

Le capital émotionnel dans les décisions de gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales : cas de MAFITA HELPER (Bénin)

The Role of Emotional Capital in Human Resource Management Decision-Making in Family Enterprises: Evidence from MAFITA HELPER (Benin)

Dramane SINASSON, (*Chercheur en Sciences de Gestion*)

*Diplômé d'Etat en Science de Gestion
Institut Universitaire les COURS SONOU ;
Expert en Management des Ressources Humaines*

Adresse de correspondance :	UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SINASSON, D. (2026). Le capital émotionnel dans les décisions de gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales : cas de MAFITA HELPER (Bénin). <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 646–660. https://doi.org/10.5281/zenodo.23083226
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 01/01/2026

Accepted: 06/10/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 12 (2026)

Le capital émotionnel dans les décisions de gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales : cas de MAFITA HELPER (Bénin)

Résumé

Les entreprises familiales constituent un cadre organisationnel particulier dans lequel les logiques économiques peuvent se conjuguer avec les liens familiaux, les valeurs et les relations interpersonnelles. Bien que les recherches soulignent le rôle des relations affectives et des valeurs dans la gestion des entreprises familiales, leur mesure quantitative comme capital émotionnel dans les décisions RH reste encore peu documenté au Bénin. Cet article vise à analyser l'influence du capital émotionnel sur les décisions de gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales, à travers l'exemple de MAFITA HELPER, une entreprise de services à la personne basée à Cotonou. Une enquête quantitative par questionnaire de type Likert a été menée auprès de 60 personnes. Les données ont été traitées sous SPSS 27 à l'aide de corrélations de Pearson. Les résultats montrent des corrélations positives et statistiquement significatives entre les dimensions du capital émotionnel et les différentes décisions de ressources humaines, avec des coefficients de corrélations compris entre $r = 0,45$ et $r = 0,70$ ($p < 0.01$). Ces résultats mettent en évidence une tension persistante entre rationalité managériale et logiques affectives, avec des implications sur l'équité, la motivation et la performance du personnel. Pour atténuer cette tension, l'étude préconise la formalisation de critères d'évaluation objectifs et transparents. Toutefois, les résultats doivent être interprétés avec prudence, compte tenu du caractère limité de l'étude à un cas unique avec une approche exclusivement quantitative.

Mots-clés : Capital émotionnel, Gestion des ressources humaines, Entreprise familiale, MAFITA HELPER

JEL Classification : M12 ; M51 ; M54 ; J24

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

Family businesses constitute a particular organizational framework in which economic logic can combine with family ties, values, and interpersonal relationships. Although research highlights the role of affective relationships and values in the management of family businesses, their quantitative measurement as emotional capital in HR decisions remains poorly documented in Benin. This article aims to analyze the influence of emotional capital on human resource management decisions in family businesses, through the example of MAFITA HELPER, a personal services company based in Cotonou. A quantitative survey using a Likert-type questionnaire was conducted with 60 participants. The data were processed using SPSS 27 with Pearson correlations. The results show positive and statistically significant correlations between the dimensions of emotional capital and the different human resources decisions, with correlation coefficients ranging between $r = 0.45$ and $r = 0.70$ ($p < 0.01$). These results highlight a persistent tension between managerial rationality and affective logics, with implications for fairness, motivation, and staff performance. To mitigate this tension, the study recommends the formalization of objective and transparent evaluation criteria. However, the results should be interpreted with caution, given the study's limitation to a single case with an exclusively quantitative approach.

Keywords: Emotional capital, Human resource management, Loyalty, Family business, MAFITA HELPER

Classification JEL : M12 ; M51 ; M54 ; J24

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

La gestion des ressources humaines constitue un pilier de la performance organisationnelle, censée s'appuyer sur des critères professionnels objectifs tels que la compétence, le rendement ou le potentiel de développement. Cependant, dans les entreprises familiales, cette rationalité managériale coexiste avec des dynamiques affectives fortes : liens familiaux, loyauté personnelle, confiance interpersonnelle. Cet ensemble de ressources affectives et relationnelles constitue ce que la littérature désigne comme le capital émotionnel. Au Bénin, où les entreprises familiales occupent une place importante dans le tissu économique, cette articulation entre logique affective et logique professionnelle soulève des enjeux particuliers pour la gestion des ressources humaines. MAFITA HELPER, entreprise de services d'aide à la personne implantée à Cotonou, constitue à cet égard un terrain d'observation pertinent. Des observations exploratoires réalisées dans cette entreprise ont notamment permis de relever la présence des relations affectives et interpersonnelles susceptibles d'intervenir dans certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Le choix de cette entreprise comme terrain d'étude tient d'abord aux caractéristiques de l'entreprise et à la possibilité d'y observer concrètement les pratiques de gestion des ressources humaines. La connaissance du fonctionnement de l'entreprise acquise au cours d'une expérience professionnelle a également facilité l'accès au terrain et aux différents acteurs concernés. Au cours de cette expérience, certaines situations et les échanges avec des membres du personnel ont fait apparaître des perceptions différentes, concernant le traitement des employés selon leurs relations avec les dirigeants. Ces éléments ont suscité l'intérêt pour une analyse plus approfondie du rôle que peuvent jouer les relations affectives et de proximité dans les décisions de gestion des ressources humaines. Le choix d'un cas unique répond ainsi à la volonté d'examiner ce phénomène dans son contexte organisationnel. Il ne s'agit pas de considérer MAFITA HELPER comme représentative de l'ensemble des entreprises familiales, mais d'utiliser ce terrain pour analyser de manière empirique les relations entre certaines dimensions du capital émotionnel et les décisions de ressources humaines. L'étude quantitative vise, dans cette perspective, à vérifier statistiquement les relations entre les variables retenues, à partir des perceptions recueillies auprès des personnes enquêtées. Dans ce contexte, la question qui se pose est de savoir : Quelle est l'association entre le capital émotionnel et les décisions de gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales ? Deux interrogations particulières découlent de cette question : La loyauté perçue, les liens affectifs et les relations personnelles sont-ils significativement associés aux décisions relatives au recrutement, à la formation et à la gestion de carrière dans les entreprises familiales ? Quel impact le partage de valeurs et l'appartenance familiale ont-ils sur les choix en matière de rémunération et de reconnaissance des employés ? L'étude vise, par conséquent, à analyser les relations entre le capital émotionnel et les décisions de gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales, à travers le cas de MAFITA HELPER. De façon spécifique, il s'agit d'examiner les associations entre la loyauté perçue, les liens affectifs et les relations personnelles, d'une part, et les décisions relatives au recrutement, à la formation et à la gestion de carrière, d'autre part ; et d'analyser les associations entre le partage de valeurs, l'appartenance familiale et les décisions relatives à la rémunération et à la reconnaissance du personnel. Cette étude s'inscrit dans le prolongement des travaux de Kamdem (2005), Ahouansou (2018) et Hounkpe (2020) sur les relations familiales, sociales et affectives dans les organisations. Elle cherche toutefois à aller plus loin en proposant une mesure quantitative du capital émotionnel et de ses relations avec différentes décisions de gestion des ressources humaines. À travers le cas de MAFITA HELPER, l'étude apporte ainsi des éléments empiriques permettant de mieux comprendre cette dimension encore peu documentée quantitativement dans le contexte béninois. Deux hypothèses principales sont ainsi formulées et déclinées en sous-hypothèses correspondant aux relations soumises à l'analyse statistique.

H1 : La loyauté perçue, les liens affectifs et les relations personnelles sont significativement associés aux décisions de recrutement, de formation et de gestion de carrière.

H1a : La loyauté perçue est significativement associée aux décisions de recrutement.

H1b : Les liens affectifs sont significativement associés aux décisions de formation.

H1c : Les relations personnelles sont significativement associées aux décisions de gestion de carrière.

H2 : Le partage de valeurs et l'appartenance familiale sont significativement associés aux décisions relatives à la rémunération et à la reconnaissance du personnel.

H2a : Le partage de valeurs est significativement associé aux décisions relatives à la rémunération.

H2b : Le partage de valeurs est significativement associé aux décisions relatives à la reconnaissance du personnel.

H2c : L'appartenance familiale est significativement associée aux décisions relatives à la rémunération. Pour répondre à ces objectifs, l'article s'organise en six parties. Après cette introduction, la deuxième section propose une revue de la littérature relative au concept de capital émotionnel, à la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales et aux spécificités du contexte africain et béninois. La troisième section présente la méthodologie de la recherche. La quatrième section expose les résultats de l'enquête menée auprès du personnel de MAFITA HELPER. La cinquième section discute ces résultats à la lumière de la littérature mobilisée. Enfin, la sixième section conclut l'article, en rappelle les principaux apports et propose des pistes pour de futures recherches.

2. Revue de littérature

2.1. Le concept de capital émotionnel

La notion de capital émotionnel trouve ses racines dans les travaux sur l'intelligence émotionnelle. Salovey et Mayer (1990) définissent cette dernière comme la capacité à percevoir, comprendre et réguler ses propres émotions et celles d'autrui. Cette conception centrée sur les capacités émotionnelles individuelles a progressivement été étendue au domaine professionnel notamment à travers les travaux de Goleman (1995, 1998) en montrant que l'intelligence émotionnelle constitue, au même titre que les compétences cognitives, un facteur déterminant de la réussite professionnelle et du leadership. Dans le prolongement de cette approche, Boyatzis (1998) s'intéresse davantage à la mobilisation de ces compétences dans les situations professionnelles, contribuant ainsi à rapprocher la dimension émotionnelle des problématiques de gestion et de performance organisationnelle. Cette ouverture vers une dimension plus collective de l'affectivité est notamment développée par Barsade et O'Neill (2014), qui l'approfondissent à travers la notion de « culture de l'amour compagnon » (*companionate love*), montrant qu'un climat émotionnel positif au sein des équipes est associé à un engagement, une satisfaction et une performance accrues. Ces travaux permettent ainsi de considérer la dimension émotionnelle à la fois sous l'angle des capacités individuelles et sous celui des relations collectives au sein des organisations. Dans le contexte des entreprises familiales, cette dimension prend une importance particulière, puisque les relations professionnelles peuvent être étroitement imbriquées avec des liens familiaux, des valeurs partagées et des relations de proximité. C'est dans cette perspective que la notion de capital émotionnel peut être mobilisée pour appréhender les ressources affectives et relationnelles susceptibles d'intervenir dans le fonctionnement des organisations. Le capital émotionnel peut ainsi être défini comme l'ensemble des ressources affectives et relationnelles, loyauté, confiance, empathie, sentiment d'appartenance, mobilisables par les individus et les organisations pour soutenir la coopération et la performance collective. Il se distingue du capital humain (compétences techniques) et du capital social (réseaux relationnels) par sa dimension

proprement affective, tout en interagissant étroitement avec ces deux formes de capital dans les dynamiques organisationnelles.

2.2. Gestion des ressources humaines : rationalité managériale et rôle stratégique

La littérature classique en gestion des ressources humaines présente la fonction RH comme une composante essentielle du fonctionnement et de la performance des organisations. Becker et Gerhart (1996) montrent notamment que la cohérence des pratiques de GRH avec la stratégie de l'entreprise peut contribuer à sa performance organisationnelle. Cette conception stratégique de la fonction RH est également mise en avant par Ulrich (1997), qui considère le responsable des ressources humaines comme un partenaire stratégique, un agent de changement et un défenseur des intérêts des salariés. La GRH ne se limite donc pas à l'administration du personnel, mais participe à la création de valeur et à l'accompagnement des transformations organisationnelles. Cette conception stratégique suppose également que les principales décisions relatives aux ressources humaines soient encadrées par des critères professionnels permettant de garantir une certaine cohérence et une certaine équité dans le traitement des salariés. Peretti (2010, 2016) et Dessler (2013) soulignent ainsi l'importance de critères tels que les compétences, la performance et les qualifications dans les décisions relatives au recrutement, à la formation, à la rémunération, à l'évaluation et à l'évolution professionnelle. Dans cette perspective, les décisions de GRH devraient idéalement reposer sur des critères explicites et applicables de manière relativement cohérente aux différents membres de l'organisation. Cette recherche d'objectivation des décisions conduit également les organisations à mettre en place des dispositifs permettant de structurer les parcours professionnels et de mieux encadrer les choix en matière de ressources humaines. Marchington et Wilkinson (2012) ainsi que Dany, Livian et Le Goff (2008) soulignent l'importance de dispositifs formalisés de gestion des carrières et des compétences pour structurer les parcours professionnels et encadrer les décisions managériales. Lévy-Leboyer (2000) insiste, pour sa part, sur l'intérêt des référentiels de compétences dans l'identification et l'évaluation des compétences mobilisées dans les situations professionnelles. Ces différents travaux mettent ainsi en évidence une volonté de rationaliser les pratiques de GRH en s'appuyant sur des critères, des outils et des procédures susceptibles de limiter l'arbitraire dans les décisions. Cependant, la formalisation des pratiques ne signifie pas que les décisions organisationnelles soient entièrement rationnelles. Cette limite peut être éclairée par les travaux de Simon (1947), qui montrent que la décision administrative est caractérisée par une rationalité limitée. Les décideurs ne disposent pas toujours de l'ensemble des informations nécessaires et leurs choix peuvent être influencés par leurs perceptions, leurs expériences et les contraintes de leur environnement. La décision organisationnelle ne peut donc être comprise uniquement à partir des règles et des procédures formelles qui l'encadrent.

Cette dimension conduit à s'intéresser également au contexte culturel dans lequel les décisions sont prises. Schein (2004) considère la culture organisationnelle comme un ensemble de valeurs, de normes et de représentations partagées qui contribuent à orienter les comportements des membres de l'organisation. Les décisions de gestion peuvent ainsi être influencées non seulement par des critères formels, mais également par les valeurs et les représentations qui structurent les relations au sein de l'organisation. Le partage de valeurs apparaît dès lors comme une dimension susceptible d'éclairer certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Cette articulation entre règles formelles, rationalité limitée et valeurs organisationnelles prend une importance particulière dans les entreprises familiales. Dans ces organisations, les relations professionnelles peuvent être étroitement liées aux relations familiales, et les valeurs de la famille peuvent se trouver imbriquées dans le fonctionnement de l'entreprise. L'analyse de la GRH dans ce contexte conduit ainsi à considérer, en complément des critères formels de gestion, les dimensions affectives, familiales et relationnelles susceptibles d'être associées aux

décisions de gestion. C'est dans cette perspective que le partage de valeurs et l'appartenance familiale sont retenus dans la présente étude parmi les dimensions du capital émotionnel examinées en relation avec les décisions de rémunération et de reconnaissance du personnel.

2.3. Entreprises familiales et gestion des ressources humaines : entre affectif et professionnel

Les entreprises familiales constituent un objet d'étude spécifique dans la mesure où le système « famille » et le système « entreprise » s'y superposent et interagissent constamment (Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, 1997). Cette imbrication entre la famille et l'entreprise peut également être appréhendée à travers la notion de « familiness » développée par Habbershon et Williams (1999). Les auteurs mettent en évidence l'existence de ressources spécifiques liées à l'implication de la famille dans l'entreprise et aux interactions entre ses membres. Ces ressources peuvent constituer un avantage pour l'organisation, notamment en matière de confiance, de coordination et de relations entre les acteurs. Elles permettent ainsi de mieux comprendre pourquoi les relations familiales peuvent représenter une ressource particulière dans le fonctionnement de l'entreprise familiale. Cette dimension relationnelle rejoint la notion de richesse socio-émotionnelle développée dans les travaux consacrés aux entreprises familiales. Cruz, Firfiray et Gomez-Mejia (2011) désignent cette dimension sous le concept de « richesse socio-émotionnelle » (socioemotional wealth), qui renvoie aux bénéfices non financiers que les familles cherchent à préserver à travers leur entreprise, notamment l'identité familiale, le contrôle, la continuité et la réputation. Berrone, Cruz et Gomez-Mejia (2012) approfondissent cette perspective en proposant plusieurs dimensions permettant d'appréhender la richesse socio-émotionnelle dans les entreprises familiales. Cette approche montre que les décisions de ces entreprises peuvent être guidées par des considérations qui dépassent les seuls critères économiques et financiers. Elle fournit ainsi un cadre utile pour comprendre la place que peuvent occuper les liens familiaux, les valeurs et l'attachement à l'organisation dans certaines décisions de gestion. Cette richesse socio-émotionnelle ne produit toutefois pas des conséquences univoques sur le fonctionnement de l'entreprise familiale. Si certaines formes de proximité familiale peuvent constituer une ressource pour l'organisation, notamment en matière de cohésion et d'engagement, elles peuvent également introduire des biais lorsque les considérations affectives interviennent dans les décisions de gestion. C'est dans cette perspective que Poza (2007) et Dyer (2006) mettent en évidence les bénéfices possibles de la dynamique familiale, tandis que Sharma (2004) attire davantage l'attention sur les risques associés à l'imbrication des liens familiaux et des décisions professionnelles. Marchesnay (2004) souligne, pour sa part, que la petite entreprise familiale fonctionne souvent selon une logique de proximité et d'informalité qui favorise la souplesse, mais peut également compliquer la formalisation des pratiques de gestion, notamment en matière de ressources humaines. Au-delà des seules relations familiales, l'étude des entreprises familiales s'est progressivement structurée autour de questions relatives à leurs spécificités organisationnelles et à leurs modes de fonctionnement. Chrisman, Chua et Sharma (2005) soulignent à cet égard le développement d'un cadre théorique spécifique permettant d'analyser les particularités des entreprises familiales et l'influence de la famille sur leurs choix stratégiques et organisationnels. Cette perspective renforce l'intérêt d'examiner les pratiques de gestion des ressources humaines en tenant compte de l'imbrication entre les dimensions familiales et organisationnelles. Ces travaux montrent ainsi que la proximité familiale et relationnelle peut constituer à la fois une ressource organisationnelle et une source de tensions dans les pratiques de GRH.

2.4. Capital émotionnel et GRH en contexte africain et béninois

Dans le contexte africain, plusieurs auteurs soulignent que les pratiques de GRH s'inscrivent dans des logiques socioculturelles où les liens communautaires et familiaux occupent une place centrale. Ainsi, les pratiques de gestion des ressources humaines s'inscrivent dans un

environnement où les relations sociales, familiales et communautaires occupent une place importante. Dia (1996) montre notamment que le management en Afrique est marqué par des références culturelles telles que la solidarité, le respect de l'aîné et le sens de la communauté, qui peuvent parfois entrer en décalage avec certains modèles managériaux importés. Dans le même sens, Kamdem (2005, 2010) souligne que, dans les PME africaines, la gestion des ressources humaines se situe souvent entre tradition et modernité. Le capital social, le respect de l'ancienneté et les réseaux relationnels peuvent ainsi occuper une place importante dans des pratiques de gestion qui restent, dans certains cas, peu formalisées. Ces différents travaux permettent de situer les pratiques de GRH dans un contexte où les relations entre les personnes peuvent difficilement être dissociées des décisions de gestion. Cette place accordée aux relations personnelles apparaît notamment dans les pratiques de recrutement. Ahouansou (2018) met en évidence l'importance des réseaux sociaux et personnels dans le recrutement au sein des PME béninoises. Ce constat est particulièrement intéressant au regard de la présente étude, puisque le recrutement constitue l'une des décisions de GRH examinées. Il conduit à s'interroger sur la place que peuvent occuper la loyauté perçue et les relations personnelles dans ce type de décision. Cette réflexion rejoint ainsi la sous-hypothèse H1a, qui porte sur l'association entre la loyauté perçue et les décisions de recrutement. Les relations familiales peuvent également intervenir dans d'autres dimensions de la gestion des personnes. Tchamda (2016) met en évidence le rôle des dynamiques familiales dans la gestion des talents en Afrique subsaharienne. De leur côté, Zinsou et Sodjinou (2019) décrivent des pratiques managériales fortement marquées par les liens familiaux dans les micro-entreprises du marché Dantokpa à Cotonou. Ces travaux montrent l'importance des relations familiales et de proximité dans le fonctionnement des organisations, sans pour autant permettre d'établir directement leur association avec chacune des décisions de GRH étudiées ici. Ils fournissent néanmoins un éclairage utile pour examiner la place des liens affectifs et des relations personnelles dans les décisions de formation et de gestion de carrière, telles qu'elles sont envisagées dans les sous-hypothèses H1b et H1c.

La dimension familiale peut également être rapprochée des valeurs partagées et des formes de reconnaissance au sein de l'organisation. Les pratiques marquées par les liens familiaux peuvent en effet créer des formes particulières de proximité entre les dirigeants et certains salariés. À ce titre, les travaux de Zinsou et Sodjinou (2019) sur les micro-entreprises béninoises, ainsi que ceux de Hounkpe (2020) sur les conflits liés à la gestion émotionnelle dans les entreprises familiales à Cotonou, apportent des éléments permettant de mieux comprendre cette dimension relationnelle. Ces travaux conduisent à prendre en considération le partage de valeurs et l'appartenance familiale dans l'analyse des décisions relatives à la rémunération et à la reconnaissance du personnel. Ils constituent ainsi un éclairage pour les relations examinées dans les sous-hypothèses H2a, H2b et H2c. Par ailleurs, l'importance des relations de proximité pose la question de la professionnalisation des pratiques de GRH. Adjagodo (2021) souligne à cet égard les obstacles à la professionnalisation de la gestion des ressources humaines dans les entreprises informelles béninoises. Ce constat met en évidence la coexistence possible de pratiques de gestion fondées sur la proximité et de la recherche de pratiques plus formalisées. Il rejoint ainsi la tension déjà relevée dans la littérature entre les critères professionnels qui devraient encadrer les décisions de GRH et la place que peuvent occuper les relations sociales et familiales dans ces décisions.

Au regard de l'ensemble de ces travaux, les relations sociales, les liens affectifs, les relations personnelles, le partage de valeurs et l'appartenance familiale apparaissent comme des dimensions pertinentes pour comprendre certaines pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations africaines et béninoises. Toutefois, les travaux recensés abordent ces dimensions sous des angles différents et ne permettent pas, à eux seuls, d'apprécier

quantitativement leurs relations avec des décisions précises de recrutement, de formation, de gestion de carrière, de rémunération et de reconnaissance. C'est dans cette perspective que la présente étude retient ces différentes dimensions du capital émotionnel et les met en relation avec les décisions de GRH à travers les hypothèses H1 et H2.

2.5. Synthèse et positionnement de l'étude

La revue de littérature montre que les dimensions affectives et relationnelles occupent une place importante dans le fonctionnement des entreprises familiales. Les travaux sur l'intelligence émotionnelle mettent en évidence l'importance des capacités émotionnelles dans les interactions professionnelles, tandis que les recherches sur la richesse socio-émotionnelle soulignent le rôle de l'identité, des valeurs, des relations familiales et de la continuité de la famille dans les décisions des entreprises familiales. Dans le même temps, les travaux consacrés à la GRH rappellent l'importance de critères tels que la compétence, la performance et le potentiel dans les décisions relatives au recrutement, à la formation, à la carrière, à la rémunération et à la reconnaissance. La mise en relation de ces perspectives conduit ainsi à considérer que les décisions de GRH peuvent se situer à l'intersection d'une logique professionnelle et de logiques affectives ou relationnelles.

Cette articulation fait toutefois apparaître une ambivalence du capital émotionnel. D'un côté, la proximité familiale et les relations affectives peuvent favoriser la cohésion, la confiance, l'engagement et la loyauté au sein de l'organisation (Poza, 2007 ; Dyer, 2006). De l'autre, ces mêmes relations peuvent conduire à une moindre objectivation des décisions lorsque les considérations familiales ou affectives interviennent dans l'évaluation des salariés (Sharma, 2004). Cruz, Firfiray et Gomez-Mejia (2011) montrent également que la recherche de bénéfices socio-émotionnels peut conduire les dirigeants d'entreprises familiales à privilégier certaines considérations non financières dans leurs choix. Ainsi, les dimensions affectives ne peuvent être considérées a priori comme favorables ou défavorables : leur rôle dépend des relations concernées et des décisions dans lesquelles elles interviennent.

Cette ambivalence est également perceptible dans les travaux consacrés aux organisations africaines et béninoises. Les recherches mobilisées dans cette étude mettent en évidence l'importance des réseaux relationnels, des liens familiaux, des valeurs sociales et des pratiques de proximité dans le fonctionnement des organisations. Toutefois, ces travaux restent principalement centrés sur la description ou l'analyse de phénomènes relationnels et managériaux particuliers.

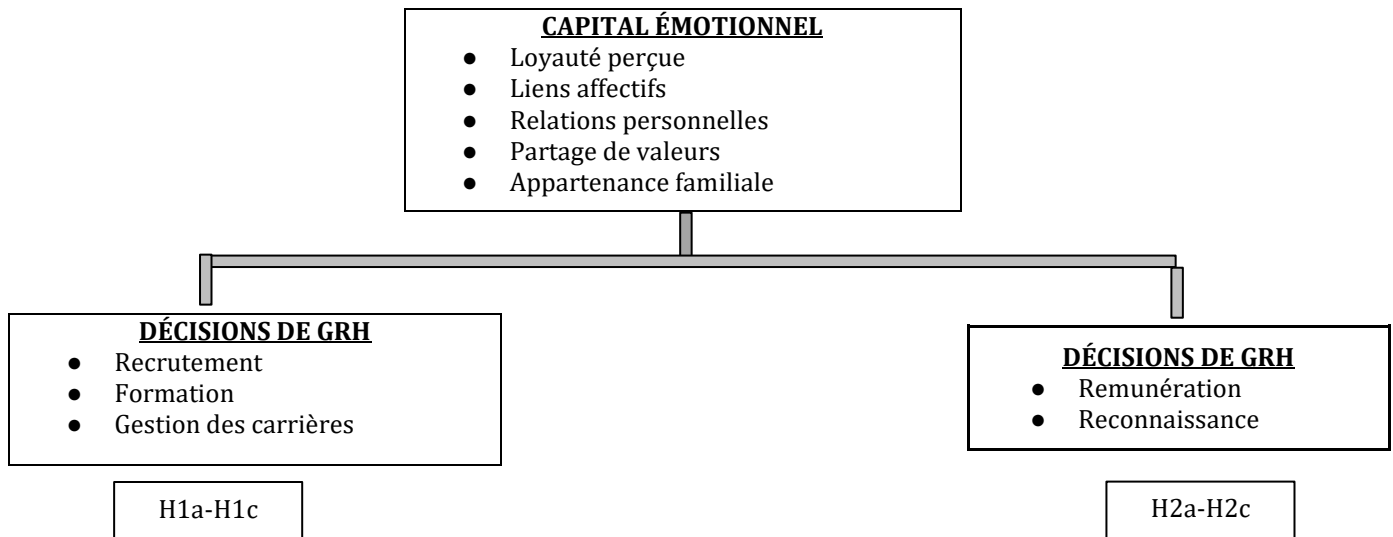
Ils permettent de comprendre l'importance du contexte socioculturel dans les pratiques de gestion, mais documentent encore de manière limitée les relations entre des dimensions précises du capital émotionnel et des décisions spécifiques de gestion des ressources humaines. La littérature demeure ainsi moins développée lorsqu'il s'agit de mesurer quantitativement ces relations dans une entreprise familiale béninoise.

C'est dans cette perspective que se situe la présente étude. Elle cherche à prolonger les travaux existants en examinant, dans le cas de MAFITA HELPER, les relations entre plusieurs dimensions du capital émotionnel (loyauté perçue, liens affectifs, relations personnelles, partage de valeurs et appartenance familiale) et différentes décisions de gestion des ressources humaines relatives au recrutement, à la formation, à la gestion de carrière, à la rémunération et à la reconnaissance. Le positionnement retenu ne consiste donc pas à considérer le capital émotionnel comme intrinsèquement positif ou négatif, mais à examiner empiriquement les associations entre ses différentes dimensions et certaines décisions de GRH. Cette approche permet de préciser la manière dont les dimensions affectives et relationnelles peuvent être associées aux pratiques de gestion dans le contexte particulier d'une entreprise familiale béninoise.

2.6. Modèle conceptuel de recherche

Le modèle conceptuel met en relation le **capital émotionnel**, appréhendé à travers la loyauté perçue, les liens affectifs, les relations personnelles, le partage de valeurs et l'appartenance familiale, avec les décisions de gestion des ressources humaines, notamment le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la rémunération et la reconnaissance. Il vise ainsi à examiner les associations entre les différentes dimensions du capital émotionnel et les décisions de GRH au sein de MAFITA HELPER, à travers les hypothèses H1a à H1c et H2a à H2c.

Figure N°01 : Modèle conceptuel



Source : Conception à partir de la revue de littérature.

3. Méthodologie de recherche

La présente étude repose sur une approche quantitative et porte sur le cas de MAFITA HELPER, entreprise implantée à Cotonou et spécialisée dans les services d'aide à la personne, notamment l'entretien, la blanchisserie, la garde d'enfants, les courses et la cuisine à domicile. Au 20 avril 2025, l'entreprise comptait 60 agents, toutes catégories confondues. L'ensemble de ces agents constitue la population de l'étude.

La collecte des données a été réalisée avec l'accord de la direction de MAFITA HELPER. Les participants ont été informés du caractère académique de l'étude et ont participé à l'enquête sur une base volontaire. Les questionnaires ont été administrés de manière anonyme et les informations recueillies ont été utilisées exclusivement dans le cadre de la présente recherche. Les données ont été traitées sous une forme agrégée afin de préserver la confidentialité des réponses et de limiter les risques d'identification individuelle des participants. Compte tenu des contraintes liées à la disponibilité et à la mobilité du personnel, il n'a pas été possible de garantir la participation de l'ensemble des agents sollicités. Les questionnaires ont ainsi été distribués aux 60 agents de l'entreprise. La collecte a été réalisée en présentiel et complétée par une diffusion du questionnaire par l'intermédiaire de WhatsApp, entre le 2 et le 4 juin 2025. Sur les 60 questionnaires distribués, 45 ont été effectivement récupérés et retenus pour l'analyse, soit un taux de récupération de 75 %.

Le mode de sélection des répondants repose ainsi sur leur disponibilité et leur volonté de participer à l'enquête. Ce choix peut entraîner un biais de sélection, dans la mesure où les personnes ayant effectivement répondu peuvent présenter des caractéristiques différentes de celles qui n'ont pas participé. Dans le contexte particulier de cette étude, il est notamment possible que les agents les plus disponibles, les plus impliqués dans la vie de l'entreprise ou

entretenant une plus grande proximité avec la direction aient été davantage représentés parmi les répondants. Cette possibilité doit être prise en considération dans l'interprétation des résultats, d'autant plus que l'étude porte précisément sur des dimensions telles que la loyauté, les relations personnelles et l'appartenance familiale.

L'échantillon final est constitué de 45 répondants. Sur le plan du sexe, 51,11 % sont des femmes et 48,89 % des hommes. Concernant la situation matrimoniale, 46,67 % sont mariés avec enfants, 35,56 % sont célibataires avec enfant et 17,78 % sont célibataires sans enfant. S'agissant du statut dans l'entreprise au regard de l'appartenance à la famille dirigeante, 66,67 % des répondants se déclarent membres de cette famille, contre 33,33 % qui n'en sont pas membres. Cette caractéristique est particulièrement importante au regard de l'objet de la recherche, puisqu'elle permet de situer les répondants par rapport à l'une des dimensions étudiées, à savoir l'appartenance familiale.

Enfin, 77,78 % des répondants ont une ancienneté comprise entre 0 et 5 ans, contre 22,22 % ayant une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans. Ces caractéristiques permettent de mieux situer le profil des personnes ayant effectivement participé à l'enquête et constituent des éléments de contexte utiles pour l'interprétation des résultats.

La collecte des données primaires a été réalisée au moyen d'un questionnaire structuré selon une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 « Totalelement en désaccord » à 5 « Totalelement en accord ». Les items retenus portent sur les différentes dimensions examinées dans l'étude, notamment la loyauté perçue, les liens affectifs, les relations personnelles, le partage de valeurs, l'appartenance familiale ainsi que les décisions relatives au recrutement, à la formation, à la gestion de carrière, à la rémunération et à la reconnaissance. Conformément aux recommandations méthodologiques de Grawitz (1996) relatives à la construction des instruments d'enquête en sciences sociales, la collecte des données par questionnaire a été complétée par une recherche documentaire portant notamment sur des ouvrages, des mémoires, des rapports d'activité et des revues scientifiques. Cette recherche documentaire a principalement contribué à la construction du cadre théorique et à la formulation des variables et des hypothèses de l'étude.

Les données recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics 27. L'analyse statistique a été réalisée à partir des 45 questionnaires exploitables et a principalement reposé sur le coefficient de corrélation de Pearson (r), utilisé pour apprécier le sens et l'intensité des relations linéaires entre les variables étudiées. À titre indicatif, les coefficients compris entre 0 et 0,3 sont considérés comme faibles, ceux compris entre 0,3 et 0,7 comme modérés et ceux compris entre 0,7 et 1 comme forts. Le seuil de significativité statistique retenu est fixé à 5 % ($p < 0,05$). Lorsque la p -value est inférieure à 0,05, la corrélation observée est considérée comme statistiquement significative et l'hypothèse nulle d'absence de corrélation est rejetée. À l'inverse, lorsque la p -value est supérieure ou égale à 0,05, la corrélation n'est pas considérée comme statistiquement significative et l'hypothèse nulle ne peut être rejetée. Les résultats sont interprétés comme des relations statistiques entre les variables étudiées et non comme la preuve d'un lien de causalité. En effet, le recours à une analyse corrélationnelle dans le cadre d'une étude quantitative transversale ne permet pas, à lui seul, d'établir qu'une variable exerce un effet causal sur une autre. Les résultats doivent donc être interprétés en tenant compte du caractère exploratoire et du contexte spécifique de l'étude.

4. Résultats

4.1. Perceptions relatives à la loyauté et aux décisions RH

Une large majorité des répondants (64,4 % cumulés en accord ou tout à fait en accord) estiment que la loyauté envers la direction influence les décisions RH, et une proportion similaire considère que cette loyauté prime parfois sur la compétence. Concernant le recrutement, 73,3

% des enquêtés (en accord ou tout à fait en accord) estiment que la loyauté envers la direction constitue un critère de recrutement, et une proportion comparable reconnaît l'influence des liens personnels et un traitement favorable accordé aux membres de la famille ou proches. S'agissant de la formation, une majorité confirme également que les liens affectifs et l'ancienneté/proximité influencent l'accès aux formations. Pour la gestion de carrière, 64,5 % des répondants (en accord cumulé) considèrent que les décisions sont influencées par les relations personnelles, et une proportion comparable observe que les promotions sont accordées plus facilement aux collaborateurs fidèles à la direction.

Le tableau ci-dessous présente les coefficients de corrélation obtenus :

Tableau 1 : Résultats de l'analyse de l'hypothèse H1

	loyauté_rh	liens_recrut	liens_formation	Relations_carrière
loyauté_rh	1	0.61	0.58	0.63
liens_recrut	0.61	1	0.52	0.60
liens_formation	0.58	0.52	1	0.66
relations_carriere	0.63	0.60	0.66	1

Note : $N = 45$, $p < 0.01$ () signifie une corrélation significative au seuil de 1%. **

Source : Auteur

D'après le tableau précédent, les résultats de l'analyse mettent en évidence des associations positives et statistiquement significatives entre les dimensions étudiées du capital émotionnel et certaines décisions de gestion des ressources humaines. La loyauté perçue présente notamment une association positive avec les décisions de recrutement ($r = 0,610$; $p < 0,01$), tandis que les liens affectifs sont positivement associés aux décisions de formation ($r = 0,580$; $p < 0,01$). Les relations personnelles présentent également une association positive avec les décisions de gestion de carrière ($r = 0,630$; $p < 0,01$). Ces résultats sont compatibles avec les relations formulées dans les sous-hypothèses H1a, H1b et H1c et apportent ainsi un soutien empirique à H1. Ils ne permettent toutefois pas d'établir une relation causale entre les dimensions du capital émotionnel et les décisions de gestion des ressources humaines.

4.2. Perceptions relatives au partage de valeurs et à l'appartenance familiale

Concernant le partage de valeurs, 73,3 % des répondants confirment l'existence de valeurs partagées au sein de l'organisation et leur influence sur les décisions RH ; les employés adhérant à ces valeurs sont perçus comme mieux considérés. Concernant l'appartenance familiale, une majorité constate qu'elle favorise un traitement privilégié et prime parfois sur l'autorité ou la compétence dans les décisions importantes. Sur la rémunération, 73,3 % des répondants (en accord cumulé) considèrent que le respect des valeurs organisationnelles et l'appartenance à la famille fondatrice influencent le niveau de salaire, davantage que des critères purement professionnels. Concernant la reconnaissance, les résultats sont plus contrastés : 44,4 % des répondants sont totalement en désaccord avec l'idée que la reconnaissance repose principalement sur la performance, ce qui suggère une perception d'un manque d'objectivité dans ce domaine ; à l'inverse, une majorité confirme que la reconnaissance est accordée aux collaborateurs loyaux ou proches de la direction, et que les non-membres de la famille sont moins valorisés malgré leur performance.

Les corrélations obtenues sont les suivantes :

Tableau 2 : Résultats de l'analyse de l'hypothèse H2

	valeurs_rh	appartenance_traitement	salaire_famille	reconnaissance_proches
valeurs_rh	1	0.47	0.50	0.45
appartenance_traitement	0.47	1	0.66	0.61
salaire_famille	0.50	0.66	1	0.70

	valeurs_rh	appartenance_traitement	salaire_famille	reconnaissance_proches
reconnaissance_proches	0.45	0.6	0.70	1

*Note: N = 45, p < 0.01 ***

Source : Auteur

Les résultats relatifs à H2 mettent également en évidence des associations positives et statistiquement significatives. Le partage de valeurs est associé positivement aux décisions relatives à la rémunération ($r = 0,500$; $p < 0,01$) et à la reconnaissance du personnel ($r = 0,450$; $p < 0,01$). L'appartenance familiale présente, quant à elle, des associations positives avec les décisions relatives à la rémunération ($r = 0,660$; $p < 0,01$) et à la reconnaissance ($r = 0,610$; $p < 0,01$). Ces résultats sont compatibles avec les relations formulées dans les sous-hypothèses H2a, H2b et H2c et apportent un soutien empirique à H2. Ils doivent néanmoins être interprétés comme des associations statistiques et non comme la preuve d'un effet causal.

Tableau 3 : récapitulatif croisant fréquences et corrélations

Dimension étudiée	Résultat descriptif	Résultat corrélationnel
Loyauté et recrutement	73,3 % d'accord ou totalement d'accord	$r = 0,610$; $p < 0,01$
Liens affectifs et formation	73,3 % d'accord ou totalement d'accord	$r = 0,580$; $p < 0,01$
Relations personnelles et carrière	64,5 % d'accord ou totalement d'accord	$r = 0,630$; $p < 0,01$
Partage de valeurs et rémunération	73,4 % d'accord ou totalement d'accord	$r = 0,500$; $p < 0,01$
Partage de valeurs et reconnaissance	73,3 % d'accord ou totalement d'accord	$r = 0,450$; $p < 0,01$
Appartenance familiale et rémunération	73,4 % d'accord ou totalement d'accord	$r = 0,660$; $p < 0,01$
Appartenance familiale et reconnaissance	73,3 % d'accord ou totalement d'accord	$r = 0,610$; $p < 0,01$

Source : Données de l'enquête, traitement de l'auteur sous IBM SPSS Statistics 27, juin 2025.

5. Discussion des résultats

Les résultats obtenus mettent en évidence des associations positives et statistiquement significatives entre plusieurs dimensions du capital émotionnel et certaines décisions de gestion des ressources humaines. La loyauté perçue est notamment associée aux décisions de recrutement ($r = 0,610$; $p < 0,01$), les liens affectifs aux décisions de formation ($r = 0,580$; $p < 0,01$) et les relations personnelles aux décisions de gestion de carrière ($r = 0,630$; $p < 0,01$). De même, le partage de valeurs est associé aux décisions relatives à la rémunération ($r = 0,500$; $p < 0,01$) et à la reconnaissance ($r = 0,450$; $p < 0,01$), tandis que l'appartenance familiale présente des associations avec la rémunération ($r = 0,660$; $p < 0,01$) et la reconnaissance ($r = 0,610$; $p < 0,01$). Ces résultats apportent ainsi un soutien empirique aux relations formulées dans les hypothèses H1 et H2, sans toutefois permettre d'établir une relation causale. Ces résultats rejoignent, sur plusieurs aspects, les travaux antérieurs consacrés aux entreprises familiales et aux PME africaines. L'association observée entre la loyauté et le recrutement va notamment dans le sens des travaux d'Ahouansou (2018) sur l'importance des réseaux relationnels dans les pratiques de recrutement des PME béninoises. Elle rejoint également les analyses de Kamdem (2005) sur la coexistence, dans les PME africaines, de pratiques managériales formalisées et de logiques fondées sur les relations sociales. Dans les entreprises familiales, cette proximité peut constituer une ressource favorisant la confiance, la cohésion et la loyauté, comme le soulignent Poza (2007) et Dyer (2006). Elle peut cependant également introduire des biais dans certaines décisions lorsque les considérations familiales ou affectives

prennent une place importante, ce que souligne Sharma (2004). Les résultats de MAFITA HELPER semblent ainsi s'inscrire dans cette double lecture du capital émotionnel, à la fois comme ressource relationnelle et comme facteur susceptible de limiter l'objectivation de certaines pratiques de GRH. Le résultat relatif à la reconnaissance mérite une attention particulière. Alors que l'appartenance familiale est positivement associée aux perceptions relatives à la reconnaissance ($r = 0,610$; $p < 0,01$), 44,4 % des répondants se déclarent totalement en désaccord avec l'idée que la reconnaissance professionnelle repose principalement sur la performance. Cette perception contrastée suggère que les critères professionnels et relationnels peuvent coexister dans l'appréciation des pratiques de reconnaissance. Toutefois, l'étude n'ayant pas été conçue comme une comparaison statistique entre membres et non-membres de la famille dirigeante, il n'est pas possible de déterminer si cette divergence varie selon le statut familial. Dans l'ensemble, les résultats permettent ainsi de considérer le capital émotionnel comme une dimension pertinente de l'analyse des pratiques de GRH dans les entreprises familiales. Ils prolongent les travaux sur la richesse socio-émotionnelle de Cruz, Firfiray et Gomez-Mejia (2011), en montrant l'intérêt d'examiner empiriquement certaines dimensions affectives et relationnelles dans le contexte béninois. La portée de ces résultats doit être appréciée au regard de plusieurs limites : l'échantillonnage volontaire peut générer un biais de sélection, les données ont été recueillies auprès des mêmes répondants au moyen d'un même questionnaire, ce qui expose à un risque de biais de méthode commune et de désirabilité sociale, et les membres de la famille dirigeante représentent 66,67 % des répondants. Les résultats doivent donc être considérés comme exploratoires et interprétés dans les limites du cas étudié, sans généralisation directe à l'ensemble des entreprises familiales béninoises. Cette situation expose également l'étude à un risque de biais de méthode commune, dans la mesure où les variables ont été recueillies au moyen du même instrument, auprès des mêmes répondants et au cours de la même période. Podsakoff et al. (2003) soulignent que ce type de dispositif peut contribuer à renforcer artificiellement les relations observées entre certaines variables lorsque leur mesure repose sur une même source. Dans la présente étude, aucun dispositif spécifique n'a été mis en œuvre pour contrôler ce risque. Les corrélations obtenues doivent donc être interprétées avec prudence et ne peuvent être considérées comme la preuve d'une relation causale.

6. Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser les relations entre le capital émotionnel et certaines décisions de gestion des ressources humaines au sein de MAFITA HELPER, entreprise familiale de services à la personne à Cotonou. À partir des réponses de 45 collaborateurs, les résultats mettent en évidence des associations positives et statistiquement significatives entre plusieurs dimensions du capital émotionnel notamment la loyauté perçue, les liens affectifs, les relations personnelles, le partage de valeurs et l'appartenance familiale et les décisions relatives au recrutement, à la formation, à la gestion de carrière, à la rémunération et à la reconnaissance. Ces résultats apportent un soutien empirique aux relations formulées dans les hypothèses H1 et H2, sans toutefois permettre d'établir une relation causale. Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la réflexion sur le capital émotionnel et la richesse socio-émotionnelle dans les entreprises familiales. Elle met en évidence l'intérêt de considérer les dimensions affectives et relationnelles dans l'analyse des pratiques de GRH, aux côtés des critères plus classiques liés aux compétences et à la performance. Le capital émotionnel apparaît ainsi comme une dimension ambivalente : les relations de proximité peuvent favoriser la confiance, la cohésion et la loyauté, mais elles peuvent également rendre plus difficile l'objectivation de certaines décisions lorsque les considérations familiales ou personnelles prennent une place importante. Sur le plan managérial, les résultats invitent MAFITA HELPER à poursuivre la

professionnalisation de ses pratiques de gestion tout en tenant compte des relations qui caractérisent son fonctionnement familial. Cette démarche pourrait notamment passer par une formalisation plus claire des critères d'évaluation et de décision en matière de recrutement, de rémunération et de promotion, par la mise en place d'entretiens périodiques consacrés à la reconnaissance et au suivi des collaborateurs, ainsi que par une clarification progressive des rôles familiaux et professionnels. Le renforcement de la communication interne pourrait également contribuer à rendre les décisions de gestion plus compréhensibles et à limiter les perceptions d'inégalité entre les collaborateurs. La portée de ces résultats doit toutefois être appréciée avec prudence. Le caractère volontaire de l'échantillonnage, la taille de l'échantillon, la forte proportion de répondants appartenant à la famille dirigeante et le recours à un même questionnaire auprès des mêmes répondants constituent des limites importantes. De plus, l'étude porte sur un cas unique dans le secteur des services à la personne. Les résultats ne peuvent donc être généralisés directement à l'ensemble des entreprises familiales béninoises ou africaines. Ils constituent avant tout des éléments exploratoires permettant de mieux comprendre les relations entre capital émotionnel et pratiques de GRH dans le contexte particulier étudié. Enfin, de futures recherches pourraient prolonger cette étude par une approche multi-cas portant sur plusieurs entreprises familiales et différents secteurs d'activité. Une approche longitudinale permettrait d'observer l'évolution de ces relations dans le temps, tandis que des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants et des salariés pourraient compléter les données quantitatives et permettre une meilleure compréhension des mécanismes à l'œuvre. La construction et la validation d'une échelle de mesure spécifique du capital émotionnel adaptée au contexte organisationnel béninois constitueraient également une perspective intéressante pour consolider les résultats et approfondir cette problématique.

Références :

- (1). Adjagodo, H. (2021). *Professionnalisation de la GRH dans les entreprises informelles au Bénin* Mémoire de master, (Université d'Abomey-Calavi).
- (2). Ahouansou, F. (2018). *Les réseaux sociaux dans le recrutement des PME béninoises : étude de cas à Parakou* (Mémoire de master, Université de Parakou).
- (3). Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and team performance. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551–598.
- (4). Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- (5). Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- (6). Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage.
- (7). Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.
- (8). Cruz, C., Firfiray, S., & Gomez-Mejia, L. R. (2011). Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 30, pp. 159–217). Emerald Group Publishing Limited.
- (9). Dany, F., Livian, Y. F., & Le Goff, A. (2008). *Gestion des carrières*. Vuibert.
- (10). Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Pearson Education.

- (11). Dia, M. (1996). *Afrique, le management en question*. Karthala.
- (12). Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.
- (13). Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- (14). Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- (15). Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- (16). Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales* (11e éd.). Dalloz.
- (17). Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- (18). Hounkpe, A. (2020). *Conflits et gestion émotionnelle dans les entreprises familiales à Cotonou* (Mémoire de master, Université d’Abomey-Calavi).
- (19). Kamdem, E. (2005). La gestion des ressources humaines dans les PME africaines : entre tradition et modernité. *Revue Internationale PME*, 18(1), 55–79.
- (20). Kamdem, E. (2010). *Culture africaine et comportement organisationnel*. Presses de l’Université Laval.
- (21). Lévy-Leboyer, C. (2000). *La gestion des compétences*. Éditions d’Organisation.
- (22). Marchesnay, M. (2004). *Petite entreprise et entrepreneuriat*. Économica.
- (23). Marchington, M., & Wilkinson, A. (2012). *Human resource management at work: People management and development* (5th ed.). CIPD.
- (24). Peretti, J.-M. (2010). *Ressources humaines* (12e éd.). Vuibert.
- (25). Peretti, J.-M. (2016). *Tous les outils du DRH*. Dunod.
- (26). Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- (27). Poza, E. J. (2007). *Family business* (3rd ed.). Thomson South-Western.
- (28). Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- (29). Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- (30). Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- (31). Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Free Press.
- (32). Tchamda, C. (2016). Entreprises familiales et gestion des talents en Afrique subsaharienne. *African Management Review*, 5(2), 72–89.
- (33). Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- (34). Zinsou, A., & Sodjinou, E. (2019). Pratiques managériales dans les micro-entreprises familiales du marché Dantokpa (Bénin). *Revue Africaine des Sciences de Gestion*, 11(1), 93–107.