



MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE DANS LES PME IVOIRIENNES : LOGIQUES SOCIALES ET ENJEUX

Jean-Louis LOGNON,
Sociologue, Enseignant chercheur
Université Félix Houphouët Boigny Abidjan
Chercheur associé CAPEC

BUPED No 05/2014

Ce numéro de BUPED est tiré de *Politique Economique et Développement N° 05/2014 de la CAPEC*.

Année de publication: 2014

Résumé

Cet article analyse les logiques sociales et les enjeux de l'utilisation ou non de travailleurs issus des réseaux familiaux dans les PME en Côte d'Ivoire. Les résultats de l'étude montrent une faible mobilisation du réseau familial pour la main d'œuvre dans les Petites et Moyennes Entreprises formelles. Dans le secteur informel par contre, le réseau familial reste la principale provenance de la main d'œuvre. Par ailleurs, l'utilisation de travailleurs provenant du réseau familial répond à une logique altruiste et affective avec un enjeu de productivité et de réduction des coûts d'agence en raison de l'engagement et de la confiance qu'induisent les liens de parenté. Le faible recours au réseau familial repose en revanche, sur une logique de construction d'une frontière symbolique entre sphère de production (l'entreprise) et sphère non productive (la famille), l'enjeu étant la performance économique basée sur une gestion des compétences accordant la primauté aux compétences techniques. Enfin, en termes d'effet sur la performance, quel que soit le secteur, les entreprises qui recrutent dans le réseau familial ont une valeur ajoutée moyenne inférieure à celle des entreprises qui recrutent sur le marché formel.

Mots clés : Main d'œuvre familiale, logiques sociales, PME, performance, Secteur informel

Abstract

This paper analyses the social logics and the stakes of the use or no workers from family network in SMEs in Côte d'Ivoire. The results show a low use of family network for the workforce in SMEs. But, in informal sector, family network is the main origin of workforce. Furthermore, the recruitment of relatives in the enterprise is based on an affective and solidarity logics with a stake of productivity and reducing the agency costs due to commitment and confidence that induce kinship ties. By contrast, the low use of family network is based on the logic of building a symbolic border between sphere of production (the company) and non-productive sphere (family), the challenge is economic performance of the firm based on management skills giving primacy to technical skills. Lastly, in both the sector, enterprises which recruit by family network have their average value added below than that of enterprises which recruit on the formal market.

Key-words: family workforce, social logics, SME, informal sector

INTRODUCTION

C'est un truisme de dire que le travail en tant que facteur de production est un déterminant de la performance de l'entreprise. Parler de travail, c'est évoquer par la même occasion les questions liées à la quantité et à la qualité de la main d'œuvre. Le rôle capital de la main d'œuvre amène les entreprises à non seulement investir dans la rémunération du travail, la formation des travailleurs (coût du travail), mais aussi recourir à diverses stratégies pour le recrutement de travailleurs compétents. A cette fin, les entreprises ont recours aussi bien au mode de recrutement dit formel qu'au mode de recrutement dit informel. Le mode de recrutement dit formel consiste à recruter sur le marché à travers des cabinets de recrutement

Et de placement, des offres d'emploi en ligne ou dans des supports de presse. Quant au mode « informel », il se traduit par la mobilisation des réseaux de relations (réseaux de parenté, d'amitié, d'affinité, associatifs, ethniques etc.) pour le recrutement de la main d'œuvre.

Parmi les moyens qu'on peut qualifier d'informels, les réseaux de parenté avec l'utilisation de la main d'œuvre familiale constituent une des principales sources du facteur travail dans les micro-entreprises du secteur informel et les PME en Afrique. Bien qu'il n'existe pas de statistiques précises sur les entreprises familiales, experts et décideurs s'accordent à dire que les entreprises familiales

dont l'une des caractéristiques est le travail familial, constituent la forme dominante des PME en Afrique (Hammouda et Lassassi, 2008).

La littérature laisse apparaître des divergences sur les effets de la parenté en général et de l'utilisation de la main d'œuvre familiale en particulier au sein des entreprises. Certains travaux mettent l'accent sur les contraintes des liens de parenté et de l'emploi de travailleurs familiaux tandis que d'autres en relèvent plusieurs avantages.

Les contraintes évoquées concernent des problèmes de disponibilité des compétences (Errington et R. Gasson ; 1994), le faible niveau de réinvestissement des profits (Portes et Sensenbrenner, 1993) et la pauvreté du capital social (Granovetter, 1985). Cependant, plusieurs avantages sont associés à l'utilisation de la main d'œuvre familiale. En effet, l'utilisation de la main d'œuvre familiale a une influence positive sur la culture et les relations dans l'entreprise. Cette influence positive s'exprime en quatre catégories : les incitations, la supervision, l'altruisme et la loyauté (Pollak, 1985). La main d'œuvre familiale est également caractérisée par la flexibilité de l'offre de travail et le faible niveau des coûts de transaction (Marniese et Morisson, 2000). Le coût du travail familial peut, en effet, être variable (Winter, 1984 ; Gray, 1998). De plus les coûts de transaction liés à l'embauche de travailleurs sont beaucoup plus élevés dans le cas de travailleurs salariés extérieurs que dans le cas de travailleurs familiaux. Les coûts de

recherche et les coûts d'embauche sont quasiment nuls. Par ailleurs, les entreprises familiales sont présentées comme les entreprises ayant le plus résisté à la crise dans les pays développés.¹D'un point de vue sociologique, la main d'œuvre familiale constitue une dimension de l'influence des normes sociales sur le management de l'entreprise. Elle se présente comme une des manifestations de l'interaction entre deux institutions que sont l'entreprise et la famille. Aussi divers enjeux (sociaux et économiques) et logiques sociales sous-tendent-ils l'emploi ou non de travailleurs provenant des réseaux de parenté.

Sous ce rapport, l'objectif de cet article est d'analyser les logiques sociales et les enjeux de l'utilisation de la main d'œuvre provenant des réseaux familiaux dans les PME formelles et dans le secteur informel en Côte d'Ivoire. De manière spécifique, l'étude : i) présente la situation de l'emploi familial dans les PME et dans le secteur informel en Côte d'Ivoire, ii) analyse les représentations sociales de la famille et du parent chez les managers, iii) les relations sociales et pratiques de management induites par l'embauche ou non d'un parent ; iv) Enfin, sur la base de ces facteurs, le texte se propose d'analyser le lien entre l'embauche ou non d'un membre de la famille et la

performance des PME ivoiriennes. Cela dit, que recouvre le concept de main d'œuvre familiale ? Quelles définitions de la PME et du secteur informel sont-elles adoptées dans cette recherche ?

Définir la main d'œuvre familiale nécessite que le concept de famille lui-même soit au préalable défini. Il n'existe pas véritablement de consensus sur la réalité que recouvre le concept de famille. Son contenu varie en fonction des contextes historiques et socio-culturels. La famille peut être définie comme un groupe social composé de personnes ayant entre eux des liens de parenté. Les liens de parenté concernent les liens de filiation et d'alliance entre des acteurs sociaux. La parenté instaure entre les membres de la famille des relations de subordination, de respect, mais aussi d'entraide, de solidarité, de coopération et des liens émotionnels (confiance, amour, etc.). En fonction de sa composition, on distingue la famille nucléaire et la famille élargie. La famille nucléaire- conception dominante des sociétés dites développées- regroupe les conjoints et leurs descendants. La famille élargie- conception dominante dans les pays du sud- intègre le grand-père, la grand-mère, le père, la mère, leurs enfants et les cousins de ces derniers, les oncles et tantes, neveux et autres alliés.

¹ Selon Family business Survey réalisée en 2012 en France, Malgré une conjoncture économique difficile, les entreprises familiales interrogées réalisent une croissance de leur chiffre d'affaires au dernier exercice supérieure à celle de la moyenne

en France : 60 % des dirigeants répondants confirment une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure à 5 % et 33 % une croissance supérieure à 10 %

La main d'œuvre familiale désigne donc dans cette étude l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, salariés ou non ayant des liens de parenté (biologiques ou par alliance) avec le ou les managers /propriétaires de l'entreprise.

La définition ainsi que les caractéristiques de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) adoptés dans cette étude sont conformes à celles du code des investissements ivoirien de l'année 2012. Selon ce code est désignée comme PME, toute entreprise ayant un nombre d'employés inférieur à 200 et un chiffre d'affaire inférieur ou égal à 1 milliard de FCFA.

Bien que d'utilisation courante dans l'étude des questions de développement dans les pays sous-développés, il n'y a pas de définition du secteur informel qui soit adaptée à toutes les perspectives de recherche (statistique, économique, juridique, sociologique ou anthropologique) et à toutes les situations locales. Toutefois, le secteur informel exprime un rapport particulier à l'Etat et à la légalité de certaines activités économiques. Sous ce rapport, par secteur informel, l'on entend l'ensemble des micro-entreprises de production, de commerce et de services divers menées en milieu urbain à une échelle restreinte, à savoir un faible niveau de capital et de la production. Ces entreprises ne se soumettent pas du tout ou se soumettent très peu aux dispositions légales en matière de salaire, d'impôt, de comptabilité et du droit social, sont non enregistrées ou très partiellement enregistrées (généralement

auprès des mairies). Ainsi le critère opératoire de définition retenu est la non-possession de la déclaration fiscale d'existence (DFE)

METHODOLOGIE

L'étude s'inscrit dans une approche méthodologique mixte qualitative et quantitative. A propos du volet qualitatif de la recherche, les données ont été recueillies lors de trois focus groups dans les trois principales villes de concentration de l'activité entrepreneuriale en Côte d'Ivoire à savoir Abidjan, Daloa et San Pedro à raison d'une discussion de groupe par ville. Les groupes de discussion ont été constitués de managers de PME formelles et d'entreprises du secteur informel représentatives des différentes branches d'activités et composés au tiers de femmes. Les discussions ont porté sur quatre thèmes principaux à savoir : la définition et la perception de la performance, l'influence des appartenances sociales à savoir l'ethnie, la famille, la religion, et le sexe sur la performance de l'entreprise, la culture d'entreprise et les capacités managériales. Les données recueillies ont été retranscrites et ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique visant à dégager des catégories analytiques relatives aux logiques sociales et aux enjeux de l'utilisation de travailleurs familiaux.

Les aspects quantitatifs de la méthodologie se sont appuyés sur un questionnaire adressé aux managers de 160 entreprises du secteur formel

dont 149 PME et 400 entreprises du secteur informel. Des statistiques descriptives sur le système de recrutement, le nombre de travailleurs de la famille du manager combinées à une analyse de corrélation avec des indicateurs de performance ont été faites.

RESULTATS

I. RE COURS A LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE DANS LES PME ENTREPRISES IVOIRIENNES : AMPLÉUR DU PHÉNOMÈNE, REPRESENTATIONS SOCIALES ET PRATIQUES

La situation de l'emploi de travailleurs familiaux dans les PME est captée d'un point de vue quantitatif à travers le mode de recrutement pratiqué dans les entreprises. D'un point de vue qualitatif, le recourt à la main d'œuvre familiale est analysé à partir des représentations sociales de la famille et du travailleur familial ainsi que des pratiques managériales qui en découlent chez les managers.

1. Le système de recrutement dans les Petites et Moyennes Entreprises : Un faible recours au recrutement par le réseau familial dans les PME formelles

L'utilisation de la main d'œuvre familiale dépend du mode de recrutement des travailleurs. Les données de l'enquête réalisée auprès des 149 Petites et Moyennes Entreprises sur 160 entreprises du secteur formel montrent une faible mobilisation du

réseau familial pour le recrutement dans les PME. Seulement 13 PME sur les 149 soit 9% recrutent par le réseau familial contre 29 % par cabinet ou appel à candidature et 34 % par le réseau professionnel. Ces données relatives au mode de recrutement coïncident avec les représentations sociales dominantes de la famille et du travailleur familial chez les managers.

2. Le système de recrutement dans le secteur informel : Une forte mobilisation des réseaux familiaux

Dans le secteur informel, le réseau familial est fortement mis à contribution pour le recrutement des travailleurs au sein des entreprises. Il constitue la première source de la main d'œuvre. Quatre-vingt-douze (92) entreprises sur les deux cent onze (211) pour lesquelles le manager ne travaille pas seul, recrutent par le réseau familial.

3. Les représentations sociales de la famille et de la main d'œuvre familiale chez les managers des PME

La représentation sociale est une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et qui concourt à la construction d'une réalité commune à un ensemble social (Jodelet, 1989). C'est une construction sociale d'un savoir ordinaire élaboré à travers les valeurs et les croyances partagées par un groupe social concernant différents objets (personnes,

événements, catégories sociales) et donnent lieu à une vision commune des choses qui se manifestent au cours des interactions sociales. (Fischer, 1997). En somme, étudier une représentation sociale, c'est étudier à la fois ce que pensent les gens de tel objet (contenu de la représentation), mais aussi la façon dont ils pensent (organisations sociocognitives explicatifs de ce contenu) et pourquoi ils le pensent. Une représentation sociale se présente comme un ensemble d'informations, de croyances, d'opinions et d'attitudes propres à un groupe donné à propos d'un objet donné. Ainsi, à propos de la famille et du parent, les managers ont-ils un ensemble d'informations, de croyances, d'opinions et d'attitudes qui se déclinent dans recrutement ou non de travailleurs issus des réseaux de parenté.

3.1. Les représentations sociales de la famille chez les managers

L'utilisation de la main d'œuvre familiale en tant que pratique de management donc pratique sociale est sous-tendue par un ensemble de représentations sociales qui tendent à la légitimer ou à la disqualifier. En tant que groupe d'appartenance sociale, la conception, les frontières (membres et non membres) et les rapports à la famille varient en fonction du contexte social et de la sphère sociale considérée. Aussi se dégage-t-il chez les managers des PME et des entreprises informelles rencontrés dans le cadre de l'étude une double représentation sociale de la famille

pour ce qui concerne les frontières et le rapport à la famille.

- *La famille élargie comme représentation sociale dominante de la famille***

La représentation sociale dominante de la famille chez les managers de PME formelles fait référence à la famille élargie. La famille élargie dite « famille africaine » s'étend au-delà des conjoints et leurs descendants.

« Pour moi la famille, c'est la grande famille, les petits frères, les grands frères, les cousines, la famille africaine là, la famille large, ... ma famille est grande, on ne peut pas compter. Pas jusqu'à une trentaine de personne, mais il faut compter au minimum quinze personnes qui interviennent chaque fois, peut-être à des taux différents » (Manager d'une PME de distribution de boissons)

« La famille, c'est les frères, les sœurs, les cousins, les tantes, même les amis des parents. » (Manager d'un garage de mécanique automobile).

Le statut de parent est donc défini en fonction de cette conception dominante de la famille faisant référence à la famille élargie qui intègre des niveaux d'ascendance plus larges des conjoints (le grand-père, la grand-mère, le père, la mère) ainsi que leurs enfants et les cousins de ces derniers, les oncles et tantes, neveux et autres alliés.

- *La famille : une contrainte permanente sur le manager et l'entreprise***

Les managers partagent majoritairement une représentation sociale de la famille mettant en avant le caractère contraignant des liens familiaux.

Les liens de parenté inscrivent les managers dans un ensemble d'obligations qui leur font penser que la famille constitue un « poids », une contrainte personnelle et pour leurs entreprises. En effet, le statut de chef d'entreprise est socialement associé à la richesse et à la réussite sociale. De ce fait, les patrons de PME et de micro-entreprises informelles font face à des sollicitations diverses de la part des membres de leurs familles. « ...*le problème avec la famille, quand tu as une petite entreprise qui tourne un peu, tout le monde pense que tu es riche. Dès qu'il y a un problème, tu es le premier à être fatigué (sollicité) dans la famille. Quand y a quelqu'un qui est malade, c'est toi qu'on appelle ... ce n'est vraiment pas facile*» (Chef d'une PME). Des parts relativement importantes et fluctuantes des revenus sont redistribuées dans les réseaux familiaux à travers des dépenses de solidarité familiale et de participation sociales (frais de scolarité, santé et de loyer, dans des dépenses liées à des rituels telles que la naissance, les funérailles et les fêtes religieuses).

« *Il arrive que certains mois tu dépenses plus d'un million de francs dans les différentes sollicitations des membres de ta famille. Par contre, il arrive que tu dépense moins d'autres mois. Cela dépend... Mais, ce qui est sûr, quand*

il y a un décès dans la famille, parce que je peux dire que je suis la plus nantie de la famille, quand il y a un décès dans la famille c'est moi qu'on appelle... Il y a les copines des mamans, c'est-à-dire qui sont devenues comme des parents, quand ces vieilles-là sont malades, on m'appelle pour me dire de faire face.»

L'une des manifestations de cette contrainte ou « solidarité forcée » est l'emploi de membres de la famille au sein des entreprises.

3.2. Les représentations et pratiques sociales d'utilisation de la main d'œuvre familiale dans les PME

Le recours à des travailleurs issus de la famille du manager est sous-tendu par un ensemble d'idées et de représentations sociales du travailleur familial et des conséquences de son emploi sur le management de l'entreprise. Ces perceptions se déclinent dans un ensemble de pratiques managériales antérieures ou en cours dans les entreprises.

Deux types de représentations sociales de la main d'œuvre familiale se dégagent du discours des managers. Ces représentations sociales traduisent une conception et des pratiques managériales ambivalentes à l'égard des travailleurs issus de la famille.

- « *Le parent* » : *un travailleur de confiance et disponible mais pas toujours compétent techniquement.*

Les perceptions que les chefs des entreprises enquêtées se font de l'emploi d'un membre de la famille résultent de leurs expériences

antérieures d'utilisation de la main d'œuvre familiale. Ces perceptions sont socialement construites. C'est-à-dire qu'elles ont évolué dans le temps et découlent de rapports sociaux concrets entre le manager et les membres de sa famille employés par le passé dans l'entreprise. En effet, les représentations sociales du parent employé ont évolué d'une conception du parent en tant que « travailleur de confiance » et compétent de par la parenté à celle du parent incompétent voire

« nuisible » à l'entreprise. La très grande majorité des managers ayant participé aux discussions de groupe, ont au démarrage de leurs activités eu recours à la main d'œuvre familiale sur la base d'une conception sociale de la compétence. Les liens de parenté, des liens forts (Granovetter, 1985) par la confiance qu'ils induisent équivalent à eux seuls à justifier les compétences professionnelles même pour des fonctions assez techniques telle que la gestion financière.

« ..Je ne travaille plus avec un membre de ma famille parce que j'ai tenté cela plusieurs fois. Moi j'ai l'un de mes petits frères, de même père, et de la même mère qui était enseignant bénévole, les affaires marchaient bien à l'atelier ici. Il n'a pas la formation mais je l'ai employé dans l'entreprise pour qu'il soit l'administrateur, le gérant. Je me suis dit que c'est une affaire de famille. Mais il a mal géré pire il a détourné l'argent. Il a travaillé, à la fin du mois, il a pris l'argent, s'est retrouvé au Burkina, jusqu'au Maroc avec la recette de

l'atelier. Il a fait un an, deux ans au Burkina. »
(Chef d'une PME de ferronnerie).

- ***L'employé familial : un travailleur qui échappe aux sanctions ou un travailleur difficile à sanctionner***

Le travailleur issu de la même famille que le manager est perçu comme un travailleur au statut particulier. En effet, les liens de parenté avec le manager influencent généralement d'un double point de vue les relations professionnelles au sein de l'entreprise. D'une part, l'employé parent mobilise la parenté comme ressource sociale qui l'autoriserait à ne pas se soumettre à toutes les normes qui régulent les rapports sociaux de production au sein de l'entreprise. D'autre part, le manager en raison des liens de parenté et surtout de la pression sociale de la famille se trouve généralement dans l'incapacité d'appliquer les sanctions au travailleur issu de sa famille.

« Au départ quand j'ai monté mon entreprise, il y avait des petits frères qui étaient sans emploi, des petites cousines, tout ça. J'ai pris tout le monde pour travailler. Mais, je vous assure que ce sont eux qui étaient les plus grands voleurs de la boîte. C'est-à-dire que quand tu attrapes un chauffeur qui a volé, quand tu remontes, ça retombe sur ton frère, donc tu ne peux rien faire. Tu ne peux pas envoyer l'affaire à la police, d'abord tu as toute la famille sur le dos, donc tu es obligé de laisser tomber. Mais, il est arrivé un moment où j'ai pris mon courage à deux mains, j'ai vidé tout le monde, la famille

m'a boudé pendant peut-être au moins cinq ans. »

Aujourd'hui, ils sont au village »

« Je dis, je préfère travailler avec les autres qui ne sont pas mes parents. De telle sorte que lorsque je constate un trou de 5 frs, je peux au moins me défouler sur la personne qui a pris ces 5frs. Mais un parent, non seulement, il va dire autre chose à la famille, me dénigrer auprès de la famille, mais je ne peux pas le sanctionner. Quand tu arrives au village, on te reproche de refuser de travailler avec tes frères, mais je préfère ne pas travailler avec les frères. » (Chef d'un garage de voiture)

Les liens de parenté et plus précisément les obligations réciproques qu'elles induisent ainsi que le contrôle social des autres membres de la famille rendent souvent inopérantes les normes formelles de management et toutes les sanctions qui leur sont associées.

En somme, le recours ou non au réseau familial pour le recrutement de travailleurs dans les entreprises formelles et informelles ainsi que les représentations sociales qui légitiment cette pratique managériale mettent en évidence son lien avec la performance de l'entreprise.

II. MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES

La qualité et la quantité du travail en tant que facteur de production influence nécessairement la performance de

l'entreprise. Dans le cadre de cette étude, la performance est captée à partir de la productivité du travail et la valeur ajoutée. L'utilisation de la main d'œuvre familiale est saisie par le mode recrutement.

1. Emploi de la main d'œuvre familiale et performance des PME formelles

1.1. Main d'œuvre familiale et productivité du travail : De l'influence positive du recrutement par le réseau familial sur la productivité du travail

Le calcul de corrélation entre le mode de recrutement et la productivité du travail montre une corrélation positive et significative au seuil de 5% entre le recrutement par le réseau familial et la productivité apparente du travail.

1.2. Main d'œuvre familiale et valeur ajoutée dans les PME formelles : Un effet positif du recrutement par le marché sur la valeur ajoutée

Il n'existe pas de corrélation significative entre le recrutement par le réseau familial et la valeur ajoutée. Par contre, le système de recrutement par un cabinet est positivement et significativement corrélé avec la variable valeur ajoutée. Par ailleurs, les PME qui recrutent sur le marché (par cabinet) ont une valeur ajoutée moyenne supérieure à celles qui recrutent par le réseau familial.

2. Emploi de la main d'œuvre familiale et performance des entreprises du secteur informel : Absence de corrélation significative entre la valeur ajoutée et le recrutement par le réseau de parenté

Les données de l'enquête montrent qu'il n'existe pas de corrélation significative entre le recrutement par le réseau familial et la valeur ajoutée. Toutefois, une corrélation positive et significative a été constatée entre le recrutement par le réseau ethnique. Dans la pratique et en général, les frontières entre ces deux types de réseaux sont assez floues. Ils sont en général imbriqués. Par ailleurs, les entreprises du secteur informel qui recrutent sur le marché sont plus performantes que celles qui recrutent par le réseau familial. En effet, les entreprises qui recrutent par le cabinet ont une valeur ajoutée moyenne supérieure à celles qui mobilisent le réseau familial.

En somme, quel que soit le secteur les entreprises qui recrutent par le réseau familial ont une valeur ajoutée moyenne inférieure à celle des entreprises qui recrutent par un cabinet.

DISCUSSION

I. DES LOGIQUES SOCIALES DE L'UTILISATION DE LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE

L'embauche de travailleurs ayant des liens de parenté avec le manager ou le propriétaire de l'entreprise répond à diverses logiques sociales rattachées elles-mêmes à des enjeux particuliers. Cette pratique managériale (expérimentée par la très grande majorité des managers rencontrés) est sous-tendue par une imbrication de la logique affective avec la logique productive.

1. De l'imbrication de la logique affective et solidaire avec la logique productive

Les liens de parenté induisent et reposent sur les liens émotionnels et affectifs. Le recrutement d'un parent dans l'entreprise traduit une attitude faisant coïncider logique affective solidaire et logique productive. Cela parce que la famille est traditionnellement présentée comme un cadre dans lequel prédomine l'affectif et l'entreprise, une organisation soumise à la rigueur de la rationalité économique (Gheddache, 2012).

En d'autres termes, les liens affectifs basés sur la parenté sont réinvestis dans la gestion des ressources humaines et plus spécifiquement dans les relations professionnelles par le manager/propriétaire. Pour le manager, le recours aux réseaux de parenté répond à une logique altruiste basée sur des sentiments de solidarité à l'égard d'un parent dans un contexte social marqué par un marché du travail avec de nombreuses barrières à l'entrée.

Outre la logique solidaire, l'embauche d'un parent s'apparente très souvent à la construction de relations professionnelles basées sur les liens affectifs de la parenté. Ces liens affectifs sont ainsi posés comme prisme d'appréciation des compétences professionnelles. Les valeurs de loyauté, de confiance, d'engagement qui régissent le système familial et qui ont certainement une influence sur la motivation au travail sont substituées aux compétences techniques. C'est en cela que réside la spécificité des compétences des membres de la famille qui diffère d'un simple professionnalisme selon Gheddache (2012).

2. Un enjeu de productivité du travail basé des liens affectifs

Le système familial est régi par des échanges émotifs. C'est un lieu où règnent (en principe) l'affectivité, la loyauté, l'entraide (Perreault, 1994). Ces valeurs affectives investies dans le travail, fonctionnent très souvent comme une source de motivation pour une plus grande productivité du travail. Car la motivation est conçue, par définition, comme un précurseur de l'implication au travail et de l'initiation des comportements productifs (Gilibert, et al. 2011). Ainsi, les liens de parenté et l'engagement qui découle des liens affectifs pousseraient-ils les employés issus du réseau familial à travailler comme s'ils géraient un patrimoine familial avec ce que cela exigerait comme rigueur et engagement en termes de

respect et de préservation des valeurs et biens de la famille. La culture participative du système familial selon laquelle, tous les membres de la famille tiennent compte des intérêts des autres et se font confiance (Dyer, 1986) permet d'expliquer une productivité du travail plus grande lorsque les réseaux de parenté sont mis à contribution pour le recrutement de la main d'œuvre. L'entreprise est non seulement un patrimoine représenté par des biens financiers (performances et rentabilité financière) mais également un ensemble de valeurs sociales et symboliques. Ce patrimoine représente une valeur affective pour les membres de la famille. Car les interactions famille entreprise favorisent le transfert des objectifs et valeurs de la famille vers l'entreprise et vice versa (Lansberg, 1983). L'enjeu étant d'éviter les aléas moraux et les comportements de « passager clandestin » et partant de réduire les coûts d'agence (coûts liés à la surveillance de l'agent).

II. DES LOGIQUES SOCIALES DE LA NON UTILISATION DE LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE

1. L'emploi de la main d'œuvre familiale : entre logique de désenclastrement structurel et logique d'enclastrement institutionnel formel des relations professionnelles au sein de l'entreprise

Le constat de la faible utilisation de travailleurs issus de la « famille élargie » des managers ainsi que les représentations sociales du parent dans l'entreprise, dénote d'une double logique de désencaissement structurel des relations professionnelles et d'encaissement institutionnel formel de ces mêmes relations. Selon la sociologie économique, les relations économiques marchandes, dont les relations professionnelles, sont encastrées dans le social (Granovetter, 1985). Cela signifie qu'elles sont fondamentalement des relations sociales. On distingue ainsi trois types d'encaissement des relations marchandes (Le Velly, 2002). Il s'agit de l'encaissement culturel, l'encaissement structurel et l'encaissement institutionnel formel. L'encaissement culturel décrit le rôle des significations collectives (la culture) dans la formation des objectifs et des stratégies des acteurs économiques. L'encaissement structurel signifie que les relations économiques sont insérées dans des « systèmes durables et concrets de relations sociales » à savoir des relations personnelles, des liens d'amitié, de parenté, de fidélité. L'encaissement structurel s'établit à partir des relations personnelles qui existent entre les agents économiques. L'encaissement institutionnel formel traduit le fait que les relations économiques sont encadrées par un ensemble de règles formelles et d'outils.

En effet, à travers le recrutement sur le marché, les chefs d'entreprise adoptent une stratégie visant à déconstruire des rapports

sociaux de production structurellement encastrés dans relations interpersonnelles de parenté ou d'affinité. Les relations économiques structurellement encastrées se caractérisent par la coexistence d'une rationalité économique et d'autres rationalités « non économiques » voire la primauté des secondes sur la première. Car autant un travailleur est membre de la famille, il peut accepter d'être sous-rémunéré au nom des liens de parenté, autant ce dernier peut au nom de ces mêmes liens adopter des comportements peu productifs. Cette stratégie de désencaissement structurel des relations professionnelles va de pair avec une stratégie d'encaissement institutionnel formel des rapports sociaux de production. Recourir aux structures formelles de recrutement et renoncer à embaucher un parent dans l'entreprise revient à construire des relations de travail basées sur les règles formelles de l'entreprise. Cela constitue un facteur qui contribue à renforcer l'adhésion et le respect des différentes normes écrites ou non de fonctionnement de l'entreprise. Car les implications fondamentales de l'encaissement institutionnel formel, sont des travailleurs compétents et l'application des sanctions positives (gratification, mobilité professionnelle) et négatives (sanctions disciplinaires).

2. De la construction d'une frontière symbolique plus ou moins étanche entre famille et entreprise

La faible mobilisation des réseaux familiaux de recrutement et souvent le fait de « refuser » d'employer des membres de sa famille constitue une forme de gestion des rapports de l'entreprise avec le groupe social d'appartenance du manager. Car l'entreprise n'est pas un système fonctionnant en vase clos. L'entreprise est en interaction avec le contexte social. L'enjeu ici est la réduction de l'influence des normes sociales et autres pressions familiales sur les rapports de production. Le manager du fait de son statut social fait face en tant que membre de la famille à une pression et une taxe de solidarité (Grimm et al.2013), du fait des différentes sollicitations et dépenses de solidarité familiale. Ainsi ne pas employer un parent, c'est éviter que ces normes et obligations sociales n'entrent dans la sphère de production. Cette pratique fonctionne comme la construction d'une frontière symbolique entre l'entreprise et la famille voire entre travail et hors travail, entre sphère de création de richesse et sphère de dépense de richesse. Par la faible utilisation de la main d'œuvre familiale, les managers tentent d'établir une démarcation entre logique économique (faire du profit) et logique solidaire et redistributive

3. Un enjeu de performance économique basée sur la primauté des compétences techniques sur les liens de parenté

L'emploi ou non de travailleurs membres de la famille nucléaire ou élargie constitue une

stratégie de gestion des ressources humaines et des compétences pour une plus grande productivité du facteur travail. Droh (2011) dans une étude sur les déterminants de la disparition de la plupart des entreprises créées par les bénéficiaires des *Fonds Sociaux* en Côte d'Ivoire a montré que le système de recrutement basé sur le critère de la compétence sociale notamment la solidarité familiale et non sur la compétence technique est une des causes de la faillite de ces entreprises. Car bien que l'utilisation de la main d'œuvre familiale ait des avantages en termes de gestion des conflits, de motivation et de coût du travail- ce que traduit d'ailleurs la corrélation positive entre productivité du travail et utilisation de travailleurs familiaux dans cette étude-, elle présente des inconvénients en matière de qualité du travail et de performance des firmes. Les parents recrutés n'ont généralement pas les compétences professionnelles requises pour les fonctions qui leur sont confiées sur la base la parenté et de la solidarité familiale. Les pratiques managériales du faible recours aux réseaux familiaux et à la main d'œuvre familiale répondent à une logique de modernisation de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Cette gestion dite moderne des ressources humaines est une gestion favorisant l'investissement en ressources humaines. L'entreprise qui adopte cette approche, considère le personnel comme une ressource dans laquelle elle doit investir pour avoir les compétences spécifiques dont

elle a besoin. Il s'agit d'identifier les compétences du noyau de l'entreprise et de s'assurer qu'elles sont appropriées (King et al. 2001). La primauté est ainsi accordée à la compétence de type technique en lieu et place de la compétence sociale basée sur les appartenances sociales en général et en particulier sur les liens de parenté (Deprez, 2002). Les propriétaires dirigeants des PME formelles et informelles rompent ainsi avec un comportement paternaliste qui consiste dans le recrutement à privilégier les membres de sa famille (Etcheu, 2013). Un arbitrage est ainsi fait en faveur de l'embauche d'employés extérieurs à la famille avec les coûts de transactions qu'elle engendre. Supporter ces coûts est donc un investissement (Dupray et Paraponaruis. 2009) pour une grande productivité. Ils se privent ainsi des avantages liés à l'embauche de travailleurs familiaux. Car les liens de parenté n'ont pas que des effets négatifs sur la gestion des firmes (Dupont, 1996).

CONCLUSION

En tant que facteur de production la quantité et la qualité de la main d'œuvre constitue un enjeu de performance des entreprises. Cet enjeu sous-tend les diverses formes de mobilisation de la main d'œuvre. Le recours aux travailleurs familiaux constitue une des formes de recrutement du personnel. C'est particulièrement le cas dans les entreprises

familiales. Ces entreprises sont d'ailleurs présentées comme une part importante du tissu économique de pays développés et sous-développés.

Les résultats de cette étude montrent des différences et des similitudes relatives à l'état et à l'impact de l'emploi de travailleurs issus du réseau familial dans les entreprises en Côte d'Ivoire entre les PME formelles et le secteur informel. Dans les PME formelles, il y a une faible pratique du recrutement par le réseau familial tandis que cette pratique est très répandue dans les entreprises informelles. Concernant l'impact de cette pratique managériale sur la performance de l'entreprise, dans le secteur formel comme dans le secteur informel, les entreprises qui recrutent par le réseau familial ont une valeur ajoutée moyenne inférieure à celles qui recrutent sur le marché (cabinet et appel d'offre).

L'embauche de parents du manager dans l'entreprise repose sur l'imbrication d'une logique solidaire et affective avec une logique productive dans le management de l'entreprise. Cette imbrication est due au caractère contraignant des liens familiaux donc à l'influence de la famille sur l'entreprise. L'enjeu économique de cette pratique est une productivité du travail plus grande basée sur les liens affectifs créés par la parenté et une réduction des coûts d'agence.

En revanche, la logique sociologique du non recours aux travailleurs issus de la famille vise

à réduire l'influence des normes sociales notamment de la solidarité familiale sur l'entreprise par la construction d'une frontière symbolique entre travail et hors travail, entre sphère productive et sphère non productive. La logique économique traduit un enjeu de performance des firmes à travers un investissement dans la qualité de la main d'œuvre par la primauté accordée aux compétences techniques au détriment de la compétence sociale basée sur les liens de parenté.

En somme, la famille et l'entreprise sont deux entités en interaction. La nature de cette interaction influence nécessairement la performance des entreprises. Cette réalité pose avec prégnance la nécessité de concilier normes sociales et production de richesse à travers la promotion d'entreprise familiales avec des travailleurs familiaux compétents. Car ce n'est pas le réseau familial dont provient la main d'œuvre qui pose problème mais plutôt la compétence professionnelle des parents et les capacités managériales du manager.

BIBLIOGRAPHIE

Deprez A. (2002) Compétences et qualifications mise en perspective et positions d'acteurs, *Discussions papers*, 208, récupéré en ligne <http://www.iweps.be/sites/default/files/dp0208.pdf>

Droh R. (2011). Décaissement, solidarité communautaire et fonctionnement de l'entreprenariat des bénéficiaires des fonds sociaux en Côte d'Ivoire. *Revue ivoirienne. Anthropologie et de sociologie. KASA BYA KASA*, 20, 222-237

Dupont V. Selim M. (1996), Travail industriel et hiérarchies dans le sous-continent indien. L'emprise des statuts, *Profils d'entreprises au Sud : vers une gestion démocratique ?*

Cabanes R. et B. Lautier, L. Paris (éds), Karthala, 145-158.

Dupray A., Paraponaris C. (2009) Stratégies de recrutement et gestion de l'incertitude. Une typologie des pratiques en France, *Céreq, coll. Net.Doc*, 55, 38 p

Errington A. Gasson R. (1994) Labour use in the farm family business *Sociologia Ruralis* 34, (4), 293–307

Etcheu J. (2013) L'implication du paternalisme dans la sélection du personnel à la formation : une étude de cas des PME camerounaises, *Humanisme et Entreprise* 312 (2) 73-88

Gheddache, L. (2012). *Etude du comportement stratégique de la firme familiale*, Thèse de doctorat d'économie, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales,

- Université Mouloud Mameri de Tizi Ouzou (Tunisie)
- Granovetter M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Gray J. (1998) Family farms in the Scottish borders: a practical definition by hill sheep farmers. *Journal of Rural Studies*, 14, 341-356
- Grimm M., et al. (2013) Kinship ties and entrepreneurship in Western Africa *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26, (2) 125-150
- Hammouda N., Lassassi M (2008). La main d'œuvre familiale : quelle utilisation en Algérie? Récupéré en ligne http://www.ecole-management-normandie.fr/journees_doriot/wpcontent/uploads/2010/04/Doriot2008_Hammouda_Lassassi.pdf
- Jodelet D. (1989). Les représentations sociales, Paris: PUF
- Lansberg I.S. (1983). « Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap », *Organizational Dynamics*, vol. 12, no. 1, p. 39-46.
- Le Velly R. (2002) La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands, *Sociologie du Travail*, 44, (1) 37-53
- Marniesse S., Morrisson Ch. (2000), Dynamique des micro-entreprises, de nouveaux enseignements, *Revue d'Economie du Développement*, 4, 3-33
- Pollack, R. (1985) A transaction approach to families and households *Journal of economic literature*, 23, 581-608
- Portes, A. et Sensenbrenner, J. (1993) Embeddedness and Immigration: Notes on the Social determinants of Economic Action. *The American Journal of Sociology*, 98, (6), 1320-1350
- Winter M. (1984) Corporatism and agriculture in the UK: the case of the Milk Marketing Board *Sociologia Ruralis*, 24, 106-119