

Structure financière et implication organisationnelle: une étude en contexte des PME camerounaises

Financial structure and organizational involvement: a study in the context of Cameroonians SMEs

NGUEFACK AZANGUE Pesos

Doctorant

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, LAREMA

Université de Dschang, Cameroun

nguefackpesos@yahoo.fr

TAKOUDJOU NIMPA Alain

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, LAREMA

Université de Dschang, Cameroun

animpa2002@yahoo.fr

EWODO MEKA Roland

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, CEREK

Université de Yaoundé II, Cameroun

ewodomeka@yahoo.fr

NONGNI Clodiane Lea

Doctorant en sciences de gestion, département de comptabilité-finance des organisations

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, LAREMA

Université de Dschang, Cameroun

nongniclodiane@gmail.com

Date de soumission : 16/10/2021

Date d'acceptation : 01/12/2021

Pour citer l'article :

NGUEFACK AZANGUE. P & al. (2021) «Structure financière et implication organisationnelle: une étude en contexte des PME camerounaises», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 4» pp : 393 – 419

Résumé

Plusieurs conceptions amènent les chercheurs et même les actionnaires à s'interroger sur l'existence d'une structure optimale qui permet de réduire les coûts d'agence afin d'améliorer la performance financière de l'entreprise (Tajer, et al., 2021). De même, l'engagement et les compétences des Ressources Humaines se révèlent de nos jours comme l'une des principales richesses capables de créer un avantage concurrentiel durable (Neveu, 2002a). L'objectif de cette étude est de montrer l'influence de la structure financière sur l'implication organisationnelle. À travers un questionnaire et d'un guide d'entretien, nous avons respectivement collecté les données auprès de 47 PME et 10 propriétaires et copropriétaires des PME. Grâce au logiciel SPSS version 20, nous avons analysé ces données. En suivant un mode de raisonnement déductif, il en ressort qu'il existe une forte corrélation entre le mode de financement et l'implication organisationnelle affective ; entre le mode de financement et l'implication organisationnelle calculée. Pour ce qui est de l'implication organisationnelle normative, lorsqu'une entreprise se finance majoritairement par endettement, elle met sur pied des règles, des obligations qui excitent les agents à s'engager quotidiennement dans leur travail même de manière involontaire. En outre, à côté du mode de financement, certaines variables beaucoup plus liées aux propriétaires des PME déterminent leur attachement à l'entreprise.

Mots clés : Autofinancement; Endettement; Engagement; Implication; performance.

Abstract

Several conceptions lead researchers and even shareholders to wonder about the existence of an optimal structure that makes it possible to reduce agency costs in order to improve the financial performance of the company (Tajer, et al., 2021). Likewise, the commitment and skills of Human Resources are nowadays one of the main assets capable of creating a sustainable competitive advantage (Neveu, 2002a). The objective of this study is to show the influence of financial structure on organizational involvement. Through a questionnaire and an interview guide, we respectively collected data from 47 SMEs and 10 owners and co-owners of SMEs. Using SPSS version 20 software, we analyzed this data. Following a deductive mode of reasoning, it emerges that there is a strong correlation between the mode of financing and the affective organizational implication; between the funding method and the calculated organizational implication. As for the normative organizational implication, when a company is financed mainly by debt, it sets up rules, obligations which excite the agents to be engaged



daily in their work even involuntarily. In addition, alongside the mode of financing, certain variables much more linked to SME owners determine their attachment to the business.

Keywords: equity; debts; commitment; implication; performance.

Introduction

Les organisations ont besoin, dans l'incertitude du contexte environnemental actuel, de Ressources Humaines compétentes afin de bâtir non seulement leurs stratégies de survie, mais aussi de développement (Neveu, 2002a). De nos jours, vu la densité de la concurrence, l'engagement et les compétences des Ressources Humaines se révèlent être l'une des principales richesses à même de créer un avantage concurrentiel durable. La notion d'implication, un enjeu de recherche important, est au cœur des débats conceptuels fondamentaux caractérisant la recherche en sciences sociales (Neveu, 2002a). Dès lors que l'implication organisationnelle apparaît comme un avantage concurrentiel pour l'entreprise, il devient nécessaire de l'accroître et contraint les Gestionnaires des Ressources Humaines à identifier les déterminants de l'implication organisationnelle dont le mode de financement. Le cas patent et y relatif est celui de la privatisation de l'ONATEL¹ au Burkina Faso. Cette société était l'un des fleurons de l'économie burkinabé en plein essor². L'Etat burkinabé a décidé de modifier la structure financière de cette société par le processus de privatisation. Cette privatisation a été très mal vécue par ses salariés qui, malgré leur opposition et leur protestation, ont vu la société rachetée par Maroc Telecom qui détient 51% des actions, 26% pour l'Etat, 20% pour le public et les institutions et 3% pour la Société Financière Internationale (Ouédraogo, et al., 2016). Ce changement de contrôle de la société et par conséquent de la structure financière a négativement influencé le niveau d'implication organisationnelle du personnel. En effet, certains éprouvaient une fierté à contribuer au développement de leur pays à travers l'accomplissement de leurs tâches et y puisaient les sources de leur implication envers la société (Ouédraogo, et al., 2016).

Les PME se caractérisent par une relation proxémique (Torrès & Gueguen, 2008). En contexte africain et plus particulièrement au Cameroun, cette relation proxémique est d'autant plus renforcée que les échanges sociaux sont gouvernés par des valeurs communautaires, à savoir : le rôle dominant de la communauté d'appartenance de l'individu, l'entraide et la solidarité entre acteurs appartenant à un même groupe social (Kamdem, 2002). La tontine d'entreprise renforçant sur les lieux de travail les espaces de coopération au travail (Nkakleu & Kamdem, 2007), il y a comme un contrat psychologique (Rousseau, 1995) entre l'individu et le groupe tontinier et partant entre l'individu et son entreprise. Au regard de cette situation, l'on se

¹ ONATEL est leader des télécommunications au Burkina Faso offre une gamme moderne de produits et services de télécommunications

² L'Etat burkinabé détenait 100% des actions.

demande s'il existe une relation entre la proportion du capital investi et le degré ou le type d'implication des agents dans les entreprises ? la nature des fonds influence-t-elle le degré ou le type d'implication ? Ces questions suscitent de nos jours un intérêt considérable dans les économies en développement du fait de l'imprécision du cadre réglementaire sur les prises de participation. Toutefois, plusieurs études ont proposé des solutions pour favoriser l'implication organisationnelle dans les entreprises. Nous pouvons citer à l'occurrence celles de Gartner et Nohen (1989) ; Lawler (1992) ; Meyer et Smith (2002) ; et Vanderbergue (2004)³. Mais la principale limite de ces travaux est le fait que ceux-ci proposent des solutions de façon générale sans toutefois se préoccuper de la structure financière des entreprises, alors que cette dernière est susceptible d'avoir une forte influence sur l'implication organisationnelle. De ce qui précède, cette étude vise à répondre à la question suivante : la structure financière a-t-elle une incidence sur l'implication organisationnelle des petites et moyennes entreprises dans le contexte camerounais ? lesquelles PME jouent un rôle stratégique pour la croissance économique tout comme les TPE (Atangana & Um-Ngouem, 2019).

Pour parfaire ce travail, notre article est structuré ainsi qu'il suit : la première section présente la revue de la littérature et la seconde expose le design de la recherche ensuite la troisième quant à elle met en exergue les résultats issus de l'analyse économétrique.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Il est question dans cette section d'analyser d'abord le concept d'implication organisationnelle, ensuite présenter les théories qui sous-tendent la structure financière et l'implication organisationnelle pour enfin formuler nos hypothèses.

1.1. L'implication organisationnelle : une notion complexe

On note dans cette étude une variabilité de définitions faisant référence à un contrat psychologique, un lien, une orientation ou encore une prédisposition de l'action. Cette richesse conceptuelle est traduite par un seul terme : implication ; en négligeant des glissements sémantiques non significatifs. L'expression Anglo-saxon différencie d'une manière plus explicite le « *commitment* » de « *l'involvement* ». Le premier terme renvoi à l'attitude tandis que le second fait référence à une intention d'action ou de comportement (Ggnon, et al. 2007). Pour O'reilly et Chatman (1986), l'implication organisationnelle est « *l'attachement*

³ Selon Gartner nohen (1989) ; Lawler (1992) ; Meyer et Smith (2002) ; et Vanderbergue (2004), le développement des compétences, les opportunités de carrière, l'information et la communication, le système de rémunération monétaire et non monétaire constituent les déterminants de l'implication organisationnelle

psychologique ressenti par une personne pour son organisation ». Cette définition corrobore à Allen et Meyer (1996) pour qui l'implication organisationnelle est « *un lien psychologique qui unit l'employé à son organisation et qui rend moins probable son départ volontaire de l'organisation* » ; ou encore Meyer et al. (2006) selon laquelle l'implication est « *une force qui lie l'individu à une cible sociale ou non sociale et à des actions pertinentes pour cette cible* ». Ainsi, comme le démontre Bietry (2012), l'implication organisationnelle renvoie à une relation. Toutefois, les travaux de Meyer et Allen (1991) puis, de Morrow (1993) tendent à qualifier l'implication de multidimensionnelle. Morrow (1993) suggère un modèle à 05 formes universelles d'implication : éthique au travail (*work ethic endorsement*), l'implication dans la carrière (*career commitment*), l'implication organisationnelle affective, l'implication dans un poste et l'implication organisationnelle calculée. En effet, Meyer et Allen (1991) pensent que l'implication couvre 03 formes d'implications à des degrés divers. De ces deux modèles précédemment énumérés, c'est l'approche tridimensionnelle d'Allen et Meyer (1991) qui est la plus répandue et c'est d'ailleurs celle que nous développerons dans cette partie. Ainsi, selon Allen et Meyer (1991), il existe généralement 03 facteurs pouvant influencer la décision d'un individu dans une organisation d'en rester ou non, ou même d'y rester sans être impliqué : l'implication organisationnelle affective, l'implication organisationnelle normative et l'implication organisationnelle calculée ou de continuité.

1.1.1. L'Implication Organisationnelle Affective

La première expression traduit de l'anglo-saxon "*Affective Organizational Commitment*" fait référence à l'attachement affectif et émotionnel des agents envers l'organisation. Elle se caractérise par une forte adhésion du personnel dans les buts et objectifs de l'organisation. Dans ce cas, l'individu manifeste donc un fort désir de rester membre de l'organisation. Selon Mowday, et al. (1979), l'implication affective est la force relative de l'identification et d'engagement d'un salarié dans une organisation. De manière plus conceptuelle, il la caractérise par une forte croyance dans les buts et valeurs de l'organisation. Une volonté d'exercer des efforts considérables au profit de l'organisation. Les individus affectivement impliqués ont la volonté de donner d'eux même pour participer au bien-être de l'entité.

1.1.2. L'Implication Organisationnelle Normative

L'implication organisationnelle normative selon Ajzen (1975, 1988) est l'ensemble de pressions internalisées qui poussent les agents à agir de manière à satisfaire les buts et objectifs organisationnels. Les agents perçoivent à travers les normes subjectives, un ensemble

d'obligation et de pressions sociales qui leurs excitent à adopter un comportement favorable aux affaires de la firme dans laquelle il en fait partie (Gamassou, 2004). Ce dernier reste dans l'organisation parce qu'il a intériorisé des normes qu'il trouve contraignantes (Vernhet, 2012). Elle traduit la notion d'obligation morale de continuer la relation d'emploi par devoir moral et par loyauté.

1.1.3. L'Implication Organisationnelle Calculée (IOC)

Pour ce qui est de l'implication organisationnelle calculée (*Continuance Organizational Commitment*), l'individu évalue les coûts à supporter s'il devrait quitter l'organisation. Il optera donc pour une position qui lui semblera la plus avantageuse. Ce dernier devra donc rester s'il trouve que l'ensemble des investissements matériels et immatériels engagés ont une certaine importance significative. Cette catégorie d'implication est dictée par le comportement passé qui peut amener l'individu à rester dans l'organisation lorsque les bénéfices tirés dans le cadre de la relation sont supérieurs aux efforts fournis (March et Simon, 1958 ; Becker, 1960). En d'autres termes, l'IOC est liée aux coûts associés au départ de l'organisation. Ouédraogo et al (2016) pensent que le départ des uns et des autres de l'organisation est parfois dû au sureffectif improductif. L'engagement organisationnel permet de caractériser la relation entre le salarié et de préconiser des actions moyennes pour agir sur elle ou pour la développer. Les salariés affectivement impliqués dans leur organisation y restent parce qu'ils le veulent tandis que ceux qui entretiennent une relation plus calculée lui sont fidèle parce qu'ils ont un besoin et que les profils normatifs inscrivent leurs besoins dans un registre de devoir (Meyer & Allen, 1991). Il faut tout de même relever le fait que l'attachement ou la fidélisation à l'égard de l'organisation peut à l'évidence être la conséquence d'une absence d'alternative d'emploi.

D'après Thévenet (2002), l'implication est antécédente à la motivation et une conséquence de la satisfaction car, pour lui, elle correspond à une identification à l'organisation fondée sur le partage et ses buts et valeurs, la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir d'en rester membre. Dans la même veine, Solinger et al (2008), l'IOA est une attitude à l'égard de l'organisation tandis que l'ION et l'IOC sont des attitudes à l'égard d'un comportement (le fait de rester ou de partir) et non envers l'entité. Il est également nécessaire d'introduire la notion de temps ou dimension temporelle afin de mieux cerner l'affective de la normative. En effet, l'on observe généralement que les individus sont impliqués de manière normative avant leur entrée dans l'organisation alors que l'IOA s'observe lorsqu'il en est membre. Notons également que la combinaison de plusieurs dimensions fait naître une autre forme appelée " dimension

hybride. Cette dimension corrobore avec certains travaux de Nkakleu (2006) pour qui « il existe dans l'entreprise des profils regroupant à la fois les dimensions d'implication organisationnelle : affective et calculée ».

1.2. Les déterminants de l'implication organisationnelle

Mohamed (2007), distingue 03 types de déterminant à savoir : individuel, culturel et organisationnel. Les déterminants individuels sont liés à la personnalité, à l'estime de soi et à l'histoire du sujet. Ce sont des aspects relativement stables de la personnalité. On y trouve des personnes qui s'impliquent naturellement. Ces déterminants tournent autour de 02 concepts :

- Les besoins d'accomplissement ou de réussite. Il est lié au besoin d'être compétent ;
- Le besoin d'être « acteur » ou d'être à la source des événements qu'on vit puisque de manière naturelle, l'homme est un être actif ou passif.

Les déterminants culturels sont celles qui sont en rapport avec les systèmes de valeurs rencontrées dans les organisations : nous savons par exemple que les valeurs des métiers de soin ne sont pas les mêmes que celles d'une entreprise de distribution ou celles de l'administration.

Quant aux déterminants organisationnels, ils concernent la relation de l'homme à son travail dans une organisation qui peut soit stimulé, soit bloqué l'implication. Pour cet auteur, L'autonomie, les défis proposés, le système de récompense et les moyens mis à la disposition sont autant de facteurs rattachés à l'implication.

En outre, l'auteur montre qu'il existe un lien fort entre motivation, implication et satisfaction au travail. L'implication détermine des attentes de satisfaction et une forte implication peut engendrer de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées : on est d'autant plus déçu qu'on attendait beaucoup. Inversement, si les attentes sont comblées, la satisfaction sera d'autant plus grande que la personne est impliquée. Les dirigeants sont donc impliqués s'ils obtiennent de leur profession les attentes initialement souhaitées (Cohen, 1992).

En bref, nous constatons que selon la littérature, le développement des compétences, les opportunités de carrière, l'information et la communication, l'autonomie, le système de rémunération monétaire et non monétaire et les réseaux sociaux constituent les déterminants principaux de l'implication organisationnelle. Nous nous proposons donc de déterminer l'impact du mode de financement dans cet engagement des agents. Un travail qui à notre humble connaissance n'a pas encore été effectué encore moins sur le territoire Camerounais.

1.3. Structure financière et implication organisationnelle : une lecture à travers la théorie de l'agence et la théorie des échanges sociaux

Les théories existantes sont multiples et ont évolué au cours du temps. Jusqu'aux années 1960, les chercheurs considéraient que l'entreprise effectuait ses choix de financement, entre fonds propres et dettes, sur le seul critère du coût sans prendre en compte la forte exposition au risque. L'étude de Modigliani & Miller (1958) constitue l'une des premières analyses théoriques approfondies sur le sujet. Ces différents courants ont donné naissance à plusieurs théories dont la théorie de l'agence et la théorie des échanges sociaux.

1.3.1 Le mode de financement en rapport avec la théorie de l'agence

Jensen et Meckling (1976), définissent la relation d'agence comme « un contrat par lequel une personne a recours aux services d'une autre personne pour accomplir une certaine tâche ». Or, nous savons que tout individu agit de manière à maximiser sa propre fonction d'utilité au détriment de l'intérêt général, il faut mettre en place des mécanismes de contrôle afin d'éliminer ou de minimiser les conflits entre l'agent et le principal.

Tout comme les grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises utilisent l'autofinancement, l'endettement et dans la moindre mesure, la levée des nouveaux fonds propres comme des sources de financement de leurs investissements (Fogo, 2021). La structure financière optimale vient donc à point nommé comme un outil permettant d'atténuer les coûts d'agence engendrés par des conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants, mais également entre dirigeants et créanciers. Ce qui est à l'origine des coûts de contrôle engagés par le principal afin de limiter le comportement opportuniste du mandataire, les coûts d'obligation, engagés par l'agent pour justifier de la qualité de ses actions, et les coûts résiduels, dus à l'impossibilité d'exercer un contrôle total du mandataire. Ces coûts d'agence ont une incidence sur les choix de financement de l'entreprise. Ils permettent de justifier la mixité des structures financières existantes. Il existe deux types de relations d'agence, celle entre associés et dirigeants, et celle entre créanciers et actionnaires dirigeants. Comme le développe Belletre en 2010, l'asymétrie d'information peut provoquer des conflits entre actionnaires et dirigeants puisque ces derniers ont la possibilité de s'octroyer un certain nombre d'avantages, pécuniaires ou non, qui vont amoindrir le profit résiduel de l'actionnaire. En effet, l'asymétrie d'information entre dirigeants et créanciers sur la qualité d'un projet d'investissement peut être à l'origine d'un risque de sélection adverse : Le créancier peut difficilement déterminer la qualité de l'emprunteur ; il va chercher à compenser ce risque inconnu en augmentant les taux d'intérêt Arkerlof (1970). Or,

cette augmentation ne sera pas acceptée par les entreprises non risquées qui chercheront, soit un autre mode de financement, soit un projet plus risqué (effet de hasard moral). Par conséquent, afin de ne pas avoir affaire qu'à des entreprises risquées, les établissements prêteurs vont ajuster la quantité des prêts offerts en fonction du degré d'asymétrie d'information, ce qui correspond à un rationnement de crédit (Stiglitz et Weiss, 1981), (Berger & Udell, 1993, 1995; Petersen & Rajan, 1994). L'endettement peut résoudre ces conflits entre actionnaires et dirigeants du moment où celui-ci impose une amélioration de l'information comptable. Le remboursement régulier des échéances a un rôle informatif et disciplinaire (Harris & Raviv, 1991), informatif car une dette honorée atteste que la rentabilité de l'investissement excède la rémunération exigée des prêteurs, La dette permet également une délégation de contrôle aux prêteurs. Il est nécessaire de prendre en considération les problèmes d'agence entre associés et dirigeants dans le cadre des PME car, l'asymétrie informationnelle entre actionnaires et créanciers est très fréquente dans le cadre des PME Camerounaises. En effet, la relation entre l'actionnaire de la PME, et son ou ses investisseurs est complexe car, ces entreprises sont généralement sous le contrôle d'un unique actionnaire-dirigeant, qui est plus ou moins le seul à connaître l'ensemble des informations relatives à son entreprise. De plus, la faiblesse du montant des crédits des PME ainsi que la vive concurrence bancaire n'incitent pas les banques à leur accorder assez de financement que ceux accordés aux grandes entreprises.

1.3.2. L'implication organisationnelle et la théorie des échanges sociaux

Il existe diverse façon d'expliquer tout ce qui implique les relations sociales. Homas (1961) le montra à travers la théorie des échanges sociaux dont il en est l'auteur. Cette théorie est née des concepts économiques et d'échange et traite de la manière dont s'effectuent les interactions dans la société. Celle-ci expose l'idée selon laquelle toute les relations se construisent, se maintiennent, se rompent en raison d'une analyse coût-bénéfice. Ce qui nous amène à faire des études comparatives entre les différentes alternatives qui nous sont soumises afin de choisir les relations qui procurent le plus de bénéfice à moindre coût. Cette théorie explique également le degré d'implication des agents dans les organisations. Comme nous l'avons dit plus haut, cette théorie tourne autour des aspects économiques des relations. Elle stipule que « chaque fois que nous avons une relation, nous réalisons une analyse entre ses coûts et ses bénéfices et en fonction du résultat, nous la valorisons plus ou moins » (Homas, 1961). Du coup, la modification de notre interaction sociale en fonction de ces critères nous permettra d'atteindre un état de

satisfaction le plus élevé. D'où la mesure du degré d'engagement des agents dans les organisations.

1.4. Structure financière et engagement organisationnel : une synthèse de la revue de littérature empirique

Les PME Camerounaises souffrent d'un accès au financement limité qui contraint leur émergence et leur développement ultérieur. À cause des possibilités limitées d'accès au marché financier, et surtout la méfiance des banquiers, quand il s'agit de leur accorder du crédit, les dirigeants des PME Camerounaises doivent trouver les autres sources de financement complémentaire ou alternatif au crédit bancaire classique nécessaire pour couvrir leurs besoins d'investissement et de croissance. L'autofinancement, les associations informelles d'épargne et de crédit ainsi que les tontines restent leurs sources de financement principales (Kaufman, 2005). Dans la hiérarchie proposée par Myers et Majluf (1984), le recours à l'autofinancement est primordial. Une raison à cette hiérarchie est que les dirigeants accordent de la valeur à la flexibilité et au contrôle. Un actionnaire impliqué est un actionnaire soucieux d'exercer une influence sur les dirigeants notamment en faisant usage de son droit de vote ou bien départ sa participation au conseil d'administration (CA) de l'entreprise (Mard & al., 2014). Black (1991) estime que l'incitation à influencer sur les modes de gestion de la firme et à établir une relation de contrôle et d'influence augmente avec le nombre de titres détenus. Ce qui motive les investisseurs institutionnels à exercer un contrôle sur le dirigeant résulte du fait qu'ayant des proportions de capital de plus en plus importants, l'option de quitter la firme s'avère ainsi désormais plus coûteuse (Omri, 2002). Ainsi la détention d'une fraction des actions d'une entreprise place les actionnaires en position stratégique, leur permettant d'influer sur les décisions (Sahut & Gharbi, 2011). Cette influence peut s'exercer indirectement, par des pressions, ou directement par vote lors des assemblées générales ou des réunions du CA (Useem, 1996 ; Sahut & gharbi, 2011). La participation des institutions au capital des entreprises représente à la fois un investissement rationnel et relationnel. En effet, plus le pourcentage de capital investi est élevé, plus les investisseurs institutionnels ont tendance à établir des relations privilégiées de type capital/gestion (Useem, 1996 ; Sahut & Gharbi, 2011)⁴. A partir du moment où le recours au financement externe réduit la flexibilité pour le financement futur et engendre la perte de l'indépendance financière (Damodaran, 2006), L'usage des bénéfices comme sources de financement conduit les dirigeants des PME

⁴ Useem, 1996 ; Sahut & Gharbi, 2011 cités par Feudjo et Tchankam (2018)

camerounaises à faire de plus en plus recours aux fonds propres et à limiter les départs volontaires des agents. Car ceux-ci voient en la firme leur propriété. C'est la raison pour laquelle nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : le recours à l'autofinancement influencerait l'implication organisationnelle des agents dans les petites et moyennes entreprises.

H1.1 : le recours à l'autofinancement influencerait l'implication organisationnelle affective des agents dans les petites et moyennes entreprises.

H1.2 : le recours à l'autofinancement influencerait l'implication organisationnelle normative des agents dans les petites et moyennes entreprises.

H1.3 : le recours à l'autofinancement influencerait l'implication organisationnelle calculée des agents dans les petites et moyennes entreprises.

A la question de savoir si l'augmentation de la dette conduit à une amélioration de la discipline, de l'efficacité, de l'implication et par conséquent des rendements sur investissement plus élevés, un certain nombre de travaux ont été effectués dans le but d'essayer de répondre à cette interrogation bien que la plupart l'ai fait de façon indirect (Damodoran, 2006).

Au cours des années 1980, en plein milieu de la période d'expansion des rachats par endettement encore appelés LBO⁵, un groupe de praticiens dirigé par Michael Jensen de l'université de Harvard a mis en évidence un fort argument en faveur de l'endettement fondé sur l'hypothèse selon laquelle la plupart des dirigeants faisaient des investissements moins bancables par l'intermédiaire de ce que nos chercheurs ont appelés les free-cash-flow (FCF) de l'entreprise. Ces FCF tels que défini par ce groupe de chercheurs représentent les CF d'exploitation sur lequel les dirigeants disposent d'un pouvoir d'utilisation discrétionnaire. En effet, le dirigeant occupe un rôle central dans l'entreprise puisqu'il est à la fois un acteur majeur dans le processus conduisant à la création de la valeur mais dispose également de la capacité d'influencer sur la répartition (Djoutsa & Takoudjou, 2012). Ceux-ci peuvent les utiliser pour investir dans des actifs pour les distribuer aux différents associés ou encore choisir de les conserver dans la trésorerie. Selon nos chercheurs, les dirigeants qui disposent des FCF considérablement élevé et qui ont par conséquent un endettement significativement faible ou nul n'ont aucune incitation à se montrer efficace dans le choix des projets d'investissement ou

⁵ LBO sont les initiales de l'expression anglophone Leveraged buy-out et signifie rachat avec effet de levier. Le LBO est une action permettant à une entreprise d'en acheter une autre, en utilisant le moins possible ses fonds propres,

bien dans la direction des projets avec un tel matelas financier (Damodaran, 2006). Les tenants de la théorie de la motivation montrent à travers les expériences qu'il existe en chaque homme des leviers de manipulation pour l'amener à faire des efforts supplémentaires, à être plus productif. L'un des moyens permettant d'introduire de la discipline dans le processus d'investissement consiste à obliger ces entités à faire recours à des emprunts des lors que l'endettement crée des engagements à payer des intérêts et à rembourser la dette (Jensen, 1976). Ce qui suppose une plus grande implication et fait ainsi accroître les risques de faillite sur des projets d'investissements peu rentable.

Empiriquement, les firmes qui ont été acquises lors d'une prise de contrôle hostile sont généralement caractérisées par des performances faibles qu'il s'agisse de leur rentabilité comptable ou bien celle de leurs titres (Bhide, 1993). Il existe des faits empiriques qui montrent que l'accroissement de la dette est suivi par une amélioration de l'efficacité d'exploitation mesurée par la marge opérationnelle et de rendement sur capital Palepu (1990), Kaplan (1989) et Smith (1990) ont montrés qu'il y'a des améliorations considérables des firmes qui sont impliquées dans les opérations de rachat par endettement. Plus précisément, les firmes qui se financent majoritairement par endettement mettraient sur pieds une série d'obligations et de pressions sociales qui poussent les agents à adopter un comportement attendu par l'organisation au sein de laquelle ils travaillent. D'où la seconde hypothèse suivante :

H2 : le financement par endettement serait lié à l'implication organisationnelle des agents dans les petites et moyennes entreprises.

H2.1 : le financement par endettement serait lié à l'implication organisationnelle affective des agents dans les petites et moyennes entreprises.

H2.2 : le financement par endettement serait lié à l'implication organisationnelle normative des agents dans les petites et moyennes entreprises.

H2.3 : le financement par endettement serait lié à l'implication organisationnelle calculée des agents dans les petites et moyennes entreprises.

2. La démarche méthodologique

Notre démarche d'investigation est organisée autour de deux points : la mesure des variables (dépendante et indépendante) et la collecte des données.

2.1. Mesure de la variable dépendante

Dans notre étude, l'implication organisationnelle constitue la variable à expliquer. Dans la littérature, trois travaux recensés proposent une échelle de mesure de l'implication

organisationnelle. La première est celle de Porter et Coll (1970), ensuite la seconde est celle de O'reilly et Chatman (1986) et enfin l'Organizationnal questionnaire de porter et Alii (1974), traduit en français par Thevenet (2002). Bien que faisant l'objet de nombreuses utilisations empiriques, ces dernières envisagent une analyse du concept sur l'aspect unidimensionnel. Dans cette étude, c'est l'échelle de Meyer et al (1993) qui est utilisé. Ce choix se justifie par le fait qu'elle opte pour une analyse multidimensionnelle du concept. Sur cette échelle, l'implication organisationnelle est évaluée par 18 items et décline trois facettes à savoir l'implication affective (6 items), l'implication normative (6 items) et l'implication calculée (6 items). Ces différents items sont mesurés sur une échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » (note 1) « à tout à fait d'accord » (note5). En raison des différences liées au contexte et à l'échantillon d'étude, nous avons modifié et supprimé certains items pour l'adapter à notre étude. Ainsi donc, le terme réseau sera remplacé par celui d'entreprise et nous n'en retiendrons que 3items pour chacune des dimensions de l'implication. Par la suite, nous avons invité les répondants à identifier parmi ces items ceux qui sont attribuées à leur implication. Autrement dit, nous les avons demandés d'évaluer leur niveau d'implication sur chacun de ces items. Nous avons scindé notre variable dépendante en trois : implication affective, implication normative et implication calculée. Ces différentes variables étant donc de nature qualitative et nominale, nous avons procédé à une régression linéaire multiple.

2.2. Mesure de la variable indépendante

Dans cette étude, la structure financière constitue notre variable explicative. Elle se définit comme la combinaison des dettes et fonds propres de l'entreprise (Feudjo & Tchankam, 2012). Pour la mesurer, nous avons enregistré le niveau d'endettement et le niveau de fonds propres de l'entreprise. Ainsi, nous avons demandé aux répondants d'identifier leur niveau de fonds propres sur un plafond de 100%. Dans cette optique, si le répondant affirme avoir un niveau d'autofinancement égal à 20% cela supposera de façon implicite que les dettes correspondent à 80% de son passif.

2.3. Échantillonnage

La population de base de cette recherche est constituée de l'ensemble des PME installées au Cameroun. Pour constituer la base de sondage, nous avons emprunté la méthode non probabiliste et plus précisément par convenance. Nous avons effectuées des enquêtes au cours des mois d'avril et de juin 2018 dans les villes de Yaoundé, Douala, Bafoussam et de Dschang

ce choix se justifie par le fait de la forte concentration des entreprises dans ces métropoles⁶. Au total, nous avons administré 60 questionnaires et nous nous sommes entretenus avec 10 propriétaires desdits PME. Après le recouvrement et le traitement desdits questionnaires, 47 nous ont permis de mener notre analyse économétrique. Les statistiques qui décrivent l'échantillon d'étude sont consignées dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 1 : Statistiques descriptives des entreprises de l'échantillon

Secteur d'activité	Eff	%	Statut juridique	eff	%	Age de l'entreprise	eff	%
Primaire	1	2,1	SA	9	19,1	Moins de 5ans	8	17,0
Secondaire	9	19,1	SARL	11	23,4	Entre 5 et 10 ans	22	46,8
Tertiaire	28	59,6	SNC	23	48,9	Plus de 10 ans	17	36,2
Mixte	9	19,1	SCS	4	8,5	////////////////////	////////	////////
Total	47	100,0	Total	47	100,0	Total	47	100,0

Source : Issu des analyses

Les statistiques condensées dans le tableau ci-dessous indiquent que 59.6 % des entreprises de l'échantillon sont des entreprises commerciales et de services, 19.1% des entreprises industrielles. Bien que les entreprises évoluent en majorité dans le secteur tertiaire, elles sont dans la plupart des cas des sociétés en nom collectif (48,9%), suivi des SARL (23,4%) et les SA (19,1%).

3. Les résultats

Nous présenterons tour à tour la relation qui existe entre la structure financière et chacune des trois dimensions de l'implication organisationnelle avant de relever les autres déterminants de l'engagement organisationnelle.

3.1. Le niveau d'engagement en rapport avec un endettement élevé

De nos analyses, il ressort que 81,4% de notre échantillon ne sont "pas de tout d'accord" et "pas d'accord" qu'ils travailleraient avec le même engagement quel que soit le mode de financement.

⁶ Selon l'INS 2016, 54,7% des unités économiques sont implantés dans les villes de Douala et Yaoundé

Ceux-ci rejettent donc catégoriquement l'idée selon laquelle la structure financière ne puisse influencer le degré d'engagement des agents. Ceci contre 4,3% se dressant contre cette hypothèse.

A la question de savoir s'il existe d'emblée un lien entre le mode de financement et le degré d'implication organisationnelle, un dirigeant copropriétaire affirme : « *bien sûr, la dette est comme une corde au cou. Lorsque vous êtes endetté, même de manière involontaire vous êtes engagé ; vous ne dormez plus* ». De prime à bord, ce résultat confirme la première hypothèse. Ce résultat va en droite ligne avec les développements de Damodaran (2006) selon lesquels les dirigeants qui disposent des FCF considérablement élevé et qui ont par conséquent un endettement significativement faible ou nul n'ont aucune incitation à se montrer efficace dans le choix des projets d'investissement ou bien dans la direction des projets avec un tel matelas financier.

3.2. La mise en évidence de la relation entre le mode de financement et l'implication organisationnelle

Nous présenterons tour à tour la relation qui existe entre les différents modes de financement et chacune des trois dimensions de l'implication organisationnelle.

3.2.1. L'Autofinancement et l'implication organisationnelle

Nous présenterons tour à tour la relation qui existe entre l'autofinancement et chacune des trois dimensions de l'implication organisationnelle.

❖ L'autofinancement et l'IOA

De l'analyse faite sur les données collectées, il ressort qu'il existe une relation entre le mode de financement et l'IOA. D'après le tableau 2 ci-dessous, les firmes qui ont un niveau de fonds propres faible (moins de 30%) ne sont principalement « *pas du tout d'accord* » ou « *pas d'accord* ». Autrement dit l'entreprise n'a pas de signification personnelle pour ceux-ci. Ceci montre que les agents ne sont pas affectivement liés à leur entité. Par contre, sur les 23 firmes qui se finance en majorité par leurs propres fonds (plus de 60%), 21 sont « *d'accord* » et « *très d'accord* ». On observe donc par là un attachement affectif ; émotionnel des agents à leur organisation. Ceux-ci ont une forte adhésion dans les buts et objectifs de l'organisation. De l'entretien tenu avec les propriétaires des PME finançant en majorité leurs activités par fonds propres, un dirigeant affirme : « *c'est d'abord une activité dans laquelle j'ai investi mes fonds propres sans emprunter quoi que ce soit à qui que ce soit. Donc je me sens affectivement lié à cette structure. Parmi mes 33 employés, plus de 15 ont un peu un caractère déviant. Mais je*

leur maintien car ils n'ont pas encore débordé les limites ». Un autre répondant déclare : « c'est d'abord un sentiment d'appartenance qui nous uni ici. Car même pendant les moments les plus difficile on est soudé ; on trouve des solutions ensemble [...] pour ce qui est des employés, la majorité a déjà compris que cette entreprise est la leur. Car ils se battent pour attirer et satisfaire la clientèle avec respect et gentillesse ». On peut donc dire que le mode de financement influence positivement l'implication organisationnelle affective. Ce qui confirme à la fois les premières sous hypothèses de nos hypothèses principales (c'est-à-dire H1.1 et H2.1). Ce résultat corrobore la pensée des tenants de la théorie de la motivation. Ceux-ci montrent à travers les expériences qu'il existe en chaque homme des leviers de manipulation pour l'amener à faire des efforts supplémentaires, à être plus productif. L'un des moyens permettant d'introduire de la discipline dans le processus d'investissement consiste à obliger ces entités à faire recours à des emprunts des lors que l'endettement crée des engagements à payer des intérêts et à rembourser la dette (Jensen, 1976).

Tableau N°2 : Hauteur des fonds propres * IOA

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Peu d'accord	D'accord	Très d'accord	Total
Hauteur des fonds propres	Moins 30%	1	2	0	1	1	5
	De 31 à 60%	2	2	8	5	2	19
	Plus de 60	2	0	0	9	12	23
Total		5	4	8	15	15	47

Source : Issu des analyses

Il faut noter que ces entreprises affectivement impliquées sont en majorité des entités familiales. C'est ce que confirme un employé ayant la maîtrise du mode de financement lorsqu'il affirme : « au départ cet hôpital était une structure familiale, mes sœurs et moi travaillions avec beaucoup d'engagement. Mais dès lors que papa a accepté de nouvelles personnes dans le capital (plus de 40%), nous ne sommes plus autant engagés ». A la question de savoir s'il pouvait fournir des indices plus concrets, il ajoute : « nous travaillons ici à tour de rôle. Chacun a une semaine. Il y'a des semaines où la pharmacie reste fermée ». » Au total, 21 sur 30 PME ressentent vraiment les problèmes de l'entreprise comme s'ils étaient les siens lorsque ceux-ci se financent par fonds propres.

Le test de khi-deux présente la relation qui existe entre plusieurs variables. Il est valide lorsqu'il nous présente une significativité inférieure à 0,05. Dans le cas d'espèce, nous avons une significativité de 0,001 ; largement inférieur à 0,05. Ce qui confirme que le niveau de fonds propres détermine l'IOA. Il en est de même pour la mesure symétrique. Le tableau ci-dessous nous présente un phi de Cramer de 0,53 c'est-à-dire au-dessus de la moyenne et donc significatif.

❖ L'autofinancement et l'ION

Le tableau mettant en relation l'AF et l'ION est le suivant :

Tableau N°3 : Hauteur des fonds propres * ION

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Peu d'accord	D'accord	Très d'accord	Total
Hauteur des fonds propres	Moins 30%	40,00%	20,00%	20,00%	0,00%	20,00%	100,00%
	De 31 à 60%	26,30%	21,10%	10,50%	42,10%	0,00%	100,00%
	Plus de 60	13,00%	30,40%	13,00%	26,10%	17,40%	100,00%
Total		21,30%	25,50%	12,80%	29,80%	10,60%	100,00%

Source : Issu des analyses

Nous constatons que 53,2% de notre échantillon sont bien impliqués de manière normative car ceux-ci sont soumis à un ensemble de pression internalisées qui leur poussent à agir de manière à satisfaire les buts et objectifs de l'organisation. Ces pressions sont occasionnées par des obligations et des normes contraignantes. Malheureusement ce pourcentage bien qu'élevé se trouve reparti de part et d'autre dans le tableau indépendamment de la taille de la structure financière. Cette situation peut être illustrée par le verbatim de l'un de nos répondants. Il est le suivant : « nous sommes bien conscient que le financement par emprunt est une source d'implication car, le désir de vouloir rembourser et de ne pas voir la garantie être prise peut vous pousser à vous donner autant que vous pouvez. Ces risques peuvent également vous faire chuter dans la mesure où vous empruntez et que l'activité n'est pas productive. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous l'évitons. Mais nous mettons sur pied un règlement intérieur qui nous pousse à être engager ». Nous constatons ainsi que cette implication organisationnelle normative n'est pas liée au mode de financement. Un résultat qui infirme la deuxième hypothèse de l'hypothèses principale 1 (c'est-à-dire H1.2). S'il est trivial qu'une implication des agents induit une augmentation de la rentabilité de l'entreprise, nous pouvons de prime à bord dire que

ce résultat réconforte la position de Modigliani et Miller (1958) qui opte pour le lien d'indépendance entre la structure financière et la valeur de l'entreprise. En revanche, il va en droite ligne avec les développements de Durand (1954)⁷ et ceux de Modigliani et Miller (1968).

Tableau N°4 : Test du khi-deux FP * ION

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	8,472 ^a	8	,389
Rapport de vraisemblance	11,538	8	,173
Association linéaire par linéaire	1,285	1	,257
N d'observations valides	47		

Source : Issu des analyses

Le test du khi-deux de Pearson à son tour nous présente un degré de significativité de 0,389 ; largement supérieur à 0,05 et donc non acceptable. Ce qui montre une mauvaise corrélation entre l'AF et l'ION.

❖ **Autofinancement et l'IOC**

Au regard des résultats fournis par le tableau 5, nous sommes à mesure de confirmé une relation de dépendance entre la structure financière et l'implication organisationnelle calculé. En effet, le tableau des pourcentages nous montre que lorsque le pourcentage de fonds propres est élevé, les agents sont de plus en plus impliqué de manière calculée. En effet, la plupart des agents, ayant majoritairement pour source de financement les fonds propres, pensent qu'ils ont trop investit dans la firme ou point où vouloir travailler ailleurs devient difficile. Ce résultat confirme les dernières sous hypothèses des hypothèses principales selon lesquelles l'autofinancement (l'endettement) influencerait l'implication organisationnelle calculée des PME (c'est-à-dire H1.3 et H2.3).

Tableau N°5 : Hauteur de l'autofinancement * IOC

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Peu d'accord	D'accord	Très d'accord	Total
Hauteur des fonds propres	Moins de 30%	20,00%	20,00%	0,00%	60,00%	0,00%	100,00%
	De 31 à 60%	57,90%	26,30%	10,50%	5,30%	0,00%	100,00%
	Plus de 60	30,40%	13,00%	30,40%	21,70%	4,30%	100,00%
Total		40,40%	19,10%	19,10%	19,10%	2,10%	100,00%

Source : Issu des analyses

⁷ Cité par Kartobi, S. E. (2013)

Le test du khi-deux de Pearson nous présente un degré de significativité de ,079, supérieur à 0,05. La mesure symétrique affiche également un phi de Cramer de 0,387, inférieur à la moyenne et donc non suffisant pour conclure qu'il existe une relation entre le niveau d'autofinancement et l'IOC.

3.3. L'endettement et l'ION

Sur le tableau ci-dessous, nous constatons que 20 agents interrogés dans les PME en valeur absolu et donc 42,5% en valeur relative de notre échantillon utile sont impliqués de manière normative. Le test du khi-deux de Pearson affiche 0,017, inférieur à 0,05 et celui de Cramer 0,444 et donc moyen et acceptable. Sur la base de ceci, nous en déduisons que le mode de financement par endettement est positivement lié à l'ION. Cependant, la relation n'est pas directe, car elle passe par la mise en place d'un ensemble de règles. En effet, selon les réponses des dirigeants et propriétaires des PME de notre échantillon, les firmes qui se financent en majorité par la dette mettent sur pied un ensemble de normes ; de règles contraignantes pour amener les agents à s'inscrire dans les buts et objectifs de l'entreprise. Les agents perçoivent à travers les normes subjectives un ensemble d'obligation et de pressions sociales qui leurs excitent à orienter leurs visions vers les idéaux de la firme dans laquelle ils en font partie. Ces affirmations sont confirmées par quelques verbatim de nos répondants. À ce sujet déclare un dirigeant : « *un endettement excessif n'est pas conseillé. il est toujours nécessaire de garder son indépendance financière [...] et si donc vous vous trouvez dans une telle situation, il faut être à mesure de travailler et d'exciter les employés à être engagés* ». Et à un autre d'ajouter : « *à cause de la dette que nous avons contractée, nous sommes obligés de mettre la pression aux différents agents de l'organisation [...]. Nous le faisons à travers un règlement intérieur rigoureux ; à travers la mise sur pied des sanctions qui sont à l'origine de la discipline et l'adoption des comportements favorables pour les affaires* ». On peut donc conclure au regard de ces résultats que lorsqu'une entreprise se finance majoritairement par endettement, elle met sur pied des règles, des obligations qui excitent les agents à s'engager quotidiennement dans leur travail même de manière involontaire. Cette sortie de résultat n'est pas surprenante. En effet, Il existe des faits empiriques qui montrent que l'accroissement de la dette est suivi par une amélioration de l'efficacité d'exploitation grâce aux mécanismes mis sur pied. Cette amélioration est mesurée par la marge opérationnelle et de rendement sur capital (Palepu, 1990). Kaplan (1989) et Smith (1990) avaient déjà montré qu'il y'a des améliorations considérables des firmes qui sont impliquées dans les opérations de rachat par endettement.

Tableau N°6 : Hauteur de l'endettement * ION

			Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Peu d'accord	D'accord	Très d'accord	Total
Niveau d'endettement de l'entreprise	Moins de 30	Effectif	5	7	2	5	1	20
		% dans niveau d'endettement de l'entreprise	25,0%	35,0%	10,0%	25,0%	5,0%	100,0%
	Entre 30 et 60	Effectif	4	11	2	2	0	19
		% dans niveau d'endettement de l'entreprise	21,1%	57,9%	10,5%	10,5%	0,0%	100,0%
	60 et plus	Effectif	0	0	1	5	2	8
		% dans niveau d'endettement de l'entreprise	0,0%	0,0%	12,5%	62,5%	25,0%	100,0%
Total		Effectif	9	18	5	12	3	47
		% dans niveau d'endettement de l'entreprise	19,1%	38,3%	10,6%	25,5%	6,4%	100,0%

Source : Issu des analyses

3.4. Les autres déterminants de L'IO issus de l'étude qualitative

De l'entretien tenu avec la plupart des propriétaires partiel ou total de notre échantillon, il ressort qu'à côté de la structure financière, plusieurs autres variables sont à l'origine de l'engagement des différents agents dans une organisation. On peut bien observer sans difficulté que d'après les enquêtes, la rigueur du règlement occupe le pourcentage le plus élevé (25,7). Ainsi les agents sont d'autant plus impliqués que les normes, obligations et le respect des valeurs de la firme sont contraignantes. Ce pourcentage est suivi de 22,8, représentant celui des charges supportées par ceux-ci. Il s'agit principalement des charges fiscales, familiales, locatives et salariales qui occasionnent l'engagement des propriétaires et autres agents de l'entreprise. Ensuite, 17,1% de personnes avec lesquels l'entretien s'est tenu pensent que les clients sont une source d'implication pour les agents car comme là si bien dit l'un des répondants, « *sans la clientèle, on ne peut pas être impliqué dans ce travail* ». Un pourcentage de 14,3 représente la taille de personne pensant être naturellement impliqué indépendamment d'une quelconque variable. À côté de ces derniers, 2,9% pensent qu'aucun mode de

financement ne peut être pour eux une source de motivation car affirment-ils « *que vous emprunter ou pas, le degré d'engagement est le même car dans tous les cas, l'argent est enjeu ; soit le vôtre ou pour quelqu'un d'autre [...] la pression vient seule. Lorsque l'activité avance, vous avancez avec elle. Pendant les périodes mortes vous ne pouvez rien faire* ». Enfin, les autres pourcentages sont répartis entre la recherche du profit et de la concurrence respectivement à hauteur de 12,9% et 4,3%.

❖ Implications managériales et scientifiques

Sur le plan managérial : au regard des résultats issus de nos analyses, nous recommandons aux dirigeants des PME de faire usage de leurs fonds propres dans leur début de carrière. C'est-à-dire pendant les 02 à 04 premières années à partir de la date de création de l'entreprise compte tenu des risques que comporte la dette. Ce qui est à l'origine de l'IOA. Par la suite, ceux-ci pourront susciter l'IOC en faisant recours à l'emprunt sans toutefois compromette leur dépendance financière. Pour ce qui est des employés, un système de rémunération efficace et équitable, l'amélioration des conditions de travail, la mise sur pied et l'application des normes sont nécessaire pour leur implication.

Sur le plan scientifique, l'ensemble des résultats obtenus nous ont permis d'enrichir la littérature en réconfortant la théorie de l'agence émise par Jensen & Meckling (1976), la théorie des échanges sociaux (Homas, 1961) qui nous amène à faire des études comparatives entre les différentes alternatives qui nous sont soumises afin de choisir ou bien de mieux s'impliquer dans les relations qui procurent le plus de bénéfice à moindre coût. Cette étude réconforte également les développements faites par plusieurs auteurs sur le pouvoir disciplinaire de l'endettement à l'instar de Damodaran (2006).

Conclusion

De l'analyse faite sur les données collectées, il ressort qu'il existe une forte corrélation entre le mode de financement et l'IOA, et l'IOC. Plus le niveau d'endettement est bas, plus les salariés et en majorité les propriétaires des PME sont liés à leur organisation d'une manière affective et calculée. Pour ce qui est de l'implication organisationnelle normative, lorsqu'une entreprise se finance majoritairement par endettement, elle met sur pied des règles, des obligations qui excitent les agents à s'engagés quotidiennement dans leur travail même de manière involontaire. À côté du mode de financement, certaines variables beaucoup plus liés aux propriétaires des PME déterminent leur attachement à l'entreprise. Nous recommandons donc aux dirigeants et aux propriétaires des PME à faire usage de leurs fonds propres dans leur début

de carrière. C'est-à-dire pendant les 02 à 04 premières années à partir de la date de création de l'entreprise compte tenu des risques que comporte la dette. Ce qui est à l'origine de l'IOA. Par la suite, ceux-ci pourront susciter l'IOC en faisant recours à l'emprunt sans toutefois compromettre leur dépendance. Pour ce qui est des employés, un système de rémunération efficace et équitable ; l'amélioration des conditions de travail sont nécessaires pour leur implication.

Cette recherche nous a permis en premier plan d'enrichir la littérature existante en relevant le lien existant entre le mode de financement et le degré d'engagement des agents dans les PME. D'autre part, elle nous a permis de montrer aux dirigeants et autres acteurs de la chaîne décisionnelle de savoir quelle combinaison de fonds pourrait être le moteur de l'implication des agents et partant de la productivité de l'organisation.

En ce qui concerne les limites de ce travail, premièrement, la taille de notre échantillon et les spécificités de chaque contexte économique constitue un obstacle à la généralisation de nos résultats. De plus, il serait intéressant d'étendre cette recherche dans les grandes entreprises où l'on observe généralement un accroissement à un niveau élevé de divergence d'intérêt. Ces différentes limites peuvent constituer de potentielles pistes de recherche futures. Nous avons constaté grâce à quelques écoles de pensées que l'endettement procure un avantage fiscal considérable. Comme perspective supplémentaire, il serait judicieux de savoir si cet effet est variable en fonction du taux d'imposition. Autrement dit de s'interroger si les firmes présentes dans les pays qualifiés de "*paradis fiscal*" ont raison de s'endetter.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, I., & Fishbein, M.** (1988), « Theory of reasoned action-Theory of planned behavior », *University of South Florida*, P 67-98.
- Akerlof, G.** (1970), « The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism », *quarterly Journal of Economics*, 84(3), P 488-500.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.** (1996), « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity », *Journal of vocational behavior*, 49(3), P 252-276.
- Atangana, G. C. B., & Um-Ngouem, M. T.** (2019). « Profil du propriétaire-dirigeant et facteurs déterminants de l'accès au crédit bancaire des TPE/PE camerounaises ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(4).
- Bellettre, I.** (2010), « Les choix de financement des Très Petites Entreprises », (Doctoral dissertation).
- Berger, AN et Udell, GF** (1993), « Marges de crédit, garanties et prêts relationnels dans le financement des petites entreprises », *Conseil des gouverneurs de la Réserve fédérale américaine* (États-Unis), (n ° 93-9).
- Biétry, F.** (2012), « L'implication organisationnelle : un concept à emprunter ? » (N ° hal-02137018).
- Black, B. S.** (1991), « Agents watching agents: The promise of institutional investor voice » .UCLA l. Rev., P 39, 811.
- Commeiras, N., & Fournier, C.** (2000), « Le questionnaire de mesure de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1990), un substitut potentiel de l'OCQ (Organisationnel Commitment Questionnaire) de Porter et Alii (1974) », *XVème journée nationale des IAE*.
- Damodaran, A.** (2006), « Finance d'entreprise : théorie et pratique », *De Boeck Supérieur*, p. 268-930.
- Djoutsa & Takoudjou,** (2012), « L'impact du changement du dirigeant sur la valeur des entreprises camerounaises : effet modérateur de la nature de départ et du contexte économique de l'entreprise », *revue congolaise de gestion*, N° 15-16.

- Feudjo J. R. et Tchankam J. P.** (2018), « L'implication des actionnaires institutionnels dans la gouvernance des entreprises : le cas d'une économie en développement », *recherche en science de gestion*, P. 157-182.
- FOGO P. R.** (2021) « Les déterminants déficients du niveau d'endettement long terme de la PME camerounaise : une étude sur données de panel », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Vol 5 : N° 2 P 67- 88.
- GAMASSOU, C. E.**, (2005), « Épuisement professionnel et implication : un modèle fondé sur les ressources ».
- Gartner** (1989), « Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior », *Entrepreneurship theory and practice*, vol 16 (3), P 13-32.
- Gough, J. E., & Monday, P. R.** (1979), « Student Workloads: An Entree to the Literature », *Occasional Paper*, Number 3, Spring 1979. .
- Gueguen, G., & Torres, O.** (2004), « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires ». *Revue française de gestion*, (1), 227-248.
- Harris, M. et Raviv, A.** (1991), « La théorie de la structure du capital », *Le Journal of Finance* , 46 (1), 297-355.
- Jensen** (1976). « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure », *journal of finance economy*, vol 3, issue 4, P 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H.** (1976), « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure » ». *Journal of financial economics*, 3(4), P 305-360.
- Kamdem, E.** (2002), « Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise », *Presses de l'Université Laval*.
- Kaplan, S.** (1989), « The effects of management buyouts on operating performance and value », *Journal of financial economics*, 24(2), P 217-254.
- Kartobi, S. E.** (2013), « Déterminants de la structure financière et réactions du marché boursier aux décisions de financement: cas des sociétés cotées à la bourse des valeurs de Casablanca », Doctoral dissertation, Université Nice Sophia Antipolis; Université Cadi Ayyad (Marrakech, Maroc).
- Lawler** (1992), « The empowerment of service workers: what, why, how, and when », *Sloan Management Review*, vol. 33, P 31-39.

Mard, Y., Marsat, S., & Roux, F. (2014), « Structure de l'actionnariat et performance financière de l'entreprise: le cas français », *Finance Contrôle Stratégie*, (17-4).

Meyer & al. (2002b), « Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents correlates, and consequences», *journal of vocation behavior*, issue 61(1), P 20-52.

Meyer & Smith (2000), « Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, P 319-331.

Meyer, JP et Allen, NJ (1991), « Une conceptualisation en trois composantes de l'engagement organisationnel », *Revue de la gestion des ressources humaines*, 1 (1), P 61-89.

Meyer, JP, Allen, NJ et Gellatly, IR (1990), « Engagement affectif et continu envers l'organisation: évaluation des mesures et analyse des relations simultanées et décalées », *Journal de psychologie appliquée*, vol. 75 (6), p 710.

Mohamed, K. (2007), « La conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail ».

Morrow, PC (1993), « La théorie et la mesure de l'engagement au travail », J'ai Press.

Myers, SC et Majluf, NS (1984), « Les décisions de financement et d'investissement des entreprises lorsque les entreprises disposent d'informations que les investisseurs n'ont pas (n° w1396), *Bureau Nationale de la Recherche Economique*.

Neveu, J. P. (2002), « L'implication au travail ». Vuibert.

Nkakleu, R. (2006), « L'implication organisationnelle des personnels cadre dans les PME : le rôle de la tontine d'entreprise en contexte Camerounais ». Vol 28, No 3-4.

Nkakleu, R., & Kamdem, E. (2007), « Quand la tontine d'entreprise crée la coopération au travail : le cas d'une PME camerounaise Nizet J. et Pichault F.(éds), *Les performances des organisations africaines: Pratiques de gestion en contexte incertain, Paris: Le Harmattan*, P 121-132.

O'reilly & Chatman (1986), « organisational commitment and psychological attachment: the effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior », *journal of apply psychologie*, vol. 71, N° 3, P 492 – 499.

Ouédraogo, R., Some, D., Ouédraogo, A. & Livian, Y. (2016), « Implication organisationnelle du personnel d'une entreprise Africaine : le cas de ONATEL-SA au Burkina Faso », *journal ouest Africain des sciences de gestion*, vol 1, n°1, P 1-109.

- Palepu, KG** (1990), « Conséquences des rachats par emprunt », *Journal of Financial Economics*, 27 (1), P 247-262.
- Petersen, MA et Rajan, RG** (1994), « Les avantages des relations de prêt : preuves tirées des données des petites entreprises », *Le journal de la finance*, 49 (1), P 3-37.
- Rousseau, D.** (1995), « Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements », Sage publications.
- Sahut, J. M., & Gharbi, H. O.** (2011), « Influence des actionnaires institutionnels français et étrangers sur la performance financière des firmes », *La revue des sciences de gestion*, (5), P 51-62.
- Simon, J. G. M. H. A.** (1958), « *Organizations* ».
- Solinger & al.** (2008)? « Beyond the three-component model of organizational commitment », *journal apply psychology*, P 72-73.
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A.** (1980), « Credit rationing in markets with imperfect information, Part II: Constraints as incentive devices », In *4th World Congress of the Econometric Society*.
- TAJER, A. et al.** (2021), « Structure de l'actionnariat et performance financière des entreprises marocaines cotées en bourse ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 2, P 8
- Théorème de Modigliani F. & Miller M.** (1958).
- Thevenet** (2006). « L'implication organisationnelle des professionnelles de TI », *revue française de gestion*, Lavoisier, paris, P 24.
- Useem & al.** (1996), « Employee shareholders or institutional investors? When corporate managers replace their stockholders », *journal of management studies*.
- Vanderbergue** (2004), « L'engagement organisationnel, les raisons de l'attachement à l'entreprise », HEC Montreal.
- Vernhet** (2012), « Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources », P 69.