



LES DIMENSIONS RISQUE, ÉTHIQUE ET ÉCONOMIQUE DANS L'ENGAGEMENT DES ASSOCIÉS EN AUDIT DANS UNE STRATÉGIE À LONG TERME AVEC LE CLIENT

Novembre 2002

Par

Abdelhaq Elbekkali, Professeur
Université de Sherbrooke, Faculté d'administration
2500 boul. Université, Sherbrooke, Québec, Canada J1K 2R1
aelbekkali@adm.usherb.ca
Tel.: (819) 821-8000, ext. 2314
Fax: (819) 821-7934

Claude Pilote, Professeur
Université du Québec à Montréal
École Sc. gestion, dept. Sciences comptables
C.P. 8888, succ. Centre-ville
Montréal, Québec, Canada H3C 3P8
pilote.claude@uqam.ca
Tel.: (514) 987-3000, ext. 7944
Fax: (514) 987-6629

et

Jean Cadieux, Professeur
Université de Sherbrooke, Faculté d'administration
2500 boul. Université, Sherbrooke, Québec, Canada J1K 2R1
jcadieux@adm.usherb.ca
Tel.: (819) 821-8000.
Fax: (819) 821-7934

RÉSUMÉ

L'engagement dans une stratégie à long terme a été souvent présenté comme une stratégie intéressante pour des partenaires en affaires. Dans le contexte de l'audit comptable, une telle stratégie peut aussi s'avérer intéressante pour les associés, surtout en raison de la compétition qui caractérise le marché de l'audit. On connaît peu au sujet des facteurs qui influent sur l'engagement des associés dans une relation à long terme avec le client. Cette étude examine l'impact des dimensions risque, éthique et économique sur un tel engagement. Les résultats obtenus montrent que l'engagement dans une telle stratégie est influencé uniquement par les facteurs reliés à la dimension risque et à la dimension économique. La dimension éthique n'ayant aucun impact significatif sur cet engagement. Plus spécifiquement, nos résultats montrent que trois facteurs influent aussi bien sur l'existence d'une relation à long terme avec le client que sur l'intention de l'associé de poursuivre cette relation dans le future, à savoir, la taille du client et la pression du client sur les honoraires de vérification. Cette étude apporte des éléments de réponse à l'appel lancé par la recherche (Hooks, Cheramy and Sincich, 1994), pour un examen de l'impact du facteur éthique (indépendance du vérificateur) sur les choix des associés en matière de gestion de leurs portefeuille-clients. Cette étude répond aussi à l'appel de la recherche (Johnstone, 2000) pour une extension de la recherche portant sur l'impact du facteur risque dans le processus d'acceptation au processus de rétention du client.

Mots clés: Audit, risque, indépendance, relation à long terme

Abstract

A long term relationship strategy has been depicted as favourable between business partners. Because of the high level of competitiveness within the audit market, audit partners could seek to use such a strategy in their relationships with clients. Very little is known about the factors that could drive audit partners to implement a long term relationship strategy with clients. The present study investigates factors related to risk, ethical, and economic dimensions for such an implementation by audit partners. Results indicate that only factors related to risk and economic dimensions would influence audit partners in their use of a long term relationship strategy. Ethical factors show no influence. More specifically, clients' size, clients' pressure on audit fees, and clients' integrity display impacts on the actual length of partners/clients relationships and on the partners' willingness to pursuit a long term relationship with clients. This study provide some evidence on research questions concerning the influence of ethical factors upon partners' clients portfolio decisions (Hooks, Cheramy, and Sincich, 1994) and concerning the impact of risk factors upon acceptance and keeping of clients (Johnstone, 2000).

Key Words: Audit, risk, independence, long term relationship

Introduction

Les cabinets de comptables (CC), tout comme les professionnels des autres secteurs de services, ont besoin de relations stables et de fidélité avec leurs clients. Ce besoin est d'autant plus crucial que le marché de la vérification est de plus en plus concurrentiel. Des relations de stabilité et de consolidation des liens avec la clientèle actuelle dans une perspective à long terme, peuvent être en effet, une source d'augmentation de profitabilité pour les partenaires économiques (De Brentani et Ragot, 1996). Cette profitabilité peut se traduire par une augmentation du bénéfice par le biais d'une augmentation du chiffre d'affaires. Un premier mandat de vérification pourrait non seulement donner lieu à d'autres mandats dans le futur, mais aussi à l'achat d'autres services de non-vérification auprès du même CC (Abdel-Khalik, 1990). Aussi, une relation à long terme, permet de réduire, voire, d'éviter les coûts occasionnés par l'acquisition de nouveaux clients ; coûts qui peuvent représenter selon Bernstel (2002), 5 à 10 fois les coûts de gestion des clients actuels.

Dans le contexte de la vérification, si l'option pour des relations à long terme avec le client peut s'avérer une stratégie intéressante, elle soulève néanmoins un questionnement sur sa compatibilité avec l'indépendance du vérificateur, concept de base de la philosophie de vérification. Aussi, si l'on considère l'aspect "affaires" de la profession comptable, il est tout à fait légitime de s'interroger sur le poids des motivations économiques (profitabilité actuelle et/ou future) dans la décision ou du moins dans la prédisposition d'un associé à développer des relations à long terme avec ses clients. Enfin, des facteurs purement professionnels peuvent expliquer cette décision, à savoir les risques liés au client (risques d'affaires et risque de vérification).

La question de la durée de la relation entre le vérificateur et son client a fait l'objet de plusieurs recherches académiques et rapports de commissions, mais essentiellement sous l'aspect éthique. La question qui intéressait les auteurs était de déterminer si l'engagement du vérificateur dans des relations à long terme avec le client pouvait remettre en cause l'indépendance du vérificateur. Jusqu'à présent, aucune recherche n'a été consacrée à l'étude de la décision de l'associé de s'engager dans des relations à long terme avec ses clients et aux facteurs qui influent sur cette décision. En outre, aucune étude ne s'est intéressée à l'examen, dans un même modèle, aux différentes dimensions qui peuvent affecter un processus d'échange dans le contexte de

vérification, et notamment, la dimension "Risque", la dimension "économique" et la dimension "éthique". Cette étude se propose donc d'examiner l'impact des facteurs reliés à ces dimensions sur l'engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec ses clients.

Les résultats obtenus montrent que l'engagement dans une telle stratégie est influencé essentiellement par les facteurs reliés à la dimension risque et à la dimension économique. La dimension éthique n'ayant aucun impact significatif sur cet engagement. Plus spécifiquement, nos résultats montrent que trois facteurs influent aussi bien sur l'existence d'une relation à long terme avec le client que sur l'intention de l'associé de poursuivre cette relation dans le future, à savoir, la taille du client, la connaissance de l'environnement du client et la pression sur les honoraires de vérification. Les analyses mettent aussi en évidence que, comparativement aux associés de cabinets de grande taille, ceux appartenant à des cabinets de moindre envergure, perçoivent différemment l'impact des facteurs "achat potentiel de services de gestion" et "éthique" sur l'éventualité d'un engagement à long terme avec un client.

Dans la section qui suit nous présenterons la revue de littérature et les hypothèses de recherche. La section 2 sera consacrée à la méthodologie. Les résultats seront présentés dans la troisième section. Nous discuterons de ces résultats dans la section 4. La conclusion fera l'objet de la dernière section.

1. Revue de littérature et développement des hypothèses

1.1. La dimension "risque": le risque d'affaires et le risque de vérification

Le risque est une notion importante en vérification. Le vérificateur est appelé, tout au long du processus de vérification, à évaluer le risque relié au client. Vers la fin des années 1990, l'approche classique du modèle du risque a été modifiée afin de tenir compte du risque d'affaires relié au client (Gay, 2002). Dans la nouvelle version de l'approche du risque adoptée notamment par les grandes firmes de vérification (Pany et Whittington, 2001), le vérificateur est appelé à s'intéresser aux deux composantes de ce risque, à savoir: le risque d'affaires relié au client et le risque de vérification. Le risque d'affaires est le risque que les objectifs d'affaires d'une organisation ne soient pas atteints, à court ou à long terme, en raison de la détérioration de ses conditions économiques (Johnston, 2002). Ce risque est relié à la probabilité de faillite du client et aux conséquences qui peuvent en découler au niveau de la responsabilité du vérificateur en cas

de litiges (Weatherholt et Cornell, 2000). Les résultats de la recherche ont montré que la compréhension du risque d'affaires permet de faire augmenter la validité des états financiers et donc, réduire le risque de vérification (Eilifsen, Knechel et Wallage, 2001).

Selon Johnston (2000), les clients présentant un haut niveau de risque d'affaires ont peu de chance d'être acceptés comme clients par les associés, du fait de la faible profitabilité ou du haut risque de poursuites, à long terme, qu'ils présentent pour ces associés. Si le risque d'affaires relié au client est un facteur important dans la décision d'accepter un nouveau client, il est logique de penser qu'il le serait pour les mandats subséquents. L'évaluation de ce risque étant une tâche à laquelle le vérificateur est censé procéder au début de chaque mandat de vérification. Cette discussion nous amène donc à poser l'hypothèse suivante

H1. Le risque d'affaires relié au client influe négativement sur l'engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec le client.

Quant au risque de vérification, il correspond au risque que le vérificateur ne formule pas de restrictions dans son rapport sur des états financiers qui comportent des erreurs importantes. Le vérificateur procède à l'évaluation de ce risque à l'étape de la planification de la vérification en se servant du modèle du risque. Celui-ci se présente sous la forme de l'équation suivante:

$$\text{Risque de vérification} = \text{Risque inhérent} \times \text{Risque de non contrôle} \times \text{Risque de non détection}.$$

Le vérificateur procède à l'évaluation du risque inhérent et du risque de non contrôle après avoir déterminé le niveau de risque de vérification qu'il est prêt à assumer. Le risque de non détection demeure la variable inconnue à déterminer suite à l'évaluation des trois premières composantes du modèle. Dans le contexte de vérification, la notion de risque est reliée à la notion de confiance (Shaub, 1996). Le niveau de confiance subjective accordée à un client par le vérificateur, est en effet un facteur de détermination de la nature, du calendrier et de l'étendue des procédés de vérification.

Plusieurs critères aident le vérificateur à fixer les niveaux appropriés des composantes quantifiables du modèle du risque (risque de vérification, risque inhérent et risque de non contrôle). Dans le cadre de la présente étude, nous avons ciblé certains de ces facteurs, à savoir: l'intégrité de la direction, la compétence du personnel comptable, la santé financière, la connaissance et la taille du client.

Intégrité du client et compétence du personnel comptable

L'intégrité du client et la compétence de son personnel comptable sont une donnée à laquelle le vérificateur s'intéresse au cours de la phase de la planification de la vérification. Selon

la norme américaine SAS 53, l'évaluation de l'intégrité de la direction du client et la compétence du personnel, devrait être actualisée tout au long de la vérification. Cette norme spécifie que les motivations, l'intégrité et la compétence du gestionnaire affectent le niveau du risque de non contrôle. L'intégrité de la direction est un élément clé dans l'évaluation de la capacité du client à fournir une information financière et non financière fiable et crédible, sur laquelle le vérificateur peut s'appuyer pour formuler son opinion sur les états financiers (Montgomery, 2002). Un vérificateur qui décèlerait chez un client actuel des signes de perte d'intégrité et d'honnêteté, ne serait sans doute pas intéressé à envisager des relations à long terme avec lui (Elbakkali et Pilote, 2000). Hartwell (2001) a montré que parmi les raisons principales de rupture de relations entre le vérificateur et son client figure le manque d'intégrité de la direction.

La compétence du personnel comptable du client est aussi un critère auquel le vérificateur se réfère pour porter un jugement sur le risque relié au client (risque de non contrôle). Un personnel compétent, ayant de bonnes connaissances en comptabilité, diminue la probabilité d'existence d'erreurs dans les états financiers (Krishnamoorthy, 2002; Elbakkali et Pilote, 2000). Par conséquent, il est logique de penser que le vérificateur serait plus intéressé à développer des relations à long terme avec un client disposant de personnel bien formé dans le domaine comptable que l'inverse. Cette discussion nous amène à formuler les hypothèses suivantes:

- H2a. L'intégrité et l'honnêteté du client sont reliées positivement à l'engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec le client.
- H2b. La compétence du personnel comptable du client est reliée positivement à l'engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec le client.

La santé financière du client

La littérature comptable a analysé la santé financière du client en termes de son impact sur l'évaluation du risque par le vérificateur (Pratt et Stice, 1994). De mauvaises conditions financières du client peuvent en effet pousser les gestionnaires à procéder à des manœuvres pour camoufler ou maquiller des problèmes financiers, et par conséquent, présenter des états financiers ne reflétant pas la réalité (Kinney et McDaniel, 1989). Il peut en résulter des poursuites du vérificateur par les tiers en cas de faillite du client (Johnston, 2000). Par conséquent, un client présentant de bonnes conditions financières, peut inciter le vérificateur à maintenir des relations à long terme avec lui. Ceci nous amène à proposer l'hypothèse suivante:

H3. La santé financière du client est reliée positivement à l'engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec le client.

La connaissance du client

La recherche comptable a démontré l'impact positif de la connaissance de l'environnement interne et externe du client sur l'effcience et l'efficacité de la vérification (De Angelo, 1981 b). La connaissance du client a été par ailleurs analysée en termes de son effet sur la confiance accordée par le vérificateur à son client et par là même, sur l'évaluation du risque relié à ce dernier (Shaub, 1996). Les résultats de Shaub (1996) montrent que plus le vérificateur connaît son client, plus il a confiance en lui et plus il a tendance à évaluer à la baisse le risque de vérification. Ceci nous conduit à émettre l'hypothèse suivante:

H4. La connaissance de l'environnement interne et externe du client est reliée positivement à l'engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec le client.

La taille du client

La taille du client a été identifiée par la littérature marketing (Moriarty, Kimball et Gay, 1983), comme une variable importante dans l'utilisation d'une stratégie à long terme par les prestataires de services. Cette importance s'explique par le fait qu'un client de grande taille implique un haut volume de besoins, des opportunités de ventes multiples et d'augmentation du chiffre d'affaires. Il est logique par conséquent que le prestataire de services soit intéressé par un client de grande taille comme candidat à une stratégie à long terme. La recherche comptable a aussi étudié la taille du client comme une donnée importante dans les relations entre le client et le CC et a souligné la distinction entre les Big 6 et les non Big 6, sur la base notamment, des honoraires (Simunic, 1980), de la réputation (Healy et Lys, 1986), des ressources disponibles et de la qualité du service (Deis et Giroux, 1992), et partant, du type de segment du marché desservi (grandes entreprises vs PME). Les Big 6, étant donné leurs caractéristiques, seraient plus portés à se tourner vers la clientèle de grande taille (Behr et al.,1997), alors que les non Big 6 accorderaient plus d'importance aux clients de taille petite ou moyenne. De même, les clients de grande taille semblent eux aussi intéressés par les grands cabinets qui offrent une qualité de vérification élevée et des services intégrés.

La recherche (Palmrose, 1991) a montré aussi que le risque de poursuite du vérificateur est plus élevé chez les entreprises non cotées en bourses que chez les entreprises non cotées. Il est donc permis de penser que les Big 6, très attentifs quant à leur réputation, seraient plus attirés

par l'établissement et le renforcement de relations d'affaires avec un client de grande taille. À l'inverse, les non Big 6, étant donné leurs caractéristiques, seraient portés à accorder plus d'importance au segment des clients de taille moyenne ou petite, dont les besoins peuvent être satisfaits par ces cabinets. Cette discussion nous amène à formuler l'hypothèse suivante:

H5. La taille du client influe sur l'engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec le client.

1.2. La dimension économique

La fourniture des services de vérification par les CC s'inscrit dans un processus économique d'échanges ou d'affaires. La dimension économique est une dimension présente dans le processus décisionnel d'acceptation (Johnston, 2000) et de rétention du client (Abdel-Khalik, 1990; Elbekkali et Pilote, 2000). Nous avons retenu les facteurs suivants pour rendre compte de cette dimension, à savoir: le potentiel de croissance du client (actuelle ou future), la fourniture de services de gestion en plus de la vérification au même client, la concurrence sur le marché de la vérification et enfin, la pression du client sur les honoraires de vérification.

Le potentiel de croissance du client

Le potentiel de croissance du client fait référence non seulement au volume d'affaires actuel, mais aussi à la probabilité d'augmentation de ce volume dans le futur (Elbekkali et Pilote, 2000). Un client actuel générant un chiffre d'affaires modeste pour le CC, mais dont le potentiel de croissance future est probable, pourrait inciter celui-ci à développer des relations à long terme avec lui (Larkin, Marcia et Sherwood, 1981). Par ailleurs, la recherche sur le phénomène du changement du vérificateur (Anderson, Stoks et Zimmer, 1993), a souligné que généralement, le client change de vérificateur en passant d'un petit cabinet à un grand cabinet. Or, parmi les facteurs qui expliquent ce phénomène, figure la croissance du client. Ceci nous amène à penser que les associés pourraient percevoir le potentiel de croissance du client, soit comme un incitatif à mettre en place une stratégie de développement de relations à long terme avec ce client (grands cabinets), soit, au contraire, comme un indice de la nature transitoire de leur relation avec le client, sachant que celui-ci, chercherait à s'associer, à court ou moyen terme, à un cabinet de plus grande taille, capable de lui fournir un service de vérification perçu comme étant de meilleure qualité. Cette discussion nous conduit à poser l'hypothèse suivante:

H6. Le potentiel de croissance du client influe sur l'engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec le client.

Achat potentiel de services de gestion.

Un client satisfait de son CC aurait tendance à multiplier ses actes d'achat de services auprès de ce même cabinet (Elbakkali et Pilote, 2000). La recherche (Read et Tomczyk, 1992) a montré d'ailleurs tout le bénéfice que les CC tirent de la fourniture de services de gestion en plus de la vérification au même client, qui se traduit pour ces cabinets par une quasi-rente. La fourniture simultanée d'un service de vérification et d'un service de non-vérification permet au cabinet non seulement d'augmenter ses revenus (Arthur Anderson et al., 1991), mais aussi de réduire les coûts inhérents au processus de vérification par le biais d'une meilleure connaissance des affaires du client (Rapport de la commission Macdonald, 1988). Par conséquent, l'avantage que procure la fourniture de services de gestion à un client actuel et notamment pour les grands cabinets, serait un incitatif pour l'associé de vouloir développer des relations à long terme avec le client. Ceci nous amène à formuler l'hypothèse suivante:

H7. L'achat potentiel de services de gestion par le client est relié positivement à l'engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec le client.

La concurrence sur le marché de la vérification

Dans le contexte du marché de la vérification, la recherche (Stanny, 2000; Weatherholt et Cornell, 2000) a souligné le haut degré de compétition entre les CC au niveau des services de vérification. Cette situation incite les CC à adopter des stratégies de recrutement et de rétention des clients (Stanny, 2000). Par conséquent, pour parer à une perte clientèle, les associés en vérification peuvent être incités à privilégier une stratégie à long terme avec celle-ci. Cette discussion nous permet de poser l'hypothèse suivante:

H8. La concurrence sur le marché de la vérification a un impact positif sur l'engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec le client.

La pression sur les honoraires.

L'accroissement de la concurrence sur le marché de la vérification a eu pour effet une augmentation de la pression exercée par les clients sur les CC, dans le sens de la baisse des honoraires (Houston, 1999). La recherche a démontré aussi que la pratique de la pression sur les honoraires pousse le vérificateur à se préoccuper plus des contrôles des coûts par une réduction

des procédés de vérification, ce qui peut remettre en cause la qualité de celle-ci (Margheim et Kelly, 1992). Il est donc probable qu'un associé qui subit de la pression de la part de son client dans le sens de la baisse des honoraires de vérification, sous peine d'être changé, sera moins encouragé à vouloir développer des relations à long terme avec ce client. Ceci nous conduit à poser l'hypothèse suivante:

H9. La confiance de l'associé dans le fait que le client n'exercerait pas de la pression sur les honoraires de vérification, est reliée positivement à l'engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec le client.

1.3. La dimension éthique.

Une des préoccupations majeures que la durée de la relation entre le vérificateur et le client a suscité au niveau de la recherche comptable, est certainement l'impact de ce type de relations sur l'indépendance du vérificateur, pierre angulaire de la vérification. Dans la réalisation de ses missions, le vérificateur est appelé à agir de façon intègre et impartiale. Son jugement ne doit pas être subordonné à autrui et doit éviter les relations qui puissent faire douter de son indépendance. Or, selon le Comité Metcalf (1976), l'engagement par l'associé dans des relations étroites et à long terme avec le client, seraient susceptibles d'augmenter le risque de remise en cause de son indépendance.

Au plan académique, les conclusions de la recherche ne sont pas unanimes quant à l'impact réel de ce type de relations sur l'indépendance du vérificateur. Pour certains chercheurs (Claypool, Fetyko et Pearson, 1990), des relations à long terme peuvent remettre en cause l'indépendance du vérificateur du fait que la prestation des services de vérification s'opère de plus en plus dans un environnement fortement concurrentiel, qui a pour effet de consolider et d'augmenter les pouvoirs du client sur le vérificateur. Ce dernier semble donc avoir tout intérêt à "ménager" le client et à en privilégier les intérêts par rapport à ceux des tiers (Sikka et Willmott, 1995). Pour Shockley (1981), une longue association entre le CC et le client, pourrait, au contraire, engendrer une dépendance du client vis-à-vis du cabinet, dans la mesure où le client préférerait maintenir des relations avec un cabinet qui a une bonne connaissance de ses affaires. Ce qui est de nature à augmenter l'indépendance du vérificateur.

Il serait donc intéressant, comme Hooks, Cheramy et Sincich (1994) l'ont suggéré, de voir si la question l'indépendance du vérificateur est un élément décisionnel dans les choix

stratégiques de l'associé en matière de gestion de son portefeuille-clients. Nous posons donc l'hypothèse suivante:

H10. L'associé serait moins incité à s'engager dans une stratégie à long terme avec ses clients, s'il perçoit que de telles relations pourraient amener les tiers à douter de son indépendance.

Enfin, lors de notre discussion concernant les hypothèses H5, H6 et H7, nous avons noté les différences qui existent entre les CC en fonction de leurs tailles. Les CC en tant qu'organisations, possèdent une culture organisationnelle. Pratt et Beaulieu, 1992; Goetz, Morrow et MacElroy, 1991, distinguent entre la culture organisationnelle des grands cabinets et celles des petits cabinets. Cette distinction s'explique selon ces chercheurs par plusieurs caractéristiques propres à chacun des deux types de cabinets, et notamment, l'environnement de travail, la structure organisationnelle, les méthodes d'évaluation de la performance, de la fixation de la rémunération et des procédures de promotion. Il est possible donc de penser que ces différences culturelles peuvent se répercuter sur la vision des associés par rapport à l'engagement dans une stratégie à long terme avec le client et sur les facteurs qui influent sur cet engagement. Cette discussion nous permet de poser l'hypothèse suivante:

H11. La taille du cabinet auquel appartient l'associé a un impact sur l'engagement de celui-ci dans une stratégie à long terme avec le client.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Les mesures

Les mesures relatives aux facteurs sont présentées au tableau 1. Deux concepts sont utilisés pour mesurer l'"engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec le client", à savoir: la durée réelle de la relation entre le vérificateur et son client (mesurée en nombre de mois), d'une part, et la prédisposition ou désir de l'associé de poursuivre sa relation avec son client (durée perçue), d'autre part. L'associé peut être en effet, en relation d'affaires avec le client depuis plusieurs années, sans que cela puisse signifier qu'il tient forcément à cette relation (Elbakkali et Pilote, 2002). En outre, les variables influant sur la durée réelle de la relation, peuvent ne pas être celles qui influent sur la durée perçue. La seconde variable (durée perçue), est mesurée sur une échelle analogique bipolaire, allant de totalement en désaccord (0) à totalement en accord (8). Une telle échelle est plus précise que l'échelle classique de Likert

(DeVellis,1991). Elle a été utilisée avec succès par la recherche comptable antérieure (cf. Blanchette et al. 2002; Judge et al., 1999). Toutes les variables indépendantes, à l'exception de la "taille du client", sont mesurées sur l'échelle analogique.

Les items du questionnaire font référence au dernier client dont l'associé a vérifié les états financiers. S'en tenir au dernier client correspond à notre objectif d'avoir des réponses les plus précises possibles. Cette technique a déjà été utilisée par la recherche en marketing (Ricard, 1995). Notre objectif à travers la focalisation sur le dernier client de l'associé, est de fournir au répondant un cadre de référence pour la formulation de ses réponses. L'identification du dernier client était laissée à la discrétion du répondant.

Tableau 1: Mesures des variables

Facteurs	Mesures
Variable dépendante Engagement de l'associé dans une stratégie à long terme <ul style="list-style-type: none"> • Durée réelle de la relation • Durée perçue de la relation 	Nombre de mois. Échelle analogique, 0 to 8.
Variables indépendantes Risque d'affaires du client Intégrité et honnêteté du client Compétence du personnel du client Santé financière du client Connaissance de l'environnement du client Taille du client Potentiel de croissance du client Achat potentiel de services de gestion Concurrence sur le marché de la vérification Pression du client sur les honoraires Perception de l'indépendance du vérificateur par les tiers Taille de la firme comptable	Échelle analogique, 0 to 8 Échelle analogique, 0 to 8 Échelle analogique, 0 to 8 Échelle analogique, 0 to 8 Échelle analogique, 0 to 8 Log du nombre d'employés du client Échelle analogique, 0 to 8 Échelle analogique, 0 to 8 Échelle analogique, 0 to 8 Échelle analogique, 0 to 8 Échelle analogique, 0 to 8 Big 6 et non big 6
Caractéristiques démographiques Genre Langue	Femme, homme Français, anglais et autres.

halshs-00582772, version 1 - 4 Apr 2011

2.2. L'enquête par questionnaire

Pour atteindre l'objectif de cette étude, un questionnaire a été envoyé aux associés ayant des clients en vérification. La liste de ces associés nous a été fournie par l'Ordre des Comptables Agréés du Québec (OCAQ) (Robson 1997). La population initiale comportait 1044 associés. 253 questionnaires utilisables ont été retournés permettant d'obtenir un taux de réponses de 33,7%, qui est semblable à celui obtenu par des recherches similaires (Ellis et Mosher 1993; Gillett et al. 1993). Le questionnaire a été acheminé aux participants (1044 associés) par la poste, accompagné d'une lettre d'appui du président de l'Ordre des Comptables Agréés du Québec, d'une lettre d'introduction et d'une enveloppe de retour. Pour les grands cabinets, une lettre d'appui de l'associé directeur accompagnait le questionnaire. La lettre d'introduction spécifiait que seuls les associés ayant des clients en vérification pouvaient compléter le questionnaire.

La validité des mesures a été testée à travers une revue du questionnaire par trois professeurs et 12 associés. Suite à leurs commentaires, des modifications ont été apportées au questionnaire. Suite au premier envoi du questionnaire, nous avons obtenu un retour de 193 questionnaires utilisables. Deux semaines après ce premier envoi, les répondants ont été rappelés soit par téléphone soit par télécopieur. Une semaine après ce premier rappel, deux rappels successifs par téléphone ont été faits auprès des répondants et qui ont permis d'obtenir 70 questionnaires utilisables supplémentaires. L'ensemble de ces démarches ont permis d'obtenir un taux de réponse satisfaisant (33,7%). Un test sur l'existence ou non d'un biais de non réponse (Armstrong et Overton, 1977; Grawitz, 1993), a aussi été mené. Ce test s'est révélé non significatif attestant de l'absence d'un tel biais.

3. Les résultats

Les données démographiques indiquent que la majorité des associés sont de sexe masculin (91.3%) et ayant le français comme langue maternelle (73.8%). La normalité de la distribution des variables a été vérifiée via le test de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Les quelques variables qui présentaient des distributions anormales ont été transformées (transformations logarithmiques).

Les hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche ont été testées par le biais d'une analyse de régression linéaire (par étapes). Les résultats obtenus (cf. tableau 2) indiquent que la variation de la durée

réelle de la relation est expliquée dans une proportion de 20,9% ($F = 10,464$; $p = 0,000$) par les variables indépendantes. Cette proportion est de 21,6% ($F = 16,374$; $p = 0,000$) en ce qui concerne la durée perçue. Les tables 3, 4 et 5 résument nos résultats relatifs aux hypothèses.

Tableau 2. Sommaire des Modèles
Variable dépendante: Durée réelle de la relation

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
6	,458	,209	,189	,8752

Tableau 2. Sommaire des Modèles (suite)
Variable dépendante: Durée perçue de la relation

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
4	,465	,216	,203	,2313

Table 3: Analyses descriptives

Variables	Mean	Std. Deviation
Durée réelle de la relation	106 mois	84,19
Durée perçue de la relation	6,62	1,370
Risque d'affaires du client	3,23	1,676
Compétence du personnel du client	5,16	1,465
Intégrité et honnêteté du client	6,56	1,064
Santé financière du client	5,67	1,685
Connaissance de l'environnement du client	6,36	1,223
Taille du client	274	2218
Potentiel de croissance du client	5,2	1,914
Achat potentiel de services de gestion	6,21	1,590
Concurrence sur le marché de la vérification	6,61	1,165
Pression du client sur les honoraires	5,67	1,685
Perception de l'indépendance du vérificateur par les tiers	4,02	2,390

Tableau 4: Impact des variables indépendantes sur la durée réelle de la relation

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(constant)	2,723	,340		8,008	0,000		
Santé financière Interaction big6 et achat de	6,608E-02	,020	,207	3,476	,001	,944	1,059

services de gestion	-,177	,042	-,435	-4,174	,000	,307	3,258
Taille du client	,156	,041	,249	3,803	,000	,777	1,287
Pression du client sur les honoraires	6,950E-02	,020	,209	3,472	,001	,919	1,088
Croissance du client	-5,55E-02	,016	-,220	-3,416	,001	,805	1,242

Tableau 5: Impact des variables indépendantes sur la durée perçue de la relation

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(constant)	1,025	,112		9,165	0,000		
Pression sur les honoraires	2,235E-02	,006	,252	3,976	0,000	,819	1,221
Intégrité et honnêteté	4,435E-02	,016	,180	2,789	,006	,790	1,265
Taille du client	2,686E-02	,010	,162	2,811	,005	,998	1,002
Connaissance du client	3,166E-02	,015	,135	2,045	,042	,758	1,319

Les résultats obtenus nous amènent à rejeter certaines hypothèses (H1, H2b, H7, H8 et H10), alors que d'autres hypothèses (H2a, H3, H4 et H6) ne sont acceptées (ou rejetées) que partiellement. Seules les hypothèses H5 et H9 sont entièrement acceptées. L'hypothèse H11 sera abordée plus loin.

Ces résultats signifient que le risque d'affaires, la compétence du personnel, l'achat potentiel de services de gestion, la concurrence sur le marché de la vérification et l'indépendance du vérificateur vs des relations à long terme, n'ont d'influence significative, ni sur la durée réelle, ni sur la durée perçue de la relation avec le client. Quant aux facteurs "intégrité et honnêteté de la direction" (H2a) et "connaissance de l'environnement interne et externe du client" (H4), ils n'influent que sur la durée perçue de la relation (respectivement $t = 2,782$; $p = 0,006$ et $t = 2,045$; $p = 0,42$), alors que les facteurs "conditions financières du client" (H3) et "le potentiel de croissance du client" (H6), ils n'influent que sur la durée réelle de la relation (respectivement $t = 3,476$; $p = 0,001$ et $t = -3,416$; $p = 0,001$). Enfin, seuls deux facteurs ont montré un impact significatif sur les deux variables dépendantes à savoir, la "taille du client" (H5) et "la pression sur les honoraires" (H9). La figure 1 fournit une image de ces résultats.

La dernière hypothèse (H11), prédit l'existence d'un impact de la taille du cabinet auquel appartient l'associé, sur l'engagement de ce dernier dans une stratégie à long terme avec le client. Pour tester cette hypothèse, nous avons introduit dans l'analyse de régression les interactions entre la taille du cabinet (big 6) et les variables indépendantes prises individuellement. Nos résultats montrent qu'au niveau de la durée perçue, aucun impact de la taille du cabinet n'est constaté. Dans le cadre de variables étudiées, le fait que l'associé appartienne à un big 6 ou à non big 6 n'influe d'aucune manière sur son engagement

dans une relation à long terme avec le client. Cependant, en ce qui concerne la durée réelle, la taille du cabinet a un impact sur cette variable à travers deux facteurs, à savoir "l'achat potentiel de services de gestion" ($t = -4,174$; $p = 0,000$) et "la perception de l'indépendance du vérificateur par les tiers" ($t = 2,396$;

P= 0,071). Notons que ces deux facteurs n'ont pas été retenus par le modèle de régression sans interactions. Dans la section qui suit, nous discuterons de l'ensemble de ces résultats.

4. DISCUSSION

Cette recherche étudie l'engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec ses clients et l'impact des facteurs reliés à la dimension "risque", "économique" et "éthique" sur cet engagement. En moyenne, les associés montrent une haute prédisposition à poursuivre la relation avec leurs clients (durée perçue) (moyenne: 6,62 sur une échelle de 0 à 8). Les résultats montrent aussi que les associés ont de longues relations avec leurs clients (plus d'un an). Ceci indique qu'en général, les associés ont tendance à maintenir des relations à long terme avec leurs clients, ce qui confirme l'idée que garder un client actuel est moins coûteux que la recherche d'un nouveau (Bernstel, 2002).

Comme le montre la figure 1, sur les douze facteurs analysés, six ont un impact significatif sur l'engagement de l'associé dans une stratégie à long terme avec le client. Trois de ces facteurs sont reliés à la dimension "Risque" (la connaissance de l'environnement du client, sa santé financière et l'intégrité et l'honnêteté de la direction). Deux facteurs sont reliés à la dimension "économique" (croissance du client et la pression du client sur les honoraires). Le dernier facteur "taille du client" peut être qualifié de mixte, car il est relié à la fois à la dimension risque (Palmrose, 1991) et à la dimension économique (Behr et al., 1997). Comme prévu, la taille du client (H5) et la pression sur les honoraires, (H9), ont un impact significatif sur l'engagement de l'associé dans une relation à long terme avec le client. Ceci confirme l'attrait qu'exercent les organisations de grande taille sur les firmes de comptables (Behr et al., 1997; Palmrose, 1991). L'impact de la pression du client sur les honoraires sur la durée réelle et perçue, confirme la place des considérations économiques dans les plans stratégiques de l'associé en matière de gestion de sa clientèle. Ce résultat indique que plus l'associé est confiant que le client n'exercera pas de la pression sur ses honoraires, plus la durée de leur relation augmente. En outre, ce résultat signifie que l'associé aura tendance à ne pas s'engager dans une relation à long terme s'il perçoit que son client exerce ou pourrait exercer de la pression sur lui pour qu'il baisse ses honoraires. L'existence de cette pression, serait pour l'associé un signe d'absence chez le client de toute

intention de maintenir une relation à long terme avec lui. L'associé adopterait probablement la même attitude.

Les résultats relatifs à la connaissance de l'environnement du client (H4) confirment l'importance de cette variable dans le processus de vérification et son impact sur l'efficacité et l'efficacité de celle-ci (De Angelo, 1981b). La santé financière du client (H3), d'après nos résultats, influe uniquement sur la durée réelle de la relation. Cette relation est positive et signifie que l'associé maintient une relation à long terme avec un client en bonnes conditions financières. Ceci confirme les résultats obtenus par la recherche antérieure (Pratt et Stice, 1994). Cependant, aucun impact n'est relevé au niveau de la durée perçue. Ce résultat peut vouloir dire que l'associé n'est pas prêt d'abandonner un client (rupture de la relation), si ce dernier connaissait des difficultés financières.

L'impact observé du facteur "Intégrité et honnêteté du client" (H2a) sur la durée perçue de la relation démontre l'importance accordée par l'associé à la moralité du client. D'après nos résultats, l'associé ne semble pas prêt à envisager des relations à long terme avec un client qui ferait montre de manquements de nature morale. Ceci confirme les résultats de la recherche antérieure (Hartwell, 2001), selon lesquels, le manque d'intégrité chez le client est la principale cause de la rupture des relations entre celui-ci et le vérificateur. Nos résultats sont peut être la preuve qu'au-delà de l'aspect mercantile de l'échange entre ces deux partenaires, la dimension morale demeure une dimension importante pour la profession comptable. En ce qui concerne la durée réelle, l'absence d'impact de l'intégrité et de l'honnêteté sur cette variable, ne signifie pas que la moralité du client est négligée par l'associé. Elle signifie peut être tout simplement qu'elle représente une préoccupation moins forte dans le cadre d'une relation en cours que dans le cadre d'une relation qui commence. Un vérificateur n'aurait en effet, probablement jamais accepté d'associer son nom à celui d'un client qui fait preuve d'un manque d'intégrité et d'honnêteté.

Enfin, Le dernier facteur "potentiel de croissance du client" (H6) est de nature économique et a un impact uniquement sur la durée réelle. Cette influence est négative. Plus le client présente un potentiel de croissance, moins la durée de la relation est longue. Ce résultat qui semble, a priori, aller à l'encontre de la logique des affaires, peut s'expliquer peut être, par le rôle que joue la croissance du client dans la décision de ce dernier de garder ou de changer de vérificateur. Comme nous l'avions signalé plus haut, la recherche a montré que la croissance du client figure parmi les facteurs pouvant expliquer ce changement.

Cinq variables indépendantes se sont avérées sans impact sur les variables dépendantes, à savoir: le risque d'affaires, la compétence du personnel comptable, l'achat potentiel de services de gestion, la concurrence sur le marché et la perception de l'indépendance du vérificateur par les tiers. L'absence d'impact du risque d'affaires peut paraître surprenante dans la mesure où l'importance accordée par l'associé à ce risque dans sa décision d'acceptation d'un nouveau mandat de vérification (Johnston, 2000), est censée se retrouver dans sa décision de prolonger ce mandat. Ceci peut s'expliquer par le fait que les associés n'ont peut être pas encore acquis l'automatisme d'intégrer ce risque dans l'évaluation du risque relié au client. Notons d'ailleurs que ce n'est que vers la fin des années 1990 que le modèle du risque a été modifié dans le sens d'une prise en compte du risque d'affaires relié au client (Gay, 2002). De plus, cette intégration est surtout le fait de grands cabinets (Pany et Whittington, 2001). Cette explication n'implique pas que les associés ne tiennent pas compte de ce risque dans la gestion de leurs portefeuilles-clients. En réalité, certains facteurs permettant d'évaluer ce risque se retrouvent déjà parmi ceux qui aident le vérificateur à fixer le niveau du "risque inhérent" (ex. probabilité de faillite).

L'absence d'impact de la compétence du personnel (H2b) sur l'engagement dans des relations à long terme avec le client peut trouver une explication dans le fait que l'évaluation de cette compétence est partie intégrante de l'évaluation du contrôle interne du client par le vérificateur. Autrement dit, un client disposant d'un personnel qui montre certaines lacunes au niveau comptable, sans présenter nécessairement un obstacle à l'existence d'une relation d'affaires, amènera le vérificateur à mener plus de tests vérification. La question qui se pose alors est de savoir à partir de quel niveau d'incompétence du personnel comptable, le vérificateur jugerait que la relation avec le client serait trop risquée?

L'achat potentiel de service de gestion (H7) s'est avéré lui aussi sans impact sur les variables dépendantes. Est-ce à dire que la fourniture de services de gestion en plus de la vérification n'est pas un motif suffisant pour justifier une relation à long terme avec un client? La recherche antérieure (Read et Tomczyk, 1992) a montré tout le bénéfice que les CC et surtout les grands cabinets, retirent de la fourniture de ces services. L'absence d'impact de ce facteur n'implique pas que les associés n'accordent pas d'importance à ces services. L'intérêt de ces derniers se manifeste peut-être plus à travers l'importance accordée par les associés à la taille du client. Un client de grande taille est en effet susceptible de verser des honoraires élevés et d'acquiescer des services de gestion en plus de la vérification.

L'avant dernier facteur "la concurrence sur le marché de la vérification" et contrairement à nos prédictions, ne paraît pas être une raison suffisante pour encourager les associés à s'engager dans des relations à long terme avec leurs clients. Ce résultat peut signifier que pour les associés, la gestion du portefeuille-clients en vérification sur la base d'une stratégie à long terme, ne serait pas dictée par les contraintes du marché (données conjoncturelles), mais plus, peut-être, par la philosophie et l'orientation propre de l'associé (données structurelles).

Enfin, en ce qui concerne le dernier facteur "relation à long terme et perception de l'indépendance du vérificateur par les tiers" (H10), nos résultats montrent que ce facteur n'a aucun impact sur les variables dépendantes. Ceci implique que le risque d'une perception négative de l'indépendance du vérificateur par les tiers, suite à l'engagement du vérificateur dans des relations à long terme avec son client (Claypool, Fetyko et Pearson, 1990), ne semble pas être considérée par les associés comme un élément déterminant dans leurs choix en matière de gestion de leurs portefeuilles-clients. Ce résultat peut signifier que les associés en vérification, ne se considèrent pas comme appartenant à une "catégorie à part de gestionnaires de clientèle". Les associés en vérification semblent en effet raisonner et se comporter comme des responsables de gestion d'une clientèle dans un cadre d'affaires, où la décision de développer des relations à long terme avec le client est une décision rationnelle. Nos résultats n'impliquent pas nécessairement que la dimension éthique est une dimension occultée par l'associé dans ses choix en matière de stratégies de gestion de sa clientèle. Ces résultats sont peut être la preuve que pour l'associé, l'option pour des relations à long terme avec ses clients ne constitue pas un facteur de perte systématique de son indépendance, pour la simple raison que ce type de relations fait partie de la logique de l'échange économique. En fait, nos résultats remettent sur le tapis la nécessité de repenser le concept de l'indépendance du vérificateur en tenant compte de l'environnement économique des CC et de la logique de l'échange.

Enfin, la taille du cabinet (H11) influe sur la durée réelle de la relation à travers deux facteurs: "l'achat potentiel de services" et "la perception de l'indépendance du vérificateur par les tiers". Rappelons que ces deux facteurs ne se sont pas révélés significatifs sur les variables dépendantes. Ce sont les interactions "taille du CC" combinées à chacune des variables indépendantes qui ont dégagé l'existence de cet impact. En ce qui concerne le facteur "potentiel d'achat de services de gestion", le fait que cela ait moins d'importance pour un big 6 pour retenir le client est un résultat pour le moins surprenant, sachant l'importance que cette catégorie de

cabinets accordent aux ventes multiples (Read et Tomczyk, 1992; Arthur Anderson et al., 1991). Ceci peut s'expliquer par la structure organisationnelle des big 6. Il est fort possible que l'associé chargé de la vérification et celui chargé des services de gestion, ne soient pas forcément les mêmes. Or, nos répondants ont été sélectionnés en fonction du critère de "services de vérification". Partant de ce constat, il est possible que les associés des big 6 aient répondu en fonction de la nature des services qu'ils rendent "personnellement" et non pas en fonction des services que le cabinet, en tant qu'"organisation" rend à un client. Par contre, des les cabinets non big 6, leur structure organisationnelle (réduite) implique qu'il est fort probable qu'un même associé supervise l'ensemble des services rendus à un même client. Pour ces associés, les deux types de services paraissent plus liés que pour les associés des big 6.

Quant à la " la perception de l'indépendance du vérificateur par les tiers", les big 6, comparativement aux non big 6, perçoivent moins l'existence d'un risque de remise en cause de leur indépendance suite à leur engagement dans une relation à long terme avec le client. Est-ce à dire que les non big 6 sont plus préoccupés par les contraintes éthiques que les big 6? La question est intéressante surtout lorsque l'on prend en considération les résultats de la recherche antérieure sur le professionnalisme et l'éthique dans les CC en fonction de leur taille. Goetz, Morrow et Mac Elroy (1991), par exemple, ont montré que la bureaucratisation qui caractérise les grands cabinets a pour conséquence de limiter l'autonomie professionnelle et partant, les règles organisationnelles de ces cabinets ont tendance à se substituer au jugement professionnel. Ceci se traduit par une plus grande attention de ces cabinets au comportement éthique de leurs membres. Quant aux petits cabinets, une liberté plus grande est laissée au jugement individuel et au comportement à adopter. En d'autres termes, plus le cabinet est de grande taille, plus la dimension éthique semble "encadrée" et prise en charge au niveau organisationnel du cabinet. Dans un tel contexte, les associés des big 6 pourraient peut être se sentir plus "en sécurité" et plus à l'aise avec les questions touchant à l'éthique professionnelle dans la conduite de leurs missions et dans le genre de relations à développer avec les clients. Par contre, dans les cabinets de moindre envergure, la liberté relative accordée au vérificateur au niveau de son jugement et de son comportement, laisse peut être subsister des espèces de "zones grises" où le professionnel fait montre de plus de conservatisme, de prudence, voire d'hésitation vis-à-vis de certaines questions dont les conséquences en termes d'éthique professionnelle, n'ont pas encore reçu une réponse assez claire et définitive.

CONCLUSION

Cette étude examine l'impact des dimensions "risque", "éthique" et "économique" sur l'engagement des associés en vérification dans une stratégie à long terme avec leurs clients. Les résultats obtenus montrent que seules les dimensions "risque" et "économique" interfèrent dans cet engagement, à travers certains facteurs. La stratégie à long terme est représentée dans cette étude par la durée réelle de la relation entre l'associé et son client, d'une part et par l'intention de l'associé de poursuivre cette relation avec le client d'autre part. Deux facteurs influent sur ces deux composantes (variables dépendantes), à savoir: la taille du client (dimension Risque et Économique) et la pression du client sur les honoraires (dimension Économique). L'intégrité et l'honnêteté de la direction (dimension Risque), apparaît comme un facteur important dans l'intention de l'associé de poursuivre une relation à long terme avec le client. Ce résultat met en exergue la place qu'occupe le comportement moral du client dans la décision de l'expert comptable de maintenir une relation avec ses clients. Quant à la santé financière (Risque) et le potentiel de croissance du client (Économique), ils influent uniquement sur l'existence d'une relation actuelle. Cette étude nous permet aussi de relever l'absence de tout impact de la dimension "éthique" (perception de l'indépendance du vérificateur par les tiers), sur la décision de l'associé de s'engager dans une relation à long terme avec le client. Ce résultat est intéressant dans la mesure où s'il ne permet pas de conclure à l'absence de toute contradiction entre le concept d'indépendance et l'existence de relations à long terme entre le vérificateur et son client, il permet néanmoins, de montrer qu'une telle contradiction ne semble pas en être une pour l'associé. Ceci est de nature à susciter de sérieuses questions sur la relation qui existe entre le discours déontologique relatif à la question de l'indépendance du vérificateur et la réalité "d'affaires" des CC. En fait, nous pensons que nos résultats nous permettent de dire qu'au-delà de la nature des relations qui unissent le client à son vérificateur, l'indépendance de celui-ci trouve sa source essentiellement dans son intégrité et celle du cabinet auquel il appartient, et non dans le genre de relations (courte ou longue) que le vérificateur entretient avec ses clients.

Les contributions de cette étude à la recherche en vérification se situent à trois niveaux: Tout d'abord cette étude étend la recherche antérieure portant sur la décision d'acceptation du client par l'associé, à la décision de celui-ci de s'engager dans une relation à long terme avec le client. Ensuite, les résultats de cette étude contribuent à la recherche portant sur l'éthique

professionnelle et notamment l'indépendance du vérificateur, en relançant le débat sur cette problématique face à la gestion quotidienne et pratique des firmes de comptables. Enfin, cette étude contribue à la recherche sur la problématique du changement du vérificateur, en faisant ressortir des facteurs qui expliquent la décision du vérificateur de mettre fin à ses relations avec le client.

Références.

- Abdel-Khalik, A. R. 1990. "The jointness of Audit fees and Demand for MAS : A self-selection analysis". *Contemporary Accounting Research*, Vol. 6. No. 2-I, pp. 295-322.
- Anderson, D., D. Stokes, et I. Zimmer. 1993. "Corporate Takeovers and Auditor Switching". *Auditing : A Journal of Practice & Theory*. Vol. 12. No. 1. pp. 65-73.
- Armstrong, J.S., et T.S. Overton. 1977. "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys". *Journal of Marketing Research*. No. 14. pp. 396-402.
- Arthur Andersen & Co, Coopers & Lybrand, Deloitte & Touche, Ernest & young & KPMG Peat Marwick, et Price Waterhouse. 1991. "The Public Accounting Profession : Meeting the Need of a Changing World".
- Behr. B.K., J.V. Carcello., D. R. Hermanson., et R.H. Hermanson. 1997. "The Determinants of Audit Client Satisfaction Among Clients of Big 6 Firms". *Accounting Horizons*. Vol. 11. No. 1. pp. 7-24.
- Bernstel, J.B. 2002 "The Retention Game". *ABA Bank Marketing*. 34 (5), 14-19.
- Blanchette, D. et C. Pilote. 2002 "An Ethical Reasoning Decision Model for Managers' Budgetary Slack Creation". Working paper, Université de Sherbrooke.
- Claypool, G. A., D.F. Fetyko., et M.A. Pearson. 1990. "Reaction to Ethical Dilemmas : A Study Pertaining to Certified Public Accountants". *Journal of Business Ethics*. Vol. 9. No. 9. pp. 699-706.
- Cohen, J. et P. Cohen. 1983 *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*". 2nd Edition. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- DeAngelo. L.E. 1981b. "Auditor Size and Audit Quality". *Journal of Accounting & Economics*. Vol. 3. pp. 183-199.
- De Brentani. U. , et Ragot. E. 1996. "Developing New Business-to-Business Professional Services : What Factors Impact Performance ?". *Industrial Marketing Management*. 25, 517-530.
- Deis, jr. D. R., et G. A. Giroux. 1992. "Determinant of Audit Quality in the Public Sector". *The Accounting Review*. Vol. 67. No. 3. pp. 462-479.
- De Vellis, R.F. 1991. "Scale development. Theory and applications". Sage publication, vol. 26.
- Eilifsen, A., W.R. Knechel, et P.Wallage, 2001 "Application of the Business Risk Audit Model: A Field Study. *Accounting Horizons*. 15 (3), 193-207
- Elbakkali, A. et C. Pilote. 2000 "Le marketing relationnel comme stratégie de gestion du portefeuille-clients dans un contexte de vérification". Working paper. Université du Québec à Montréal. June 2000.

Elbakkali, A; et C. Pilote. 2002 " The Relational Marketing Approach: Its Use by Audit Partners with Their Clients". Communication at the American Accounting Association Accounting, Behavioral and Organization, Dallas (Texas), October, 2002.

Ellis, B., et J.S. Mosher. 1993. " Six Ps for Characteristics : A Complete Positioning Strategy for the Professional Services Firm-CPA's ". Journal of Professional services Marketing. Vol. 9 (1). pp. 129-145.

Gay, G. 2002. "Bringing the Business". Australian CPA. (February), 66-68.

Gillett, J.W., A.A. Hiltner., et D.J. Elbert. 1993. " Marketing : Are Accountants Responding to the Challenge of Change ? ". Journal of Professional Services Marketing. Vol. 8(2). pp. 131-140.

Glascock , K.L. 2002 "Auditees or Clients?". The Internal Auditor. 59 (4) 84.

Grawitz, M. (1993), Méthodes des Sciences Sociales, 9th Edition, Éditions Dalloz, Paris.

Hair, J.F. Jr., R.E. Anderson, R.L. Tatham, and W.C. Black. 1995 Multivariate Data Analysis with readings". 4th Edition. Upper Saddle Valley, N.J.: Prentice Hall Inc.

Hartwell, C. 2001 "The Client Acceptance decision: Is the Third Time the Charm or is it Three Strikes and you're Out". Ohio CPA Journal. 60 (4), 31-35.

Healy. H., et T. Lys. 1986. " Auditor Changes Following Big Eight Mergers With Non-Big Eight Audit Firms ". Journal of Accounting and Public Policy. Vol.5. No. 4. pp. 251-265.

Hooks, K.L., S.J. Cheramy., et T. L. Sincich. 1994. " Methods Used by Big 6 Partners in Practice Development ". Auditing : A Journal of Practice & Theory. Vol. 13. No. 1. pp. 101-114.

Houston. R.W. 1999 "The Effects of Fee Pressure and Client Risk on Audit seniors' Time Budget Decisions". Auditing : A Journal of Practice & Theory. Vol. 18 (2), 70-86.

Johnston, K.M. 2000 "Client-Acceptance Decisions: Simultaneous Effects of Client Business Risk, Audit Risk, Auditor Business Risk, and Risk Adaptation". Auditing: A Journal of Practice & Theory. 19 (1). 1- 24

Johnstone, K.M. 2002 "Risk, Experience and Client Acceptance Decisions" National Public Accountant. 27-38.

Judge, T.A., C.J. Thorensen, V. Pucik, and T.M. Welbourne. 1999 "Managerial Coping with Organization Change: A Dispositional Perspective". Journal of Applied Psychology. 84, 107-122.

Kinney. S. W., et L. S. McDaniel. 1989. " Characteristics of Firms Correcting Previously Reported Quarterly Earnings ". Journal of Accounting And Economics. pp. 71-93.

Krishnamoorthy, 2002 "A Multistage Approach to External Auditors' Evaluation of the Internal Audit Function". Auditing : A Journal of Practice & theory. 21 (1), (95-121).

Larkin, J., B. Marcia, et M.B. Sherwood. 1981. " Strategic Marketing of Public Accounting Services ". The CPA Journal. No. 51, pp. 46-85.

Margheim, L., et T. Kelley. 1992 "The Perceived Effects of Fixed Fee Audit Billing Arrangements. Accounting Horizons. 6 (4). 62-75.

Macdonald Commission. 1988. " Rapport de la commission sur les attentes du public à l'égard de la vérification ". ICCA. Juin.

Montgomery, D.D. 2002. "Auditors' New Procedures for detecting Fraud". Journal of Accountancy. 193 (5), 63-66.

Moriarty, R.T., R.C. Kimbal., et J.H. Gay. 1983. " The Management of Corporate Banking Relationship ". Sloan

Management review. Vol. 24. No.3. pp. 3-16.

Palmrose, Z.V. 1991. "Trials of Legal Disputes Involving Independent Auditors : Some Empirical Evidence. Journal of Accounting Research. Vol. 29. Supplement. pp. 149-193.

Pany K.J., et O.R. Whittington, 2001 "Research Implication of the Auditing Standard Board's Current Agenda". 15 (4), 401-411.

Pratt, J., et J. D. Stice. 1994. "The Effects of Client Characteristics on Auditor Litigation Risk Judgments, Required Audit Evidence, and Recommended Audit Fees ". The Accounting Review. 69 (4), 639-656.

Pratt, J., et P. Beaulieu (1992), «Organization Culture in Public Accounting: Size, Technology, Rank, and Functional Area», Accounting, Organization & Society, vol. 7, no. 7, pp. 667-648.

Read, W.J., et S. Tomczyk. 1992. "An Examination of Changes in Scope of Services Performed by CPA Firms ". Accounting Horizons. 6 (3), 42-51.

Ricard, L. 1995. "Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle : le cas du secteur bancaire commercial ". Thèse de doctorat. UQAM.

Robson, C. 1997 "Real world Research, a Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers". Malden, Mass.: Blackwell Publishers Ltd.

Shaub, M. K. 1996. "Trust and Suspicion : The Effects of Situational and Dispositional Factors on Auditors' Trust of Clients ". Behavioral Research in Accounting. Vol. 8. pp. 155-174.

Shockley, R.A. 1981. "Perceptions of Auditors' Independence : An Empirical Analysis ". The Accounting Review. LVI. (4), 785-800.

Sikka, P., et H. Willmott. 1995. "The Power of 'Independence' : Defending and Extending the Jurisdiction of Accounting in the United Kingdom ", Accounting, Organization & Society. 29 (6), 547-581.

Simunic, D. A. 1980. "The Pricing of Audit Services : Theory and Evidence ". Journal of Accounting Research. pp. 161-190.

Stanny. E. 2000 "Contributing Factors in the Selection and Retention of Local Accounting". The National Public Accountant. 45 (4), 19-21.

Weatherholt. N.D., et D.W. Cornell. 2000 "Rolling the Dice with Internet IPOs". The Ohio CPA Journal. (July-September). 83-85.