



# LETTRE DE POLITIQUE ECONOMIQUE

## LOGIQUES SOCIALES ET ENJEUX DE L'UTILISATION DE LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE DANS LES PME EN COTE D'IVOIRE

LPE N° 010/2014

*Année de publication :*  
2014

**Dr. Jean-Louis LOGNON**  
Sociologue Chercheur associé à la CAPEC

**LPE 010/2014**

### 1. INTRODUCTION

Le secteur privé est appelé à jouer un rôle primordial dans la lutte contre la pauvreté et la création d'emplois décents. Ce rôle est d'autant plus important que le taux de pauvreté (48,9% selon le PNUD) et le taux de chômage (9,4 % selon l'AGEPE) restent encore élevés en Côte d'Ivoire. Cette mission du secteur privé passe par l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises. La qualité et la quantité de la main d'œuvre constitue un des déterminants de la performance et de la compétitivité des firmes. Ainsi les entreprises sont-elles amenées à, non seulement, investir dans la rémunération du travail (coût du travail), la formation des travailleurs mais aussi recourir à diverses stratégies pour le recrutement de travailleurs compétents. Deux principaux modes de recrutement s'offrent aux entreprises pour le recrutement de la main d'œuvre à savoir le mode for-

mel et le mode informel. Le mode de recrutement formel consiste à recruter sur le marché formel 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, réseaux associatifs, ethniques etc.) pour le recrutement de la main d'œuvre. Concernant ce mode de recrutement, le réseau de parenté à travers l'utilisation de la main d'œuvre familiale<sup>1</sup> constitue une des principales sources du facteur travail dans les micro-entreprises du secteur informel et dans les PME formelles en Afrique.

La question de la main d'œuvre familiale dans les entreprises s'insère dans la problématique globale de l'interaction entre l'entreprise et la famille<sup>2</sup>. Elle constitue une dimension

de l'influence des normes sociales sur le management des entreprises dans un contexte africain marqué par une influence prégnante des normes socio-culturelles et une imbrication du social et de l'économique. Diverses logiques sociales ou rationalités sous-tendent l'utilisation de travailleurs issus du réseau familial. Cette utilisation de la main d'œuvre varie en fonction du secteur (formel ou informel).

Quelle est la situation de l'utilisation de la main d'œuvre familiale<sup>3</sup> dans les entreprises formelles et informelles en Côte d'Ivoire ? Quelles rationalités ou logiques sociales sous-tendent l'utilisation de la main d'œuvre familiale dans les firmes en Côte d'Ivoire ? Que faire pour réduire les négatifs et renforcer les effets positifs de l'utilisation de la main d'œuvre familiale sur la performance des entreprises ?

### 1. ETAT DE L'UTILISATION DE LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE DANS LES ENTREPRISES EN CÔTE D'IVOIRE

Les résultats de l'enquête réalisée montrent un contraste entre le sec-

teur formel et le secteur informel à propos de l'embauche de travailleurs

issus des réseaux de parenté.

1 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.

2 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. En fonction de sa composition, on distingue la famille nucléaire et de la famille élargie.

3 L'emploi de la main d'œuvre familiale dans les firmes est capté à partir du mode de recrutement pratiqué notamment le recrutement par le réseau familial

### 1.1. Un faible recours au recrutement par le réseau familial dans les PME formelles

Les PME formelles se caractérisent par un faible recours au réseau familial pour le recrutement de la main d'œuvre. 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. Seulement 13 PME sur les 149 soit 9% des PME recrutent par le réseau familial contre 29 % par cabinet ou appel à candidature et 34 % par le réseau professionnel.

Système de recrutement dans les PME formelles

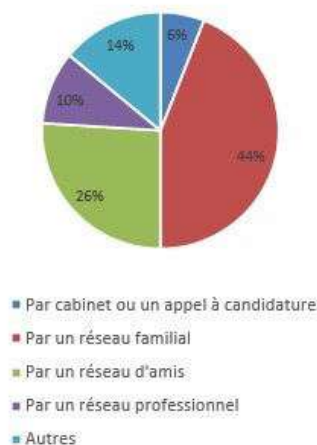


Source : L'auteur. Enquête CAPEC-CRDI, 2013-2014

### 1.2. Une forte mobilisation du réseau familial pour la main d'œuvre dans le secteur informel

Le réseau familial constitue la première source de la main d'œuvre dans le secteur informel. 44 % entreprises hors du manager recrutent par le réseau familial. 44 % entreprises qui ont au moins un travailleur en dehors du manager recrutent par le réseau familial.

Système de recrutement dans le secteur informel



## 2. LOGIQUES SOCIALES DE L'UTILISATION DE LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE DANS LES ENTREPRISES FORMELLES ET INFORMELLES

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 et solidaire avec la logique productive.

### 2.1. Le recrutement de parents dans l'entreprise: une pratique managériale basée sur une logique affective et altruiste

Le recrutement d'un parent dans l'entreprise répond à deux principales logiques sociales : une logique affective et une logique altruiste.

- **La logique affective**

Les liens de parenté induisent et reposent sur les liens émotionnels et affectifs. Ainsi, le recrutement d'un parent dans l'entreprise traduit une attitude faisant coïncider logique affective et

logique productive. Car 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).

- **La logique altruiste et solidaire**

L'embauche d'un parent répond à une logique altruiste basée sur des sentiments de solidarité à l'égard d'un parent sans emploi dans un contexte social marqué par un marché du travail caractérisé par des difficultés d'insertion professionnelle.

Mme K, propriétaire/ manager d'un dépôt de boisson

« Au départ quand j'ai monté mon entreprise, il y avait des petits frères, des petites cousines tout ça qui étaient sans emploi. Donc j'ai pris tout le monde pour travailler dans mon entreprise pour les aider... »

Cette logique altruiste et solidaire est loin d'être une disposition « naturelle ». Elle est une résultante de la « solidarité forcée » induite par les liens de parenté et dont l'une des manifestations est l'emploi de membres de la famille au sein des entreprises.

- **Les limites de la logique affective et altruiste**

La principale limite de cette logique sociale réside dans le fait que les liens affectifs induits par la parenté sont très souvent posés comme prisme d'appréciation des compétences professionnelles. Les valeurs de loyauté, de con-

fiance, d'engagement qui régissent le système familial et qui ont certainement une influence positive sur la motivation au travail sont substituées aux compétences professionnelles. Cela se traduit par l'occupation postes stratégiques (la comptabilité notamment) par des parents pas toujours techniquement compétents.

« 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 »

## 2.2. L'embauche de parents dans l'entreprise: une logique de productivité basée sur les effets des liens affectifs

Outre la rationalité sociale (logique affective et altruiste) une rationalité économique sous-tend l'utilisation de la main d'œuvre familiale. Cette logique économique se fonde sur l'influence positive des liens affectifs induits par la parenté. Elle concerne notamment l'influence positive des valeurs affectives de loyauté, d'engagement, d'entraide, de confiance sur la productivité du travail et sur la réduction des coûts d'agence.

- **Liens affectifs de parenté et productivité du travail**

Le système familial est régi par des échanges émotifs. 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 (Gilbert, et al. 2011).

- **Liens de parenté et réduction des coûts d'agence**

Les interactions entre la famille et l'entreprise favorisent le transfert des objectifs et valeurs de la famille vers l'entreprise et vice versa (Lansberg, 1983). Cela permet d'éviter les aléas moraux et les comportements de « passager clandestin » partant de réduire les coûts d'agence (coûts liés à la surveillance de l'agent).

- **Limites de la logique de productivité basée sur les liens de parenté**

Les liens de parenté entre le manager/propriétaire et les travailleurs peuvent avoir une influence négative sur les

relations professionnelles et la productivité du travail. Le travailleur issu de la famille apparaît comme quelqu'un qui échappe aux sanctions. Car en raison des liens de parenté et surtout de la pression sociale de la famille, le manager se trouve généralement dans l'incapacité d'appliquer au travailleur issu de sa famille les sanctions en cas de faute.

Mme K, propriétaire/ manager d'un dépôt de boisson

« ...C'est-à-dire que quand tu attrapes un chauffeur qui a volé, quand tu remontes, ça retombe 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. »

## 3. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

En somme, l'utilisation de la main d'œuvre familiale dans les entreprises présente des avantages. Toutefois, les effets négatifs de cette pratique sur la performance des entreprises posent un problème de capacités managériales en matière de recrutement et gestion des ressources humaines.

Ainsi au regard des différentes rationalités à l'œuvre dans l'utilisation

de travailleurs issus du réseau familial et de leurs implications en terme de management de performance des entreprises les recommandations suivantes est faite :

- Promouvoir le développement des PME familiales
- Renforcer les capacités managériales des managers des PME et du secteur

Informel en matière de gestion des ressources humaines par la sensibilisation sur la nécessité d'accorder la primauté aux qualification au détriment des liens de parenté pour le recrutement et la répartition des tâches au sein de l'entreprise

#### 4. REFERENCE BIBLIOGRAPHIE

AGEPE (2012), *Situation de l'emploi en Côte d'Ivoire en 2012: Enquête emploi auprès des ménages*.

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

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 Mammeri de TiziOuzou (Tunisie)

Grimm M., et al. (2013) Kinship ties and entrepreneurship in Western Africa *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26, (2) 125-150

Lansberg I.S. (1983). Managing humanresources in familyfirms : The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12 (1) 39-46.

Adresse : 08 BP 1295 ABIDJAN 08  
Tél. : 22 44 41 24  
Fax : 22 48 51 68  
E.mail : [aasistanat@capec-ci.org](mailto:aasistanat@capec-ci.org)  
Situation géographique :  
Boulevard Latrille, près du Lycée Classique  
d'Abidjan



Ceci est une publication de la CAPEC  
Maquette : CAPEC  
Impression : Reprographie du CIREs

La Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales (CAPEC) a été créée en décembre 1992.

La CAPEC a pour mission de produire pour le compte de l'administration publique ivoirienne des travaux scientifiques destinés à éclairer davantage les décisions de politique économique du gouvernement. C'est une structure nationale de réflexion, d'information et de conseil au service de l'Etat et des autres agents économiques.

La Cellule assure également la formation continue des cadres de l'administration pour aider à la compréhension, à l'applicabilité et à l'efficacité des politiques économiques.

La CAPEC a trois supports de publications : Politique Economique et Développement (PED), le Bulletin de Politique Economique et Développement (BUPED) et la Lettre de Politique Economique (LPE).

La Lettre de Politique Economique rend compte de l'essentiel des résultats des recherches et des recommandations de politiques économiques publiés dans le PED et le BUPED. Elle est aussi utilisée comme support pour les chroniques économiques.

Depuis sa création, la CAPEC est financée principalement par l'ACBF (African Capacity Building Foundation / Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique) et le gouvernement ivoirien.

Les points de vues soutenus dans cette lettre ne peuvent être attribués au Comité de Pilotage, à la Direction et aux bailleurs de fonds de la Cellule, mais à leurs seuls auteurs.

AHOURE Alban A. E  
Directeur de la CAPEC