rapportant aux facteurs organisationnels, aucun de ceux-ci ne paraît avoir un effet déterminant sur le MGE. Enfin, 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 **infirmerie 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 le type des 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. (**Infirmerie de H3 concernant l'évaluation basée sur des critères sociaux**).

3.2.3 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**).

- un auditeur senior avec niveau d'engagement organisationnel fort (ENG_ORG_AFF) se permet moins à des CNP (-0,314, $p < 0,01$). Ainsi, cette constatation confirme le résultat d'Herrbech (2001) (**Validation de H4**)

-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) (**H7b 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.

3.2.4 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) et Pierce et Sweeney (2004) et valider H7a. Quant à l'intention de rester, elle est associée, tel que convenu, négativement avec l'URT, mais toutefois le test de Student ne confirme pas la significativité de cette corrélation (**H6 non validée**).

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 principalement du LMX sur ce type de comportements.

Une revue de littérature sur les comportements de réduction de qualité a été réalisée. Celle-ci nous a amené à faire intervenir dans notre modèle empirique d'une part, d'autres facteurs contribuant à la définition de la relation managériale entre le senior et son supérieur (modèle de rôle et perception du style d'évaluation) et d'autre part, des variables contextuelles ayant été démontrées grâce à des recherches antérieures avoir un impact significatif sur les comportements adaptatifs.

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), les variables organisationnelles (POS, et engagement affectif) 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. Pour finir, nous avons fait le choix d'étudier à la fois l'impact des facteurs définissant les échanges entre le subordonné et le manager (principalement le LMX) et d'autres variables liées à l'organisation.

- **Apports et contributions :**

Si l'apport de cette recherche est en premier lieu théorique, ce travail offre également des résultats importants pour les managers ainsi que pour les cabinets d'audit financier.

A la lumière de l'analyse de nos résultats, le LMX et les comportements managériaux du supérieur sont des facteurs ayant un impact significatif sur les comportements des auditeurs seniors. De ce fait, des recommandations peuvent être formulées. Pour améliorer la qualité d'audit ainsi que l'image du cabinet, les auditeurs managers sont invités à apporter davantage d'importance d'une part, à la relation qu'ils entretiennent avec leurs subordonnés. En effet, la perception par le senior d'une bonne relation d'échanges avec son supérieur est susceptible de l'inciter de s'engager dans des comportements de rôle satisfaisant celui-ci. Et d'autre part, accorder plus d'intérêt à leur compétence managériale et coordination du travail entre les différents niveaux hiérarchiques susceptibles d'influer les subordonnés et les apprécier. Ainsi, ils seront moins enclins à adopter des comportements menaçants la qualité de l'audit et l'image de la profession en général.

En outre, le soutien organisationnel perçu (POS) qui n'a, à notre connaissance jamais été intégré précédemment dans ce type d'étude, a démontré avoir un effet sur la diminution des comportements adaptatifs. Ainsi, afin de remédier au dilemme coût-qualité rencontré par les cabinets d'audit, il est recommandé que ces derniers montrent une valorisation aux contributions de leurs collaborateurs ainsi qu'un souci à leur bien-être ce qui fait créer des

sentiments d'obligation, selon lesquels les employés se sentent non seulement dans le devoir d'être engagés envers leurs employeurs, mais qu'ils devraient aussi réagir à l'engagement des employeurs en s'impliquant dans des comportements qui soutiennent les objectifs organisationnels.

- **Limites :**

Bien que notre recherche apporte un certain nombre de contributions, la démarche que nous avons adoptée n'est pas exhaustive. Il convient donc de les présenter avant d'exposer les futures voies de recherche à privilégier.

Les limites inhérentes à cette recherche 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.

La taille de l'échantillon par rapport aux nombres de variables intégrées dans notre modèle empirique explique les limites de certains modèles de régressions.

La non significativité de certains cas ne nous a pas autorisé à mener des analyses supplémentaires (exp : régression de sous échantillons composés selon les critères démographiques des répondants).

- **Les voies de recherche :**

Les limites précédemment présentées constituent autant de voies de recherche à explorer qui méritent d'être approfondies, pour une meilleure compréhension des comportements adaptatifs. Une étude pourrait être menée sur un échantillon plus large. Les résultats gagneraient en validité.

Ce travail ouvre encore plusieurs autres pistes de recherches futures. Adopter une démarche interculturelle pourrait être pertinente. Les mécanismes cognitifs et mentaux sous-jacents pourraient varier selon les cultures. Il serait par conséquent pertinent de poursuivre ce travail dans d'autres contextes culturels totalement différents du contexte français pour accéder à une plus grande validité externe et procéder à des comparaisons des effets socioculturels sur les variables étudiées dans le cadre de cette recherche ; cela inciterait à comparer les résultats obtenus et constituerait un apport notable.

Enfin, nous pouvons proposer de mener d'autres recherches qui intégreraient certaines variables comme antécédentes au LMX et qui se manifestent par des comportements et attitudes managériaux mis en place à travers les politiques de GRH dans le cabinet. Déterminer ces antécédents et étudier leurs impacts sur la perception du subordonné sur la qualité de la relation qu'il entretient avec son supérieur permettrait une vision plus pertinente sur les études traitant des comportements adaptatifs des auditeurs et par conséquent, contribuerait à l'amélioration de la qualité d'audit. De plus, il qui nous paraît intéressant de l'intégrer dans le programme du H3C. Plus précisément, l'étude des relations entre les collaborateurs peut refléter la qualité du service accompli par le cabinet.

Annexes 1 : analyse descriptive

Variables	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
QTB	123	1,00	4,20	1,800	,757
MGE	123	1,00	4,33	2,197	,711
CNP	123	1,00	5,00	2,449	,956
URT	123	1,00	5,00	4,162	,944
AFFECT_LMX	123	1,00	5,00	3,224	,896
LOYAL_LMX	123	1,00	5,00	3,151	,981
CONTR_LMX	123	1,00	5,00	3,500	,858
PROF_RESP_LMX	123	1,00	5,00	3,296	,940
COM_TEC_SUP	123	1,00	4,75	3,158	,700
COM_MANAG_SUP	123	1,00	3,25	1,581	,825
COM_PROF_SUP	123	1,00	5,00	3,314	,822
BUDGET_EVAL	123	1,00	5,00	3,390	1,013
TECH_EVAL	123	1,00	5,00	3,670	,766
SOCIAL_EVAL	123	1,00	4,80	3,614	,725
ENG_ORG_AFF	123	1,00	4,80	2,574	,884
POS	123	1,00	4,83	2,970	,904
INTENT_STAY	123	0,00	1,00	,506	,387

BUDG_PRESS	123	0,00	3,00	1,813	,723
DEADL_PRESS	123	1,00	5,00	3,227	,903
FORMATION	123	1,00	4,00	3,073	1,202
GENRE	123	1,00 (homme)	2,00(femme)	1,333	,473
TAILLE_CABINET	123	1,00 (non Big)	2,00(Big)	1,731	,444
AGE	123	24 (ans)	34(ans)	27,853	1,994
EXPER_CABINET	123	1,00 (années)	8,00 (années)	3,585	1,506
EXPER_SENIOR	123	0,50 (années)	4,00 (années)	1,760	,8355
EXPER_AUDIT	123	2 (années)	8 (années)	4,333	1,242

Tableau 1: analyse descriptive des données

Variables	Caractéristiques
Genre	123 auditeurs dont 41 femmes et 82 hommes
Taille du cabinet	33 répondants opèrent dans des cabinets nationaux et 90 dans des Big
Age	58 répondants sont âgés de plus de 27,853 ans (moyenne d'âge) et 65 sont moins âgés
Expérience	<p><u>-expérience dans le cabinet:</u> 60 seniors ont déclaré avoir une expérience supérieure à la moyenne (3,585 années) et 48 ont une ancienneté qui est inférieure à cette moyenne dans le même cabinet.</p> <p><u>-expérience en tant que senior :</u> 53 auditeurs ont signalé avoir une expérience supérieure à 1,76 années en tant que seniors et le reste (70) ont une ancienneté qui est inférieure à cette valeur.</p> <p><u>-expérience dans l'audit:</u> 74 auditeurs seniors ont déclaré avoir passé plus que 4,33 années dans l'audit alors que 49 seniors ont une expérience dans l'audit inférieure à cette moyenne.</p>
Formation	<p>-Bac+4 (25 auditeurs)</p> <p>-révision comptable (9 auditeurs)</p> <p>-diplôme d'expertise comptable (21 auditeurs)</p> <p>-DEA, DESS et équivalent (68 auditeurs seniors)</p>

Tableau 2: description détaillée des variables démographiques

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			
ENG_ORG_AFF	-	,057	,516			
POS	-	-,213	-1,721*			
INTENT_STAY	+	,095	,969			
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 3: 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*			
ENG_ORG_AFF	-	-,013	,112			
POS	-	,161	1,213			
INTENT_STAY	+	,081	,774			
BUDG_PRESS	+	,143	1,693*			
DEADL_PRESS	+	000	-,003			
AGE	?	-,092	-,995			

***corrélacion significative à un niveau de 1%

** corrélacion significative à un niveau de 5%

* corrélacion significative à un niveau de 10%

Tableau 4 : 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			
ENG_ORG_AFF						

POS	-	-,314	-3,023***			
INTENT_STAY	-	-,083	-,726			
BUDG_PRESS	+	-,023	-,251			
DEADL_PRESS	+	,025	,344			
AGE	+	190	2,379**			
EXPER_SENIOR	?	-,146	-1,830*			
EXPER_AUDIT	?	-,105	-1,241			
	?	-,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 5 : 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
INTENT_STAY	-	-,045	-,998			
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 6 : régression multiple : la sous déclaration du temps réellement passé sur une mission d'audit

Annexe 6 : questionnaire :

1/ En général, les budgets-temps (le nombre de jour / homme ou autrement dit la quantité de temps allouée pour effectuer les tâches spécifiques d'audit) sur les quels vous avez travaillé l'année dernière ont été:

- Impossible à atteindre
- Très serrés, pratiquement inaccessibles
- Atteignables avec un effort considérable
- Atteignables avec un effort raisonnable
- Très facile à atteindre

	Jamais	Rarement	Parfois	Assez souvent	Très souvent
2/ Je respecte mon budget-temps	<input type="radio"/>				
3/ J'ai effectué des heures supplémentaires non déclarées pour terminer mon travail	<input type="radio"/>				
4/ Sans ces heures supplémentaires non déclarées, je n'aurais pas pu respecter le budget-temps.	<input type="radio"/>				
5/ Le délais de temps que je réserve aux missions de vérification est adéquat.	<input type="radio"/>				

	Pas importante	Peu importante	Importante	Assez importante	Très importante
6/ La pression que je subis du fait de travailler sur plusieurs missions en même temps est:	<input type="radio"/>				
7/ Quand il évalue ma performance mon supérieur accorde au respect du délai imparti pour remplir une mission une place:	<input type="radio"/>				

8/ Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes:	pas du tout d'accord	pas tout à fait d'accord	ni en accord ni en désaccord	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
- Mon cabinet tient fortement compte de mes valeurs et de mes objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Je peux compter sur l'aide de mon cabinet quand j'ai un problème	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Mon cabinet se soucie vraiment de mes bonnes conditions de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Mon cabinet est disposé à faire son maximum pour que je puisse travailler au mieux de mes capacités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Même si je faisais un excellent travail, mon cabinet ne le remarquerait pas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Mon cabinet se soucie de ma satisfaction générale au travail (conditions de travail, environnement, etc.)	<input type="radio"/>				
- Mon cabinet s'intéresse peu à ma personne	<input type="radio"/>				
- Mon cabinet se soucie de mon opinion	<input type="radio"/>				
- Mon cabinet se réjouit de mes réussites au travail	<input type="radio"/>				
- Je serais très content(e) de passer le reste de ma carrière dans	<input type="radio"/>				

9/ Dans le cadre de mon travail, il m'arrive de:	Jamais	Rarement	Parfois	Assez souvent	Très souvent
-Réduire la quantité de travail sur une étape au-delà de la normale (ne travailler que sur les éléments qui me paraissent significatifs)	<input type="radio"/>				
-Effectuer des revues superficielles de documents du clients	<input type="radio"/>				
-Accepter des explications insuffisantes ou légères de la part du client	<input type="radio"/>				
- Ne pas approfondir un point technique	<input type="radio"/>				
-N'avoir pas déclaré le fait de ne pas avoir pu compléter tout le travail requis	<input type="radio"/>				
-N'avoir pas déclaré les omissions dans mon travail	<input type="radio"/>				
-Manipuler des tests substantifs pour les exécuter plus rapidement	<input type="radio"/>				
-Ne pas approfondir un problème d'audit inattendu survenu au cours d'une mission	<input type="radio"/>				
-Encadrer insuffisamment un membre de l'équipe	<input type="radio"/>				
-Evaluer trop rapidement un membre de l'équipe	<input type="radio"/>				
-Mettre sous pression l'équipe au détriment de l'ambiance	<input type="radio"/>				
-Parler de rechercher un autre emploi en présence de l'équipe d'audit	<input type="radio"/>				

-Parler négativement sur le cabinet ou sa hiérarchie	<input type="radio"/>				
-Faire part de mes doutes sur les méthodes de travail du cabinet en présence de l'équipe d'audit	<input type="radio"/>				
-Emettre des doutes sur l'efficacité d'un audit, ou de l'audit en général	<input type="radio"/>				

10/ En exécutant une des missions qui vous incombe et vous paraît importante, comment percevez-vous votre relation avec votre supérieur (le manager)?	Pas du tout d'accord	Pas tout à fait d'accord	ni en accord ni en désaccord	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
-J'apprécie beaucoup mon superviseur en tant que personne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Mon superviseur est le genre de personne que j'aimerais avoir comme ami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Il agréable de travailler avec mon supérieur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-mon superviseur défend mes actions dans le travail vis-à-vis de ses propres supérieurs même lorsqu'il a une connaissance incomplète du problème	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Mon superviseur viendrait à mon secours si j'étais attaqué(e) ou mis(e) en cause par d'autres personnes dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Mon superviseur me défendrait vis-à-vis des autres dans le cabinet si je commettais involontairement une erreur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Je fournis, pour mon superviseur, un travail qui va au-delà de ce qui m'a été <u>demandé</u> quand on m'a décrit le poste que j'allais occuper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-J'essaie de produire des efforts particuliers, au-delà de ceux qui sont normalement requis, pour atteindre les objectifs fixés par mon supérieur dans le travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Je suis prêt(e) à travailler dur pour mon supérieur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Je suis impressionné(e) par la connaissance que mon superviseur a de son travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-J'ai du respect pour la connaissance et la compétence dont mon superviseur fait preuve dans son travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-J'admire les compétences professionnelles de mon superviseur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11/ En général, au moment de la vérification, quelle importance votre superviseur accorde-t-il à chacun des éléments suivants?	Pas importante	Peu importante	Importante	Assez importante	Très importante
-Le fait que j'ai respecté mon budget-temps	<input type="radio"/>				
-Ma compétence technique	<input type="radio"/>				
-Ma rigueur méthodologique dans le travail	<input type="radio"/>				
-Les efforts que je fournis dans le travail	<input type="radio"/>				
-Ma capacité à détecter les anomalies	<input type="radio"/>				
-Ma capacités à approfondir un problème d'audit survenu au cours de la mission	<input type="radio"/>				
-Ma capacité à communiquer et négocier avec le supérieur	<input type="radio"/>				
-Ma capacité à gérer mon équipe	<input type="radio"/>				
-La qualité de ma relation avec les clients	<input type="radio"/>				
-La relation que j'ai établie avec les autres membres de l'équipe d'audit	<input type="radio"/>				
-Ma capacité à me comporter de manière professionnelle	<input type="radio"/>				
-Ma capacité à saisir les opportunités pour proposer aux clients des services supplémentaires	<input type="radio"/>				

12/ Dans une mission d'audit, votre supérieur (manager) à quelle fréquence adopte-t-il ces comportements?	Jamais	Rarement	Parfois	Assez souvent	Très souvent
-Il revoit de manière approfondie l'ensemble des documents produits par les membres de mon équipe	<input type="radio"/>				
-Il me demande des explications lors de ses vérifications	<input type="radio"/>				
- Il approfondit les points techniques	<input type="radio"/>				
-Il approfondit tout problème d'audit pouvant survenir au cours de la mission	<input type="radio"/>				
-Il est perfectionniste et cherche à atténuer les anomalies	<input type="radio"/>				
-Il se préoccupe que chaque membre de son équipe ait une formation suffisante	<input type="radio"/>				

-Il prend soin d'encadrer et d'évaluer de manière satisfaisante les membres de l'équipe	<input type="radio"/>				
-Il attache de l'importance à tout ce qui peut permettre d'augmenter la motivation et la satisfaction des membres de l'équipe	<input type="radio"/>				
-Il met sous pression l'équipe au détriment de l'ambiance	<input type="radio"/>				
-Il défend et promeut l'efficacité des méthodes de travail adoptées dans le cabinet	<input type="radio"/>				
-Il promeut l'image du cabinet et de sa hiérarchie	<input type="radio"/>				
-Par son comportement, il représente parfaitement la profession d'auditeur	<input type="radio"/>				
-Il donne envie aux membres de son équipe de rester dans l'audit et d'évoluer au sein du cabinet	<input type="radio"/>				

13/ Intention de départ:

Si vous étiez complètement libre de choisir, préféreriez-vous:

- continuer à travailler dans ce cabinet
- le quitter

Combien de temps souhaitez-vous séjourner dans ce cabinet?

Etes-vous en recherche active d'un [emploi](#) ailleurs?

- Oui
- Non

Envisagez-vous de quitter bientôt l'audit?

- Oui
- Non

Quelle est votre année de naissance?

Quelle est votre ancienneté?

-Dans ce cabinet (ans et/ou mois)

-En tant que senior (ans et/ou mois)

-Dans l'audit (ans et/ou mois)

Quelle est votre formation?

- Bac + 4
- Révision [comptable](#)
- Diplôme d'expertise comptable
- DEA, DESS et équivalent

Vous êtes:

- un homme
- une femme

Quelle est la taille de votre cabinet?

- Cabinet national
- Cabinet international

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.
- Camerman, J. Jost J., (2005). *Déterminants et conséquences d'une relation de qualité entre un supérieur et son subordonné*. 16^e Conférence de l'AGRH, Paris.
- 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.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* 71: 500-507.
- 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. Cashman, J. F. (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizational Developmental Approach. *Organization and Administrative Sciences* 6 (2-3):143

- Graen, G., Novak, M.A., Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model. *Organization Behavior and Human Performance* 30: 109-131.
- Graen, G.B., Liden, R., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology* 67: 868-872.
- Graen, G. B., Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* 9:175-208.
- Graen, G., Uhl-Bien, B., (1995), Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years :allying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6(2):219-247
- Groveman H. (1995). How auditors can detect financial statement misstatement. *Journal of Accountancy*, 180 (4): 83-90.
- Hanlon, G. (1994) *The Commercialisation of Accountancy: Flexible Accumulation and the Transformation of the Service Class (Basingstoke: Macmillan)*.
- Hatherly D.J. (1999). The future of auditing: the debate in the UK. *European Accounting Review* 8 (1):51-65.
- Hartmann, L.C., Bombacas, M., (2000). Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *The international Journal of organizational analysis* 8(1): 89-108.
- 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
- Homans G.C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology* 63:597-606.
- 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.

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organisational psychology* (2nd ed.): 165–207. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Pres.
- 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.
- Kelley, T. and Seiler, R. E. (1982) Auditor stress and time budgets, *The CPA Journal* (December), 24–34.
- Lightner, S.M., Adams, S.J., Lighter, K.M. (1982). The influence of situational, ethical and expectancy theory variables on accountants' underreporting behavior. *Auditing : A Journal of Practice and Theory* 1(2): 1-12.
- Liden, R. C., Graen, G., (1990). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal* 23(3) : 451-465
- Liden, R., Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management* 24(1): 43 - 72.
- Lyons, T.F., (1971).Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal. 6: 99-110
- 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.
- Mc Nair, C. J.,. (1991). Proper compromises: The management control dilemma n public accounting and its impact on auditor behavior. *Accounting Organization and Society* 16 (7): 635-653.
- McLean Parks, J. Kidder, D. L., (1994). "Till death us do part . . ." Changing work relationships in the 1990s. In C. L. Cooper and D. M. Rousseau (Eds.). *Trends in Organisational Behavior, 1*, 111-136.
- Meyer J. P., Bobocel, D. R., Allen, N.J., (1991), Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre and post entries influences. *Journal of Management* 17(4): 717-733

- Meyssonier, R., Roger, A., (2006). *L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter*. XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims.
- Miner, J.B. (2007). *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*. M.E. Sharpe, 416 pages.
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Mouriño-Ruiz, E. L., (2010). Leader-Member Exchange (LMX) the impact of leader-employee relationships in the 21st century workplace (implications for research on latinos in the workforce). *The business journal of Hispanic research* 4(1):35-42
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. 3ième édition. New York: McGrawHill
- 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
- Pany K., Pourciau, S. Margheim, L. (1989). Controlling audit staff underreporting of time and premature signoffs : some preliminary findings. *Advances in Accounting*, Supplement 1:181-19
- Pierce, B., Sweeney, B., (2004). Cost–Quality Conflict in Audit Firms: An Empirical Investigation. *European Accounting Review* 13 (3) : 415–441.
- Pierce, B., and Sweeney, B. (2005). Management Control in Audit firms: Partners' perspectives. *Management Accounting Research* 16: 340-370.
- Pierce, B. and Sweeney, B. (2006). Perceived adverse consequences of quality threatening behavior in audit firms. *International Journal of Auditing* 10: 19-39.
- Pierce, B., Sweeney, B. (2010). The Relationship between Demographic Variables and Ethical Decision Making of Trainee Accountants. *International Journal of Auditing* 14: 79–99
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59: 603-609.
- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford University Press

- Raelin, J.A., (1984). An examination of adaptive/deviant behavior in the organizational careers of professionals. *Academy of Management Review* 9(3): 413-427.
- Raelin, J.A., (1994). Three scales of professional deviance within organizations. *Journal of Organizational Behavior* 15 (6): 483-501.
- 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
- Rhode J. (1978). Survey on the influence of selected aspects of the auditor's work environment on the professional performance of certified public accountants, in *The independent auditor's work environment : a survey*. New York : AICPA.
- Scandura, T.A., Graen, G.B., Novak, M.A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology* 71: 579-584.
- 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.
- Sikka P., Puxty A., Willmott H. Cooper C. (1998). The impossibility of eliminating the expectations gap: some theory and evidence. *Critical Perspectives on Accounting*, 9(3): 299-330.
- Sparrowe, R. T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Hospitality Research Journal* 17: 51-73.
- Sparrowe, R.T, Liden, R. C., (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review* 22(2) : 522-552
- Sweeney, B., Arnold, D., Pierce, B., (2009). The Impact of Perceived Ethical Culture of the Firm and Demographic Variables on Auditors' Ethical Evaluation and Intention to Act Decisions. *Journal of Business Ethics* 93:531–551
- Uhl-Bien, M. Graen, G.B. (1992). Self-management and team-making in cross-functional work teams: Discovering the keys to becoming an integrated team. *Journal of High Technology Management* 3: 225-241

- Uhl-Bien, M., Graen, G.B. (1993). Leadership-making in self-managing professional work teams: An empirical investigation. In: K.E. Clark, M.B. Clark, & D.P. Campbell (Eds.), *The Impact of Leadership* (pp. 379-387). West Orange, NJ: Leadership Library of America
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 64: 47-71.
- Vardi, Y., Wiener, Y., (). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science* 7(2): 151-165
- Vecchio, R. P., Gobdel, B.C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 5--20.
- Wakabayashi, M., Graen, G., Graen, M., Graen, M. (1988). Japanese management progress: Mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology*, 73: 217--227.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. L. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal* (10) :82-111.
- Wilhelm, C. C., Herd, A. M., & Steiner, D. D. (1993). Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects. *Journal of Organizational Behavior* 14(6): 531-544.
- Wittmer, J.L., Martin .E., Tekleab A.G., (2010). Procedural Justice and Work Outcomes in a Unionized Setting: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *American Journal of Business* 25(2): 55-69.