

Structures familiales et Gouvernance des PME familiales au Bénin

Family structures and governance of family SMEs in Benin

Waliou EDISSA, (Doctorant)

*Laboratoire de Finance Entrepreneuriale et de Comptabilité (LaFEC)
Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion (ED-SEG)
Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin*

Karima SYLLA DOUCOURE, (Professeure Titulaire)

*Laboratoire de Finance Entrepreneuriale et de Comptabilité (LaFEC)
Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion (ED-SEG)
Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Université d'Abomey-calavi (Bénin) Code postal : 01 BP 526 Abomey-calavi Téléphone : +229 0121361119
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EDISSA, W., & SYLLA DOUCOURE, K. (2025). Structures familiales et Gouvernance des PME familiales au Bénin. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(2), 41-60. https://doi.org/10.5281/zenodo.14788143
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: December 31, 2024

Accepted: January 31, 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 02 (2025)

Structures familiales et Gouvernance des PME familiales au Bénin

Résumé

De nombreuses études ont porté sur la gouvernance d'entreprise au sein des grandes entreprises (Omri, 2003 ; Goncalves, 2013 ; Parada et al., 2020), mais peu d'études ont été réalisées sur les déterminants des systèmes de gouvernance existants ou qui devraient être mis en place au sein des PME familiales (Panou, 2021 ; Salaouatchi et al., 2019). Cette recherche tente d'analyser le lien entre la structure familiale et la gouvernance des PME familiales au Bénin. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une démarche méthodologique de type quantitatif. Les données collectées viennent de 162 PME familiales installées dans les villes de Cotonou et d'Abomey-Calavi. Les tests de fiabilité, de validité et les équations structurelles ont été réalisés avec les logiciels SPSS 26 et Amos 23 pour mieux atteindre notre objectif. Les résultats obtenus indiquent que la structure familiale de type nucléaire influence positivement la gouvernance des PME familiales. A contrario, la famille de type communautaire influence négativement la gouvernance des PME familiales. L'originalité de cette recherche est la prise en compte des mécanismes régissant la famille pour mieux saisir comment la PME familiale organise sa gouvernance, ce qui apporte un plus à la littérature. Elle permet d'éclairer les dirigeants des PME familiales à mieux comprendre les effets des structures familiales sur leurs comportements et connaître leur importance dans la survie face aux différentes difficultés. Comme limites, d'une part, les facteurs tels que les protocoles familiaux, l'harmonie familiale n'ont pas été pris en compte dans notre modèle. D'autre part, cette recherche met en évidence des liens directs entre les variables indépendantes et celle dépendante, alors qu'il peut exister des variables intermédiaires ou de variables de modération susceptibles d'améliorer la qualité du modèle. Les recherches futures prendront en compte, les facteurs culturels et religieux pour voir dans quelle mesure ces facteurs pourraient influencer le lien entre la structure familiale et la gouvernance des PME familiales. Des voies de recherche sur la transmission dans les PME familiales en prenant en compte le genre du successeur, son profil, l'âge de la PME et le profil de son dirigeant seraient également fructueuses dans le cas béninois.

Mots clés : PME Familiales, Gouvernance, structure familiale

Classification JEL: M12

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

Many studies have focused on corporate governance within large companies (Omri, 2003; Goncalves, 2013; Parada et al., 2020), but few studies have been carried out on the determinants of existing governance systems or which should be implemented within family SMEs (Panou, 2021; Salaouatchi et al., 2019). This research attempts to analyze the link between family structure and the governance of family SMEs in Benin. To achieve this objective, we adopted a quantitative methodological approach. The data collected comes from 162 family SMEs located in the cities of Cotonou and Abomey-Calavi. The reliability and validity tests and structural equations were carried out with SPSS 26 and Amos 23 software to better achieve our objective. The results obtained indicate that the nuclear-type family structure positively influences the governance of family SMEs. Conversely, the community-type family negatively influences the governance of family SMEs. The originality of this research is the taking into account of the mechanisms governing the family to better understand how the family SME organizes its governance, which adds to the literature. It helps managers of family SMEs better understand the effects of family structures on their behavior and understand their importance in survival in the face of different difficulties. As limitations, on the one hand, factors such as family protocols, family harmony were not taken into account in our model. On the other hand, this research highlights direct links between the independent variables and the dependent one, while there may be intermediate variables or moderating variables capable of improving the quality of the model. Future research will take into account cultural and religious factors to see to what extent these factors could influence the link between family structure and the governance of family SMEs. Research avenues on transmission in family SMEs by taking into account the gender of the successor, their profile, the age of the SME and the profile of its manager would also be fruitful in the Beninese case.

Keywords: Family SMEs, Governance, family structure

JEL Classification : M12

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Les faillites de grandes entreprises survenues à l'échelle mondiale au cours des dernières décennies ont ravivé l'intérêt des chercheurs et des praticiens pour les questions de gouvernance d'entreprise (Boujenoui et al., 2004). Cet intérêt renouvelé, comme l'indique Thiveaud (1994), s'inscrit dans une optique de partage du pouvoir au sein des entreprises. L'analyse menée par Berle et Means (1932) a ouvert la voie à une réflexion approfondie sur les conflits pouvant émerger de la séparation entre propriété et contrôle au sein des entreprises. Ces auteurs soulignent que cette dissociation peut en effet favoriser un comportement opportuniste de la part des dirigeants, notamment dans les entreprises où l'actionnariat est dispersé ou lorsque les propriétaires sont peu présents dans l'entreprise (Lepage, 2011). Ce phénomène est souvent observé dans les grandes entreprises où les actionnaires, détenant une fraction des actions, ne sont pas directement impliqués dans les décisions de gestion. Le conflit d'intérêts qui en résulte peut engendrer une crise de confiance, car les dirigeants, en tant qu'agents, peuvent être tentés de privilégier leurs intérêts personnels au détriment de ceux des actionnaires.

Cette problématique n'est pas exclusive aux grandes entreprises occidentales ; elle trouve un écho dans de nombreuses entreprises familiales, y compris en Afrique et au Bénin. En effet, bien que la structure familiale offre une plus grande proximité entre les propriétaires et les gestionnaires, des tensions peuvent surgir lorsque la succession familiale ou la gestion des patrimoines se heurte à des divergences d'intérêts (Dossouwi, 2023). Les conflits d'intérêts entre les membres de la famille, ou entre les générations, peuvent également affecter la gouvernance de l'entreprise familiale, notamment en termes de distribution des ressources, de gestion des risques ou de décisions stratégiques à long terme. Au Bénin, comme dans d'autres pays africains, ces tensions sont exacerbées par des facteurs socio-économiques, tels que la gestion des patrimoines familiaux, les enjeux de succession, ou encore les pratiques de gestion informelles qui peuvent créer des ambiguïtés entre les rôles des différents membres de la famille (Panou, 2021). Cela soulève des défis importants pour la gouvernance des PME familiales, notamment en matière de transparence, de prise de décision collective, et de pérennité de l'entreprise à travers les générations. Cette étude se concentre spécifiquement sur les systèmes de gouvernance des PME familiales. En effet, les nombreuses recherches sur les entreprises familiales, ainsi que l'importance celles-ci, expliquent l'engouement des recherches sur leur caractère spécifique (Charlier, 2008). Ce caractère tient dans notre cas aux systèmes de gouvernance des PME familiales.

La question de la spécificité de la gouvernance des entreprises familiales est l'objet de nombreuses attentions de la part des chercheurs en sciences sociales depuis plusieurs années, preuve en atteste le nombre de publications dédiées à ce thème dans les principales revues de management. Le premier élément de réponse repose sur la nature de l'entreprise elle-même: la famille. Les entreprises familiales se distinguent des autres types d'organisation par la présence de membres d'une ou plusieurs familles, ce qui influence leur management, leur stratégie, leur conception du temps, leur culture, leur structure (Davis et Harverston, 1998), ainsi que leur gouvernance (Mustakalio et al., 2003).

Sur le plan théorique, la théorie de l'agence a souvent été utilisée pour analyser les mécanismes de la gouvernance d'entreprise dans les entreprises familiales, le plus souvent en comparaison par rapport aux entreprises non familiales. Au-delà de cette approche, d'autres perspectives théoriques ont été employées pour comprendre la gouvernance d'entreprise dans ces structures, telles que la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), la théorie de l'intendance (Davis et al., 1997), la théorie institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983), ou encore la théorie des réseaux sociaux (Gulati et Gargiulo, 1999). Mais dans de nombreux cas, la dimension familiale des entreprises familiales est peu prise en compte (Dyer, 2003; Sharma, 2004), et les recherches apparaissent plus descriptives qu'analytiques. Des développements ont

néanmoins intégré la question des liens familiaux dans leurs analyses, en se concentrant notamment sur l'altruisme et l'intensité des relations entre les membres de la famille (Labaki, 2007). Malgré ces avancées, il reste encore beaucoup à explorer pour mieux comprendre la dynamique des PME familiales en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne le rôle de la famille, perçue à la fois comme une organisation et une organisation dotée de ses propres codes, règles et mécanismes de gouvernance.

La bonne gouvernance veille à ce que l'entreprise familiale maintienne une orientation et une stratégie uniques et bien définies, qu'elle respecte un ensemble de valeurs claires et des règles précises. Ces règles régissent les relations entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, administrateurs, management) et la famille. Alors que, dans les entreprises non familiales, la gouvernance se concentre principalement sur la relation entre les actionnaires et le conseil d'administration, dans une entreprise familiale, il est également crucial de prendre en compte la gouvernance de la famille (Labaki, 2007). Les structures et les processus de la « gouvernance familiale » doivent, d'une part, définir les relations de la famille avec l'entreprise familiale et, d'autre part, protéger l'unité au sein de la famille. Au final les auteurs ont souvent appréhendé la relation entre la famille et l'entreprise de manière restrictive. Le défi consiste à analyser et à déterminer dans quelle mesure la présence d'une famille dans sa structure d'actionnariat et / ou sa gestion influence et détermine l'entreprise. Notre contribution s'inscrit dans une telle démarche. Suivant Duranton et al. (2007), nous pensons que nous ne pouvons pas comprendre la gouvernance des PME familiales sans une réelle prise en compte de la structure familiale, des mécanismes qui régissent la famille et son évolution. Ce qui nous conduit à tenter de trouver des éléments de réponse à la question qui est de savoir : **quel est l'effet de la structure familiale sur la gouvernance des PME familiales ?**

Cette recherche est divisée en trois parties. La première partie présente l'état de lieux de la recherche en gouvernance d'entreprise sur la PME familiale afin de mettre en avant certaines spécificités de cette dernière. Nous verrons ainsi que la littérature souffre d'une insuffisante prise en compte de la dimension familiale. Nous présenterons ensuite le cadre d'analyse de la structure familiale proposé par Todd (1990) et essaierons de montrer en quoi ce modèle peut être pertinent pour mieux comprendre les différences entre PME familiales en matière de gouvernance d'entreprise. Cette partie nous conduira à formuler quelques hypothèses qu'il conviendrait de tester. Viennent enfin la méthodologie utilisée dans cette recherche et les résultats auxquels nous sommes parvenus.

2. Revue de littérature

Cette revue de littérature permet de clarifier les concepts de structures familiales, de PME familiales et de gouvernance des PME familiales.

2.1. PME familiales : Concept et importance

Selon des auteurs tels que Maury (2016) et Ouhadi (2021), le concept de PME est polysémique, mais il peut être défini à partir de deux approches complémentaires : l'approche quantitative, qui s'appuie sur des critères mesurables et quantifiables tels que le nombre d'employés et le chiffre d'affaires (CA), et l'approche qualitative, qui prend en compte des critères plus subjectifs comme les pratiques managériales et les systèmes de gestion propres à ces entreprises. Selon Coche (1998), plusieurs critères permettent de définir la PME, parmi lesquels les plus pertinents sont le nombre d'employés et le chiffre d'affaires. Au Bénin, la loi n° 2020-03 du 20 mars 2020 subdivise les PME en trois catégories : la micro-entreprise, qui emploie en permanence moins de 5 personnes ; la petite entreprise, qui emploie entre 5 et 50 personnes de manière permanente, et la moyenne entreprise, qui emploie en permanence entre 50 et 200 personnes. Au-delà de 200 employés, on parle de grandes entreprises. En ce qui concerne le chiffre d'affaires, une micro-entreprise réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur ou égal à 30 millions

de francs CFA ; les petites entreprises ont un chiffre d'affaires annuel hors taxes compris entre 30 millions et 150 millions de francs CFA ; et les moyennes entreprises, un chiffre d'affaires annuel hors taxes supérieur à 150 millions de francs CFA mais inférieur ou égal à 2 milliards de francs CFA. Au-delà de cette limite, il s'agit de grandes entreprises.

Tableau 1 : Définition PME selon la Charte béninoise de 2020

	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires (en millions de francs CFA)
Micro- entreprise	Effectif < 5	CA ≤ 30
Petite entreprise	5 ≤ effectifs < 50	30 < CA ≤ 150
Moyenne entreprise	50 ≤ effectifs < 200	150 < CA < 2 milliards

Source : Etabli par nos propres soins sur la base de la loi n° 2020-03 du 20 Mars 2020

Les travaux antérieurs sur l'entreprise familiale montre qu'il est difficile de définir la PME familiale de manière univoque (Allouche et Amann, 2000). Selon le PWC (2019), il existerait plus de 90 définitions de l'entreprise familiale. Toutefois, les définitions les plus pertinentes sont celles qui combinent plusieurs critères. Elles reposent généralement sur la propriété et le contrôle, avec un degré de précision variable, ainsi que sur l'implication de la famille dans la gestion de la PME (Davis et Tagiuris, 1982). En ce sens, la définition de Davis et Tagiuris (1982) apparaît comme la plus adéquate. Selon cette définition, une PME familiale est « une PME dans laquelle deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de postes de management ou de droits de propriété sur le capital ». En termes d'importance, les PME familiales jouent un rôle essentiel. Selon Kenyon et Ward (2004), elles représentent entre 50 et 90% du PIB des économies de marché. En effet, une enquête mondiale menée par Price Waterhouse Coopers (2008) souligne que les PME familiales ne se contentent pas seulement de créer un nombre élevé d'emplois ; elles produisent également une part considérable de la richesse mondiale. Ces entreprises se distinguent par leur capacité à générer de l'emploi et à créer de la valeur économique, souvent de manière plus stable que d'autres types d'entreprises, en raison de la gouvernance à long terme et de l'implication des familles dans la gestion de l'entreprise. Ainsi, les PME familiales, qu'elles soient locales ou internationales, jouent un rôle essentiel dans la structuration économique et la création d'opportunités d'emploi. Leurs caractéristiques propres, telles que la gestion par les membres de la famille et la continuité intergénérationnelle, contribuent à leur résilience et à leur performance économique. L'entreprise familiale est la forme la plus ancienne et la plus courante du secteur privé, quel que soit le pays (Kenyon et Ward, 2004). Elle est ainsi considérée comme le modèle originel d'organisation hiérarchique de la production de biens et services. Malgré son poids économique et ses performances supérieures, l'entreprise familiale a longtemps été sous-estimée, souvent perçue comme une entité de peu d'importance (Allouche et Hirigoyen, 2000). À partir des années 1980, les chercheurs anglo-saxons ont commencé à manifester un intérêt croissant pour ce type d'entreprise. Cependant, en Afrique subsaharienne, l'étude de l'entreprise familiale reste relativement marginale, bien que quelques recherches aient été menées sur le sujet, notamment celles de Manou (2017) et de Ouhadi (2021).

2.2. Les structures familiales : des systèmes de gouvernance de la famille

Les travaux de Todd (1990) et Duranton et al. (2007) ont révélé que les relations entre parents et enfants diffèrent d'une famille à l'autre. Dans certaines familles, les enfants quittent le foyer dès qu'ils deviennent adultes, échappant ainsi à l'autorité parentale, tandis que dans d'autres, les enfants demeurent sous l'autorité parentale longtemps après avoir atteint l'âge adulte, et parfois même après leur mariage. Emmanuel Todd (1990) suggère d'introduire le critère de l'autorité (ou pouvoir) comme un facteur clé pour distinguer les structures familiales. Autrement dit, certaines familles présentent une relation parent-enfant de type libérale, tandis que d'autres sont caractérisées par une autorité plus forte. Le deuxième principe central dans

l'analyse de Todd fait référence aux relations entre frères et sœurs. Il observe que dans certaines familles, les parents traitent leurs enfants de manière égale, tandis que dans d'autres, les parents tendent à favoriser un enfant au détriment de l'autre. Todd estime ainsi que les familles peuvent être définies en fonction d'un critère d'égalité ou d'inégalité entre les enfants, et même entre tous les descendants. Ces deux axes, liberté/autorité et égalité/inégalité, sont intéressants, car ils permettent de mieux comprendre l'évolution de la famille (Giddens, 1998), de l'entreprise (Gomez et Korine, 2008) et de la société. Par ailleurs, ces catégories sont relativement faciles à mesurer empiriquement.

Pour évaluer le degré de liberté ou d'autorité au sein de la famille, Todd (1990) a examiné les cohabitations entre les générations au sein des familles, notamment entre les parents et leurs enfants mariés. Lorsque l'autorité familiale est forte, l'aîné reste vivre sous le toit parental, même après son mariage, et continue de dépendre de l'autorité du père. De même, les filles célibataires adultes restent généralement sous l'autorité de leurs parents, notamment de leur père ou de leur frère. Ce type de famille est qualifié de « souche », contrairement aux « nucléaires », où l'autorité parentale est plus faible et où les relations familiales suivent un mode plus libéral. Dans les familles nucléaires, les enfants partent souvent du foyer dès leur jeunesse, laissant derrière eux la dépendance vis-à-vis de leurs parents et se soustrayant en partie à l'autorité parentale.

Pour mesurer l'égalité, Todd a retenu la transmission de l'héritage comme indicateur clé, en étudiant comment les biens étaient répartis entre les descendants à la mort des parents. L'égalité de la répartition des biens est la plus marquée dans les familles où la propriété familiale est divisée entre frères et sœurs sans testament ni aucune autre forme de document « légal ». En revanche, Todd désigne par « structures familiales inégalitaires » celles où l'héritage nécessite le recours à un testament ou à tout autre document spécifiant les souhaits des défunts et désignant le ou les destinataires finaux de la propriété familiale. Dans ce type de structure familiale, un enfant hérite souvent seul, au détriment de ses frères et sœurs. Todd appelle « nucléaires absolues » ces familles où l'inégalité coexiste avec la liberté. Dans les familles souches (autoritaires), l'importance des traditions dans la transmission de l'héritage est marquée : l'inégalité dans le partage des biens y est institutionnalisée, suivant des valeurs non remises en question en raison de l'autorité exercée par les parents, même après leur décès.

La typologie des structures familiales de Todd (1990) est définie comme une typologie du gouvernement de la famille. En effet, les deux axes retenus par l'auteur (autorité/liberté et égalité/inégalité) renvoient à deux éléments fondamentaux présents dans toute réflexion sur la gouvernance des organisations : le contrôle et la propriété (Berle et Means 1932).

En tant qu'organisation, la famille dispose de ses propres mécanismes de gouvernance, comprenant des règles, des codes et des pratiques qui légitiment les actions de ses membres. Chaque type de famille défini par Todd présente des mécanismes de gouvernance distincts. Par exemple, les familles communautaires, contrairement aux familles nucléaires absolues, s'organisent autour de pratiques et de règles informelles, avec une autorité centrale exercée par le père de famille. Dans ces familles, le pouvoir est fortement concentré et sa légitimité repose sur les valeurs et traditions. À l'inverse, dans les familles où l'autorité est moins marquée et où l'égalité entre frères et sœurs est moins évidente, la gouvernance familiale s'appuie sur des règles plus formelles, écrites et justifiées. Cela se manifeste, selon l'analyse de Todd, par un recours plus fréquent aux testaments pour la répartition des biens familiaux lors de la transmission du patrimoine

2.3. Un aperçu théorique sur la gouvernance des PME familiales

La gouvernance d'une organisation peut être définie comme l'ensemble des règles, des codes et des pratiques qui légitiment l'action des acteurs (Gomez, 2001). Autrement dit, il s'agit du système politique qui régit l'entreprise et confère aux acteurs de l'entreprise la légitimité

nécessaire pour agir. Löhde et al. (2020) propose un modèle dynamique des relations entre propriétaires et gestionnaires dans les entreprises familiales, en mettant en avant les comportements organisationnels et opportunistes. En ce qui concerne la structure de gouvernance des entreprises, les petites entreprises se distinguent des grandes entreprises par au moins trois caractéristiques souvent liées entre elles (Pigé, 2002). Ces caractéristiques incluent la structure de propriété (répartition du capital entre les différents actionnaires et la part détenue par le dirigeant), l'entrée des successeurs dans l'entreprise et la passation de pouvoir, ainsi que la rotation du dirigeant et la politique de rémunération. Au fur et à mesure de la croissance et du développement de la PME, on observe généralement une évolution de sa structure de gouvernance. Cette évolution peut affecter un ou plusieurs de ces aspects, mais étant donné les liens entre eux, il est probable que la PME familiale en forte expansion adoptent les structures propres aux entreprises non familiales. Par contre, les travaux de Botero et al. (2021) suite à une étude basée sur une enquête menée dans 24 pays d'Amérique latine, montre que les PME familiales de cette région utilisent peu de mécanismes formels de gouvernance, bien que ceux-ci soient liés à une meilleure performance financière.

D'un point de vue académique, une étude de Parada et al. (2020) explore l'adoption des mécanismes de gouvernance dans les entreprises familiales en utilisant la théorie institutionnelle. Elle montre que les entreprises familiales adoptent souvent des structures formelles de gouvernance en réponse à des pressions institutionnelles, mais ces structures ne sont pas toujours perçues comme utiles. D'autres recherches sur la Corporate Governance se sont largement appuyées sur la théorie de l'agence (Berle et Means, 1932 ; Dyer, 2003). Cette théorie souligne que la séparation entre la propriété et la gestion d'une entreprise crée des relations d'agence et entraîne des coûts d'agence, susceptibles de nuire à la coordination des acteurs et à la performance de l'organisation. En effet, le propriétaire (le principal) délègue son pouvoir de gestion à un dirigeant professionnel (l'agent), censé agir dans l'intérêt du propriétaire. Cependant, les intérêts des deux parties peuvent diverger : les actionnaires chercheraient la seule maximisation des dividendes quand les dirigeants auraient une volonté de pérennité organisationnelle voire d'enracinement. Ce cadre théorique a été largement utilisé pour expliquer les surperformances des entreprises familiales par rapport aux entreprises où le capital est dilué. Mais cette approche théorique est-elle vraiment adaptée aux entreprises familiales, en particulier aux PME familiales ? En effet, dans une entreprise familiale, les conflits d'intérêts et les coûts d'agence sont quasiment inexistantes, car les propriétaires sont souvent également les dirigeants, ce qui entraîne un alignement des intérêts en termes de développement, de gestion des risques et de maximisation des profits. La conséquence (Fama et Jensen, 1983) est qu'il y a moins de besoin de contrôle, étant donné la discipline accrue des dirigeants dans ce contexte.

Pour Gomez-Mejia et al. (2017), le fait que les décisionnaires internes aient des titres de capital, entraîne une implication personnelle et une loyauté qui garantissent que les dirigeants ne consommeront pas les actifs ou n'opéreront pas une allocation non judicieuse des ressources. Ainsi, pour Jensen et Meckling (1976), dans l'entreprise familiale, et tout particulièrement à notre sens dans la Petite et Moyenne Entreprise familiale, les procédures de contrôle ne serviraient qu'à grever la rentabilité de l'entreprise et ne seraient d'aucune utilité. De plus, le calcul des coûts d'agence dans une PME familiale est singulier, car il existe différents types d'objectifs (financiers comme non financiers) souvent propres aux motivations de la famille, au projet familial (Chrisman et al., 2004). Or la théorie de l'agence se focalise principalement sur l'allocation de ressources financières (incitations monétaires) et ne prend que peu en compte les éléments non monétaires qui peuvent lier le principal et l'agent.

Le coût d'agence est défini par la divergence ou la correspondance des intérêts entre le propriétaire de la PME et le dirigeant. L'inapplicabilité stricte de la théorie de l'agence aux PME familiales a été soulignée par Melin et Nordqvist (2000). Ces auteurs avancent que la

théorie de l'agence ne s'applique pas bien aux PME familiales, car dans ces entreprises, les fonctions de dirigeant, d'actionnaire et de « surveillant » sont détenues soit par la même personne, soit par la famille. Aussi Salvato (2002) comme Schoorman et Donaldson (1997), suggèrent que la théorie la plus appropriée pour les PME familiales est la théorie de l'intendance (Stewardship Theory). Selon cette théorie, l'agent est motivé par l'intérêt collectif plutôt que par la recherche d'un gain individuel. Ce cadre analytique semble mieux correspondre aux spécificités des entreprises familiales, car il suppose que le projet familial guide les actions des membres de la famille impliqués dans l'entreprise, surtout dans une PME où la concentration du capital est forte. En vertu de cette théorie, il n'y a donc pas de raison particulière de mettre en place des structures formelles de gouvernance dans les PME familiales.

2.4. Essai d'établissement d'un lien entre les structures familiales et la gouvernance des PME familiales

Les recherches récentes ont mis en lumière l'importance de prendre en compte la qualité et la nature des liens familiaux, ainsi que leur impact sur la gouvernance des entreprises familiales (Schulze et al., 2001; Kelin et al., 2007; Miller et Le Breton-Miller, 2006; Labaki, 2017). L'objectif est de mieux comprendre comment la famille, en tant qu'organisation avec ses propres institutions et mécanismes de régulation, influence l'activité économique des entreprises familiales. Arteaga et Escribá-Esteve (2020) ont identifié différents types d'entreprises familiales en fonction de leurs structures de propriété et de complexité familiale, et analysent l'adoption de mécanismes comme les conseils de famille et les protocoles familiaux.

Cependant, peu d'études se sont intéressées à l'influence des mécanismes de régulation internes à la famille sur la gouvernance des PME familiales. Maury (2016) souligne la cohabitation au sein de la PME familiale de deux types de rationalités. D'une part, une rationalité « altruiste » propre à la famille, et d'autre part, une rationalité « marchande », plus formelle, caractéristique de l'entreprise. Selon Steier (2003), les objectifs familiaux sont liés à la reproduction de la famille, se manifestant par les soins apportés aux membres et à l'entretien des relations familiales, l'altruisme et la confiance sont le moteur de la réalisation de ces attentes. Les objectifs de l'entreprise, quant à eux, sont centrés sur la maximisation de la valeur créée et du profit, avec le marché comme principal mécanisme de gouvernance pour atteindre ces objectifs. Ainsi, la gouvernance de la PME familiale devrait assurer un équilibre, une harmonie entre ces deux types d'objectifs.

D'autres auteurs, tels que Craig et al. (1998), ont également souligné cette contradiction entre les valeurs familiales et celles portées par les affaires. Chalier et al. (2017), Astrachan et McMillan (2003) expliquent qu'une des raisons pour lesquelles les membres d'une famille se réunissent autour d'un projet économique, comme la gestion d'une entreprise, est le désir de travailler ensemble et de faire profiter la famille des bénéfices du travail commun. Ce sentiment est particulièrement fort lors des deux premières générations. Les valeurs de la PME familiale se rapprochent alors de celles de la famille, avec une volonté d'assurer le bien-être des membres, de partager et d'accorder de l'importance à la qualité des relations familiales. Cependant, à mesure que la famille s'agrandit et se disperse, il devient de plus en plus difficile de maintenir cette correspondance entre les valeurs familiales et celles de l'entreprise. Il devient alors nécessaire de mettre en place des espaces de communication pour relier l'entreprise et la famille, tels que des forums familiaux ou des chartes familiales de valeurs (Comblé et Colot, 2006). Dès lors, la gouvernance de la PME familiale dépasse la seule question de la gestion de l'entreprise et soulève aussi celle de l'évolution de la structure familiale à mesure que le projet économique familial se transforme dans ses objectifs et son organisation.

Todd (1990) a identifié une typologie des structures familiales en trois groupes : les familles de type nucléaire, communautaire et souche. À partir de cette typologie, il semble possible de formuler des hypothèses à tester concernant les relations entre la nature et la forme des

institutions de gouvernance d'entreprise dans les PME familiales et le type de structure familiale qui caractérise les familles dirigeantes de ces PME. Selon Todd, de par son mode de régulation, la famille de type nucléaire est plus enclin à mettre en place une gouvernance d'entreprise formalisée, caractérisée par l'adoption de conseils, codes et chartes. Ce type de structure familiale serait plus enclin que d'autres à accompagner le développement de l'entreprise familiale lorsque celle-ci grandit, que son capital se disperse voire que son gouvernement s'élargit (mise en place d'administrateurs externes à la famille, constitution d'un management professionnel). La forme communautaire de la famille est celle organisée autour de pratiques et de règles non formelles. À mesure que ce type de famille se complexifie, cette structure familiale perd de son efficacité et se trouve contrainte par la dynamique de l'entreprise (Astrachan and al. 2002). La prise en compte de ces caractéristiques de structures familiales nous conduit à formuler nos hypothèses selon lesquelles :

H1 : La structure familiale de type nucléaire influence positivement la gouvernance des PME familiales.

H2 : La structure familiale de type communautaire influence négativement la gouvernance des PME familiales.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Choix de l'échantillon et collecte des données

Dans le cadre de cette étude, nous avons procédé par une enquête à un questionnaire pour procéder à la collecte de nos données. L'objectif de cette étude étant d'identifier la structure familiale la mieux adaptée à une meilleure gouvernance des PME familiales, notre enquête comporte deux parties : la première partie concerne l'identification de l'entreprise et la deuxième partie concerne à la fois les variables expliquées et explicatives. L'échantillon étant caractérisé par une hétérogénéité des formes institutionnelles et par conséquent une hétérogénéité d'objectifs stratégiques poursuivis et d'approches d'intervention, il a fallu trouver un indicateur commun de mesure de la gouvernance pouvant avoir la même interprétation au niveau de toutes les catégories d'entreprises familiales, et susceptible de faciliter les comparaisons. Nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage probabiliste plus précisément la méthode d'échantillonnage aléatoire simple, car nous avons tiré les entreprises dans notre population visée de façon aléatoire. Notre population visée est l'ensemble de PME familiale de l'Atlantique du Littoral du Bénin. Ce choix est dû au fait ces deux départements regroupent les villes de Cotonou et d'Abomey-Calavi, des villes où la majorité des activités économiques y est concentrée et regorgent donc un nombre élevé de PME. Ces deux départements capitalisent plus d'un tiers des PME béninoises tous secteurs indistincts. Notre étude se concentre spécifiquement sur les PME familiales pour deux raisons principales : premièrement, comme le souligne la littérature sur ces entreprises, une grande majorité des PME sont des entreprises familiales (Colot et Mpasinas, 2006) ; deuxièmement, nous souhaitons examiner dans quelle mesure la gouvernance des PME familiales peut être influencée par leur structure familiale. À l'instar de Laveren et Lebois (2014), nous avons retenu trois critères pour évaluer le caractère familial des PME. Ainsi, une PME sera considérée comme familiale si elle remplit au moins deux des critères suivants :

- une famille détient au moins 50 % des actions ou 50% du capital social de l'entreprise ;
- une famille a une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions concernant la transmission ;
- la majorité du conseil d'administration est composée de membres d'une famille.

Notre enquête sur le terrain s'est fait à l'aide d'un questionnaire auto-administré à 300 PME des départements de l'Atlantique et du Littoral et nous avons enregistré le retour de 207. Après dépouillement, 162 questionnaires des PME répondant à nos critères ont été intégralement

renseignés et constituent l'échantillon de notre étude. Par ailleurs, la population concernée par notre étude correspond aux PME familiales actives et inscrites au RCCM, ce qui exclut les PME du secteur informel

3.2. Choix et mesure des variables

Nous rappelons que la variable explicative de notre étude est la structure familiale et celle expliquée est la gouvernance des PME familiales.

- **Structures familiales**

A la suite des travaux de Duranton et al. (2007), la typologie des structures familiales de Todd (1990) nous paraît pertinente pour parvenir à notre objectif de recherche. Ainsi, la mesure de la structure familiale est analysée sur la base de deux indicateurs : la famille de type nucléaire (absolue et égalitaire) et la famille de type communautaire.

Tableau 2 : Caractéristiques des structures familiales

Structure familiale	Principales caractéristiques
Nucléaire absolue (SFTyNcAb)	Totale émancipation des enfants à l'âge adulte pour former des familles indépendantes faites simplement d'un couple et de leurs enfants. Division des droits de succession entre les enfants par testament ou, en général à une seule personne, souvent le fils. Les frères et sœurs sont traités comme des personnes indépendantes.
Nucléaire égalitaire (SFTyNcEg)	Totale émancipation des enfants à l'âge adulte pour former des familles indépendantes faites simplement d'un couple et de leurs enfants. La répartition de l'héritage se fait de façon égale entre les enfants. Ce système favorise la persistance des relations entre parents et enfants jusqu'à ce que l'héritage soit complètement divisé après la mort des parents.
Communautaire (SFTyCm)	Famille élargie dans laquelle tous les fils peuvent se marier et vivre avec leurs épouses dans la maison familiale. L'égalité entre les enfants dans l'héritage est assurée, la richesse de la famille est renforcée et les problèmes de succession après la mort des parents sont rares et une cohabitation entre frères après la mort des parents est possible.

Source : Todd (1990) et Duranton et al. (2007)

- **La gouvernance des PME familiales**

Pour mesurer la gouvernance des PME nous nous sommes inspirés des travaux de Hofstetter (2016), Pigé (2002) et Omri (2003) pour construire les items de mesure. Ces items sont structurés autour de quatre (04) facteurs à savoir : l'entrée des successeurs dans l'entreprise et passation de pouvoir, l'actionnariat du dirigeant, la rotation du dirigeant et la politique de rémunération.

3.3. Analyse statistique

Elle passe par la purification de l'instrument de mesure, l'analyse factorielle confirmatoire, l'estimation de la validité puis au développement des normes à l'aide des logiciels SPSS 26 et Amos 23.

En effet, les échelles de mesure des variables de notre étude sont épurées et validées par la méthode traditionnelle. Elles ont été soumises à un contrôle de leur fiabilité par l'alpha (α) de Cronbach (1951) et par le rho (ρ) de Joreskog (1971). Une phase confirmatoire a permis de vérifier la structure de l'échelle. Pour valider nos hypothèses, trois éléments sont essentiels recommandés par Roussel et al. (2002). Il s'agit de :

- l'indice de corrélation (β) qui a été utilisé pour prouver l'existence de lien entre les variables.
- les indices de corrélation ont fait l'objet d'un test et les P- values sont aussi calculés. Ils sont donc significatifs si $p \leq 0,05$.

- La significativité des coefficients de corrélation ou des tests statistiques des liens de causalité est donnée par la valeur du t de Student (ou CR). Il est significatif si sa valeur est supérieure à 1,96.

Le modèle économétrique qui nous paraît intéressant pour tester le lien entre la structure familiale et la gouvernance des PME familiales est le modèle de régression linéaire multiple. Il se présente ainsi :

$$GVEpF_i = \alpha + \sum_{k=1}^n \beta_k V_{ik} + \varepsilon_i$$

Avec :

$k = 1, \dots, 162$ désigne les PME

$GVEpF_i$ = Gouvernance de la PME familiale (variable expliquée)

V_{ik} : la valeur de la k variable explicative pour l'entreprise i

β_k : le coefficient associé à la k variable explicative

α_i = Coefficient du modèle à estimer et ε_i = Le terme de l'erreur

4. Résultats et discussions

Cette étude a pour objectif d'analyser l'influence de la structure familiale sur la gouvernance des PME familiales. Nous présentons dans un premier temps les caractéristiques des structures familiales dans le contexte béninois et ensuite nous analysons leur relation la gouvernance des PME familiales.

4.1. Statistiques descriptives

Il ressort du tableau 3 que le coefficient d'Alpha de Cronbach de la variable gouvernance est de 0,809 qui est supérieur au seuil de 0,7 recommandé. Donc les échelles de mesure présentent une bonne cohérence interne. On constate aussi que l'indice de KMO égale à 0,841 est largement supérieur au seuil de 0,5. Ce qui montre que les données sont factorisables et le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil de 1%. Ces résultats nous permettent de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des différents items et dimensions constitutifs de la variable. Par conséquent, l'analyse en composante principale peut être poursuivie. L'analyse en composante principale réalisée sur les 13 items avec rotation Promax a permis de mettre en évidence pour l'échelle de mesure de la " gouvernance " deux dimensions conformément à l'échelle originale. Ces dimensions issues de l'analyse en composante principale restituent 70,246% de la variance totale expliquée. Il ressort encore de l'analyse de ce tableau que les différents items de la variable « Gouvernance » présentent un poids factoriel élevé et supérieurs à 0,5 avec les différents axes auxquels ils sont rattachés. Ces différents indices usuels confirment l'unidimensionnalité de l'échelle de mesure.

Tableau 3 : Résultat de l'analyse de la fiabilité et de l'ACP de l'échelle de mesure de la gouvernance des PME familiales

	Items	Composantes	
GV1	La responsabilité et la propriété de l'entreprise sont aux mains d'une seule et même personne	0,692	
GV6	Il y a une charte familiale qui définit clairement les objectifs et les valeurs de la famille ainsi que les outils permettant de les mettre en œuvre	0,671	
GV11	En cas de recrutement, les mêmes exigences s'appliquent aux candidats issus de la famille qu'aux candidats externes	0,732	
GV4	Les parents contribuent à l'enthousiasme des enfants vis-à-vis de l'entreprise familiale	0,698	
GV8	La charte familiale stipule des règles claires à suivre si plusieurs membres de la famille présentent les qualifications nécessaires et souhaitent reprendre la succession de l'entreprise	0,805	
GV2	Les contrats de travail et de rémunération conclus avec des membres de la famille ne diffèrent en rien des contrats de travail passés avec des collaborateurs externes à la famille	0,609	
GV7	Il est judicieusement défini une limite d'âge à laquelle une personne doit quitter la direction de l'entreprise et le conseil d'administration		0,702
GV5	La charte familiale stipule qui, dans le cadre du règlement de la succession, devient ou reste associé ainsi que la manière de concilier les intérêts des actionnaires et la mission de conduite de l'entreprise		0,691
GV9	En matière de rémunération, les mêmes conditions s'appliquent aux employés issus de la famille qu'aux autres employés		0,621
GV10	La famille a prévu un plan de secours à suivre en cas de défaillance inopinée du chef d'entreprise		0,647
GV3	Les contrats d'actionnaires prévoient des dispositions claires régissant les rapports entre la majorité et la minorité		0,673
GV12	Il est établi quand et comment les membres de la famille peuvent se retirer de l'actionnariat et comment l'entreprise est évaluée		0,712
GV13	La famille veille à conclure des contrats successoraux ou encore rédiger ses testaments.		0,675
% de variance expliquée		49,210	21,036
Nombre d'items		13	
Indice de KMO		0,841	
Signification de Bartlett		0,000	
% de Variance totale expliquée		70,246	
Valeur propre		3,905	
rho (ρ)		0,797	
Alpha de Cronbach		0,809	

Source : Résultats de nos recherches

Tableau 4 : AFC de l'échelle de mesure de la gouvernance

CMIN	CMIN/DF	P	Indices absolus			Indices incrémentaux			Indice de parcimonie
			GFI	AGFI	RMSEA	NFI	TLI	CFI	χ^2/DF
984,201	2,324	0,000	0,919	0,956	0,061	0,945	0,909	0,917	0,782

Source : Résultats de nos recherches

Il ressort de ce tableau que tous les critères des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie sont globalement respectés avec les indices AGFI, RMSEA et NFI qui sont très proches des seuils requis. Pour ce modèle, la valeur du RMSEA (0,061) est inférieure au seuil de 0,08 donc elle indique un excellent ajustement. Le GFI (0,919) qui est supérieur au seuil de 0,9 présente un bon indice absolu. Les indices incrémentaux sont aussi excellents (NFI= 0,945 ; CFI= 0,917 ; TLI= 0,909) ; ils sont tous supérieurs au seuil de 0,90. L'indice de parcimonie, le χ^2 normé (CMIN/DF) = 2,324 valeur acceptable car comprise selon (Byrne, 1989) entre 1 et 3. Le chideux

(CMIN) est également significatif. De plus, la probabilité associée est significative au seuil de 5% ($p=0,000$).

Tableau 5 : Résultat de l'analyse de la fiabilité et de l'ACP de l'échelle de mesure de la structure familiale

Items	Composantes	
SF14	Dans notre famille, les frères et sœurs sont traités comme des personnes indépendantes	0,653
SF10	Dans notre famille il y a une totale émancipation des enfants à l'âge adulte pour former des familles indépendantes faites simplement d'un couple et de leurs enfants	0,625
SF3	Dans notre famille il y a une division des droits de succession entre les enfants par testament	0,853
SF9	Dans notre famille les droits de succession sont conférés à une seule personne qui est le fils	0,798
SF11	Les droits de succession sont conférés à une seule personne qui est un membre de la famille autre qu'un fils	0,856
SF6	Un enfant de notre famille - en général, mais pas toujours, l'aîné - se marie et a des enfants qui restent à la maison afin de préserver la lignée	0,695
SF7	La répartition de l'héritage se fait de façon égale entre les enfants	0,698
SF12	On peut noter une persistance des relations entre les parents	0,769
SF4	On peut noter une persistance des relations entre les enfants	0,842
SF2	On peut noter une persistance des relations entre parents et enfants jusqu'à ce que l'héritage soit complètement divisé après la mort des parents	0,790
SF5	Je suis d'une famille élargie dans laquelle tous les fils peuvent se marier et vivre avec leurs épouses dans la maison familiale	0,796
SF8	L'égalité entre les enfants dans l'héritage est assurée	0,717
SF13	La richesse de la famille est renforcée	0,690
SF1	Les problèmes de succession après la mort des parents sont rares	0,720
SF15	Une cohabitation entre frères après la mort des parents est possible.	0,695
% de variance expliquée		47,210
Nombre d'items		15
Indice de KMO		0,932
Signification de Bartlett		0,000
% de Variance totale expliquée		65,882
Valeur propre		3,732
rho (ρ)		0,806
Alpha de Cronbach		0,843

Source : Résultats de nos recherches

La vérification des conditions préalables à l'analyse factorielle présente des valeurs acceptables (indice de KMO = 0,932 ; variance total expliquée = 65,882 ; $p < 0,05$). L'analyse factorielle affiche une valeur propre supérieure à 1 et la variance expliquée qui présente une valeur satisfaisante. Ces différents indices usuels confirment l'unidimensionnalité de cette échelle de mesure. De plus, la cohérence interne entre les items est aussi satisfaisante, car le test de fiabilité de l'échelle affiche une valeur de alpha de Cronbach (α) et de rho de Joreskog toutes supérieures à 0,7.

Tableau 6 : AFC de l'échelle de mesure de la structure familiale

CMIN	CMIN/DF	P	Indices absolus			Indices incrémentaux			Indice de parcimonie
			GFI	AGFI	RMSEA	NFI	TLI	CFI	
825,201	2,081	0,000	0,996	0,932	0,002	0,913	0,914	0,986	0,741

Source : Résultats de nos recherches

Ce tableau nous permet de constater que tous les critères des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie sont globalement respectés avec les indices AGFI, RMSEA et NFI qui sont très proches des seuils requis. Pour ce modèle, la valeur du RMSEA (0,002) est inférieure au seuil de 0,08 donc elle indique un excellent ajustement. Le GFI (0,996) qui est supérieur au seuil de 0,9 présente un bon indice absolu. Les indices incrémentaux sont aussi excellents (NFI= 0,913 ; CFI= 0,986 ; TLI= 0,914) ; ils sont tous supérieurs au seuil de 0,90. L'indice de parcimonie, le X2 normé (CMIN/DF) = 2,081 valeur acceptable car comprise selon (Byrne, 1989) entre 1 et 3. Le chi-deux (CMIN) est également significatif. De plus, la probabilité associée est significative au seuil de 5% (p=0,000)

Tableau 7 : Caractéristiques des structures familiales

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Variance	Min	Max
SF1	162	4,902	0,635	0,403	1.00	5.00
SF2	162	4,440	0,923	0,852	1.00	5.00
SF3	162	3,052	0,756	0,572	1.00	5.00
SF4	162	2,127	0,950	0,903	1.00	5.00
SF5	162	1,924	0,721	0,520	1.00	5.00
SF6	162	4,502	0,545	0,325	1.00	5.00
SF7	162	4,640	0,843	0,725	1.00	5.00
SF8	162	4,055	0,645	0,625	1.00	5.00
SF9	162	4,107	0,802	0,815	1.00	5.00
SF10	162	2,024	0,725	0,692	1.00	5.00
SF11	162	4,802	0,702	0,521	1.00	5.00
SF12	162	4,640	0,841	0,756	1.00	5.00
SF13	162	3,052	0,791	0,652	1.00	5.00
SF14	162	3,117	0,644	0,849	1.00	5.00
SF15	162	4,424	0,811	0,569	1.00	5.00

Source : Résultats de nos recherches

Ce tableau résume les paramètres de tendances centrales et de dispersion. Ça donne la moyenne ou l'opinion moyenne des répondants sur chacun des sept items utilisés pour évaluer les points de vue des répondants sur les structures familiales. Elles sont, d'une part, de 4,902, 4,440, 4,502, 640, 4,055, et 4,107 pour les énoncés en SF1, SF2, SF6, SF7, SF8 et SF9 respectivement ; des valeurs qui sont au-dessus de la moyenne générale qui est de 3. D'autre part, les moyennes sont des énoncés en SF4, SF5 et SF10 sont en dessous de la moyenne de 3. Ces éléments indiquent que la plupart des familles fonctionnent sur un mode que nous pourrions qualifier de marchand : autonomisation des membres de la famille, liberté et répartition inégale des biens. Certaines familles sont régies par une autorité parentale forte quand d'autres sont plus libertaires et laissent une plus grande autonomie aux enfants. De même certaines familles se veulent égalitaires dans leur rapport à la propriété quand d'autres sont caractérisées par un rapport inégalitaire au patrimoine. Les familles de type nucléaire (SF1 à SF10) sont caractérisées par une faible autorité parentale et un rapport à la propriété inégalitaire, le recours à des structures formalisées de gouvernance est courant. L'emploi d'outils tels que le testament y est en particulier plus fréquent que dans toute autre structure familiale : cela est nécessaire du fait d'un certain éclatement de la famille, accentué par l'absence de forte autorité parentale. En ce qui concerne la seconde caractéristique de structure familiale représentée par la famille de type communautaire (SF11 à SF15), les moyennes des énoncés sont supérieures à la moyenne de l'échelle qui est de 3. Cela suppose que les familles communautaires sont organisées autour de pratiques et de règles non formelles, avec comme figure centrale le père de famille titulaire d'une autorité forte. Dans ces familles la concentration du pouvoir est importante et la légitimité repose sur les valeurs et les traditions.

Le tableau suivant montre les paramètres de statistiques descriptives de l'ensemble des variables du modèle de recherche

Tableau 8 : Paramètre de dispersion des effets des structures familiales sur la gouvernance des PME familiales

Variables	N	Moy	Ecart-type	Min	Max	VE	Matrice de corrélation			
							(1)	(2)	(3)	(4)
<i>SFTyNcAb</i> (1)	162	4,667	0,528	2,625	4,891	0,395	1			
<i>SFTyNcEg</i> (2)	162	4,236	0,711	1,632	4,802	0,169	0,865 ***	1		
<i>SFTyCm</i> (3)	162	3,924	0,904	2,097	4,443	0,254	0,637 **	-0,726 ***	1	
<i>GVEpF</i> (4)	162	4,198	0,645	2,921	4,628	0,417	0,809 ***	0,786 ***	-0,851 **	1

Source : Résultats de nos recherches

Le tableau ci-dessus donne la moyenne ou la moyenne des opinions des répondants sur chacun des quatre variables de l'étude. Elles sont respectivement de 4,667 ; 4,236 ; 3,924 ; 4,192 ; pour les variables (1), (2), (3) et (4). Cela implique que, comparée à la moyenne de l'échelle de mesure qui est de 3, la majorité des répondants "convient" que les éléments caractéristiques, décrivant la structure familiale, sont présents dans leurs familles. De plus les coefficients de corrélation entre les variables sont tous significatifs au seuil de 5%.

4.2. Analyse de l'effet de la structure familiale sur la gouvernance des PME familiales

Les liens de causalité sont analysés grâce aux coefficients de régression (β) (désigné par Estimate dans le tableau Standardized Regression Weights), du test t de Student (désigné par Critical Ratio (CR) dans le tableau de Regression Weights), de la Probabilité (P) dans le tableau Regression Weights tous sortis du Logiciel AMOS 23. Les dimensions retenues au niveau de la structure familiale sont distinguées, il s'agit de : famille de type nucléaire et famille de type communautaire. Les résultats se présentent dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Résultat du test de l'effet de la structure familiale sur la gouvernance des PME familiales

Relations	Estimate	S.E.	C.R.	P
<i>GVEpF</i> <--- <i>SFTyNcAb</i>	0,681	0,063	2,984	***
<i>GVEpF</i> <--- <i>SFTyNcEg</i>	0,271	0,526	1,991	0,003
<i>GVEpF</i> <--- <i>SFTyCm</i>	-0,378	0,658	2,019	***

Significativité : (*) au seuil de 10% ; (**) au seuil de 5% ; (***) au seuil de 1% ; (ns) non significatif

Source : Résultats de nos recherches

Le tableau ci-dessus met en évidence l'influence de la structure familiale sur la gouvernance des entreprises familiales. Cette analyse qui porte sur chaque indicateur de la structure familiale est ainsi détaillée ci-dessous.

La première hypothèse de notre recherche est libellée comme suit : « la structure familiale de type nucléaire influence positivement la gouvernance des PME familiales ». La première ligne de ce tableau montre que la structure familiale de type nucléaire absolue influence positivement (coefficient de régression = 0,681) et significativement (C.R.= 2,984) la gouvernance des PME familiales. Il en est de même pour la relation structure familiale de type nucléaire égalitaire et la gouvernance mentionnée dans le tableau sur la ligne 2 avec un coefficient de régression = 0,271 et CR= 1,991. Nous pouvons conclure que l'hypothèse selon laquelle « **la structure**

familiale de type nucléaire influence positivement la gouvernance des PME familiales » est confirmée.

La deuxième hypothèse de notre recherche est intitulée comme suit : « la structure familiale de type communautaire influence négativement la gouvernance des PME familiales ». Pour le lien entre la structure familiale de type de communautaire et la gouvernance des PME familiales, nous avons noté une relation négative et significative. Cette relation est mise en évidence au niveau de la ligne 3 qui montre un coefficient négatif et significatif, car $\beta = -0,378$ et C.R. = 2,019. Eu égard de cette confirmation, nous pouvons déduire que l'hypothèse selon laquelle « **la structure familiale de type communautaire influence négativement la gouvernance des PME familiales** » est confirmée

D'une part ces résultats vont dans le sens que ceux de Charlier et al. (2017) et Labaki (2007) qui trouve que la famille nucléaire est de nature à accompagner la complexification de la PME familiale : sa gouvernance intègre en amont l'idée d'éclatement et de complexité de la famille, tant dans le rapport à la propriété (actionnariat) que dans le rapport à l'autorité (contrôle). Mustakallio et al. (2016) trouvent que cette structure de famille est efficace et adaptée lorsque peu de générations sont impliquées dans le projet économique : l'autorité naturelle du père, la conception égalitaire du partage du patrimoine familial et la volonté de reproduction familiale sont source d'avantages concurrentiels du fait de moindres coûts d'agence. Aussi, la dilution du contrôle dans la PME familiale n'a pas d'incidence sur cette structure familiale compte tenu du fait que le degré d'autorité y est déjà faible. En revanche une modification dans la structure actionnariale de la PME familiale entraîner un changement dans le rapport au patrimoine (Steier, 2003). D'autre part nos résultats vont dans le même sens que ceux de Williamson (1985) et Chrisman et al. (2017) qui ont identifié un lien négatif entre la structure familiale de type communautaire (qui repose sur des règles relativement informelles) et la gouvernance des PME familiales. Williamson (1985) a montré que les relations familiales informelles sont sources de conflit et tendent à être remplacées dans PME familiale par des pratiques orientées « marché », plus formelles. Ce type de forme familiale serait donc moins adapté à la complexification de l'entreprise familiale en termes d'actionnariat et de contrôle.

5. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'influence de la structure familiale sur la gouvernance des PME familiales. La typologie des structures familiales proposée par Todd (1990) nous semble particulièrement pertinente pour atteindre cet objectif, car elle repose sur deux dimensions clés de la gouvernance d'entreprise : le rapport à l'autorité et le rapport à la propriété. La grille d'analyse de Todd est utilisée comme une typologie permettant de comprendre les structures familiales en lien avec la gouvernance des entreprises. En partant de cette base, nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle la nature des relations et des mécanismes régissant la famille permet de mieux saisir comment l'entreprise familiale organise sa gouvernance.

Todd identifie trois types de structures familiales : famille de type nucléaire, de type communautaire et de type souche. Cette typologie nous a permis d'apporter une dimension familiale et politique aux contextes spécifiques dans lesquels évoluent les entreprises familiales (Astrachan et al., 2002; Labaki, 2017). Les résultats des analyses descriptives et économétriques confirment que les structures familiales influencent la gouvernance des PME familiales. Plus précisément, la structure familiale de type nucléaire exerce une influence positive sur la gouvernance des PME familiales, tandis que la structure communautaire tend à avoir un impact négatif.

Cette recherche est une contribution intéressante pour les différents acteurs de la PME en ce sens que les résultats peuvent les aider à mieux comprendre les facteurs explicatifs de la gouvernance des PME familiales permettant de relever le défi lié aux difficultés au sein des

PME familiales en matière de gestion et de contrôle. Elle permet d'éclairer les dirigeants des PME familiales à mieux comprendre les effets des structures familiales sur leurs comportements et connaître leur importance dans la survie face aux différentes difficultés.

Cette étude n'est pas restée sans limites. Premièrement, l'échantillonnage n'est limité qu'aux deux départements, la deuxième est le recours à la méthode de convenance et la technique d'échantillonnage qui ne nous permet pas de généraliser nos résultats. Et en fin cette recherche met en évidence des relations directes entre les variables indépendantes et celle dépendante, alors qu'il peut exister d'autres variables intermédiaires ou de variables de modération susceptibles d'améliorer la qualité du modèle, ce qui pourrait peut-être permettre de compléter les résultats de notre recherche.

En guise de perspectives, compte tenu de la taille limitée de notre échantillon qui se limite aux PME familiales des villes de Cotonou et d'Abomey-Calavi, des recherches futures seraient utiles en élargissant la taille de l'échantillon aux PME des différentes villes du Bénin, afin d'analyser en profondeur le thème traité. Il serait également intéressant d'analyser la relation entre les structures familiales et la gouvernance des PME familiales en tenant compte des facteurs culturels, religieux et du genre. Des voies de recherche sur la transmission dans les PME familiales en prenant en compte le genre du successeur, son profil, l'âge de la PME et de son dirigeant seraient également fructueuses dans le cas béninois.

Références

- (1). Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale : un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.
- (2). Allouche, J., & Hirigoyen, G. (2000). Dossier: l'entreprise familiale. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 29-32.
- (3). Arteaga, R., & Escribá-Esteve, A. (2021). Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 200-222
- (4). Astrachan, J. H., & McMillan, K. S. (2003). *Conflict and Communication in the Family Business*, Family Enterprise Publishers.
- (5). Astrachan, J. H., Klien, S. B., & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58
- (6). Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York : Macmillan
- (7). Botero, I., & Sandoval-Arzaga, F. (2021). Understanding Governance Mechanisms in Small and Medium Family Firms in Latin America. *Multidisciplinary Business Review*, 14(2), 107-120
- (8). Boujenoui, A., Bozec, R., & Zeghal, D. (2004). Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(2), 95-122.
- (9). Charlier, P. (2008). *Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes. Comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, France (2008)
- (10). Charlier, P., & Lambert, G. (2017). Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence. *Finance Contrôle stratégie*,
- (11). Chrisman, J. J., Chua J. H., & Litz, R. A. (2017). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472

- (12). Chrisman, J., Chua, J. & Litz, R. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28, 4.
- (13). Coche, S. D. (1998). Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale. Institut Français de Gouvernement des Entreprises, 23, avenue Guy de Collongue, 69130 Ecully – France
- (14). Colot, O., & Mpasinas, A. (2006). Influence des caractéristiques propres aux entreprises familiales et à leurs dirigeants sur la performance : une étude basée sur les entreprises belges. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(1), Winter 2007
- (15). Comblé, S., & Colot, O. (2006). L'entreprise familiale : concept et importance en Belgique. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2, Tome XLV, 91-91.
- (16). Craig, A., Astrachan, J., & Ward, J. (1998). Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future. *Family Enterprise Publishers*, 6(2) 19-38.
- (17). Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- (18). Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family business sourcebook*, 62-74
- (19). Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- (20). Davis, P., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53.
- (21). Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 8(4) 147-160
- (22). Dossouwi, S. (2023). Structure de gouvernance et performance des PME familiales au Bénin. Mémoire Master Recherche, Université d'Abomey-Calavi, Juillet 2023
- (23). Duranton, G., Rodriguez-Pose, A., & Sandall, R. (2007). *Family types and the persistence of regional disparities in Europe*, Bruges European Research Papers, n°10, March.
- (24). Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research, *Entrepreneurship. Theory & Practice*, 27 (4), 401-416.
- (25). Fama, E., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26.
- (26). Giddens, A. (1998). *The third way: the renewal of social democracy*, Cambridge, Polity
- (27). Gomez, P. Y., & Korine, H. (2008). *Entrepreneurs and democracy: a political theory of corporate governance*. New York, Cambridge University Press.
- (28). Gomez-Meja, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95.
- (29). Gomez-Mejia, L.R. (2017). Family owned firms: Risk loving or risk averse?. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- (30). Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From?. *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493
- (31). Hofstetter, K. (2016), *Guide de gouvernance pour les entreprises familiales, Une croissance durable des entreprises familiales*. Université de Zurich
- (32). Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure. *Journal of financial Economics*, 3(2), 42-59
- (33). Joreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika* 36(4), 409-426

- (34). Kelin, E., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (2007), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard University Press,.
- (35). Kenyon, D. & Ward, J. L. (2004). *Les entreprises familiales, Que sais-je ?*. PUF, 127 pages. Laveren, E., & Bisschops, M. (2004). *De opvolgingsproblematiek in Vlaamse bedrijven: resultaten van een empirisch onderzoek*, Onderzoeksrapport UAMS, juli, 30 p
- (36). Labaki, R. (2017). *Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées: renforcement versus atténuation*. Bordeaux: Université Montesquieu-Bordeaux IV.
- (37). Laveren, H., & Lebois, F. (2014). *Gouvernance des Entreprises Familiales*, 2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433 United States of America, Groupe de la Banque Mondiale
- (38). Lepage, F. (2011). *Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises : Analyse comparative des exploitations laitières. France/Québec » Thèse unique en sciences de gestion section de la CNECA-section 06 du CNU laboratoire : MOISA-UMR 1110*
- (39). Löhde, A. S., Campopiano, G., & Calabrò, A. (2020). Beyond agency and stewardship theory: shareholder–manager relationships and governance structures in family firms. *Management Decision*, ahead-of-print p.18
- (40). Manou, B. (2017). Modes de gouvernance et performance financière des PME familiales en Côte d’Ivoire. *International Journal of Strategic Management and Economic studies*, 1(2), 280-304
- (41). Maury, B. (2016). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of corporate finance*, 12(2), 321-341.
- (42). Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87
- (43). Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2016). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decisions making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222.
- (44). Omri, A. (2003). Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes. *Revue française de gestion* 1(142), 85-100
- (45). Ouhadi, S. (2021). Les mécanismes de gouvernance de la famille et la transmission intergénérationnelle d’une PME marocaine: une étude exploratoire. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 6(1), 24-44.
- (46). Panou, K. (2021). Déterminants de la structure de gouvernance d’entreprise les PME familiales au Bénin, Communication pour les neuvièmes colloque international, Jeudi 20 et Vendredi 21 mars 2021
- (47). Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*, p.18
- (48). Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row
- (49). PIGÉ, B. (2002). Existe-t-il un marché du travail des dirigeants ?. *Revue française de gestion*, 2(11), 239-249.
- (50). PWC, (2019) *L’entreprise familiale, un modèle durable*, in Family Business Survey, France
- (51). Roussel, K. (2002). *Méthodes d’équations structurelles : recherche et applications en gestion-* Paris, Economica coll. Gestion

- (52). Salaouatchi, H. S., Yahia, K. A., & Hamida, A. (2019). Les Spécificités de la Gouvernance des Entreprises Familiales: Cas NCA Rouiba. *Journal of North African Economies*, 15(1), 391-403.
- (53). Salvato, C. (2002). Towards a Stewardship Theory of the Family Firm, Conference du FBN, Helsinki
- (54). Sharma, P. (2004). An overview of family business studies: Current status and direction for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-37.
- (55). Steier, L. (2003). Variants of agency contracts in family financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 597–618
- (56). Thiveaud, J. M. (1994). De la gouvernance des grandes sociétés: Un incessant différend dans l'espace et le temps. *Revue d'économie financière*, (31), 243-276.
- (57). Todd, E. (1990). L'invention de l'Europe, Paris, Seuil.
- (58). Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism, New-York : Mac Millan