

RAPPORTS AU TRAVAIL ET RENDEMENT DES TRAVAILLEURS DE L'AGENCE DE PREVOYANCE SOCIALE (APS) DE DALOA

Koffi KONAN

Département de Sociologie et d'Anthropologie
Université Jean Lorougnon Guédé (UJLOG) de Daloa

ORCID iD : 0009-0008-2653-0639

konankoffi_456@yahoo.fr

Résumé : L'avènement de l'intelligence artificielle (IA) a semblé régler, une fois pour de bon, la question des relations aux hommes et choses dans les rapports sociaux de production. Cependant, la déconstruction et la reconstruction des rapports au travail impulsée par l'IA a vite connu ses limites avec des retards constatés dans l'exécution des tâches et des court-circuitages observés dans la transmission des informations au sein des entreprises, des institutions et des organisations. Inscrite dans la sociologie du travail et des organisations, cette étude se propose d'analyser, sous l'angle de l'approche dialectique, l'influence des rapports au travail sur l'efficacité productive des travailleurs de l'APS Daloa. Guidée par l'approche mixte, un guide d'entretien adressé à 05 chefs de service, un questionnaire destiné à 48 agents et la grille d'observation sont les outils utilisés pour la collecte des données. Les résultats de l'étude révèlent en substance, que la nature des rapports au travail entretenus entre les agents eux-mêmes et avec leurs responsables hiérarchiques de l'APS Daloa influence leur efficacité productive. Aussi convient-il de retenir, que les rapports au travail développés au sein de cette institution de prévoyance et de sécurité sociale sont des rapports sociaux de production plus ou moins antagonistes, hiérarchisés, organisés et structurés autour et au sein des catégories socio-professionnelles, des réseaux d'affinité et d'affaires.

Mots-clés : Rapport au travail, Rendement, Travailleurs, Organisation, APS Daloa

RELATIONS AT WORK AND PRODUCTIVE EFFICIENCY OF WORKERS AT THE SOCIAL INSURANCE AGENCY (APS) OF DALOA

Abstract : L'avènement de l'intelligence artificielle (IA) a réglé, une fois pour de bon, la question des relations aux hommes et des choses dans les rapports sociaux de production. Cependant, la déconstruction et la reconstruction des rapports au travail impulsée par l'IA a vite connu ses limites avec des retards constatés dans l'exécution des tâches et des courts-circuits observés dans la transmission des informations au sein des entreprises, des institutions et des organisations. Inscrite dans la sociologie du travail et des organisations, cette étude se propose d'analyser, sous l'angle de l'approche dialectique, l'influence des rapports au travail sur l'efficacité productive des travailleurs de l'APS Daloa. Guidée par l'approche mixte, un guide d'entretien spécifique à 05 chefs de service, un questionnaire destiné à 48 agents et la grille d'observation sont les outils utilisés pour la collecte des données. Les résultats de l'étude révèlent en substance, que la nature des rapports au travail entretenus entre les agents eux-mêmes et avec leurs responsables hiérarchiques de l'APS Daloa influencent leur efficacité productive. Aussi convient-il de retenir, que les rapports au travail développés au sein de cette institution de prévoyance et de sécurité sociale sont des rapports sociaux de production plus ou moins antagonistes, hiérarchisés, organisés et structurés autour et au sein des catégories socio-professionnelles, des réseaux d'affinité et d'affaires.

Keywords: Relationship to work, Productive efficiency, Workers, Organization, APS Daloa

Introduction

Les relations entretenues entre les travailleurs au sein des entreprises, des institutions et des organisations pour la production des biens et des prestations de services ne sont pas seulement des relations entre de simples individus. Elles sont aussi et surtout des relations entre des groupes d'acteurs inscrits dans des catégories socio-professionnelles, des réseaux d'affinité et d'affaires. La synergie de ces différentes entités présente sur le champ du travail a connu un plein succès lors de la première révolution industrielle, avec l'intervention de l'organisation scientifique du travail (OST) développée par F. W. Taylor (1856-1915)¹. Quelques années plus tard, surtout à partir des années 1930, cette organisation du travail, dont l'objectif était d'améliorer la productivité des industries, à travers un meilleur contrôle de l'activité des ouvriers² va connaître ses limites. Ainsi l'OST s'est-elle avérée inopérante face aux bouleversements sociaux et aux différentes mutations sociales constatées sur le marché du travail (K. Konan, 2015). La mise en application de la démarche de l'OST au début du XX^e a suscité, selon plusieurs auteurs, des remises en cause, au sein des entreprises et a entraîné des oppositions au sein de celles-ci. Parmi ces auteurs, figurent P. Bouvier (1983) et P. Ughetto (2013), lesquels ont démontré, que l'OST a suscité des représentations différenciées du travail, tant chez les travailleurs, que chez les sociologues du travail et des organisations. Au-delà de la thématique par laquelle la sociologie du travail et des organisations a été amenée à diversifier ses objets et ses terrains, la relation de service a surtout représenté, dans les années 1990, un enjeu paradigmatique (P. Ughetto, 2013 :1).

Quant à P. Bouvier (1983), il soutient en substance, que la rationalité de l'OST suscite « [...] des représentations actives et réactives que les travailleurs se font du travail : flânerie, indiscipline, revendication, grève [...] » (P. Bouvier, 1983 :135). Aussi soutient-il le point de vue selon lequel, « ces démarches interactionnistes autorisent une compréhension fine de certaines pratiques et représentations propres à différentes quotidiennetés du travail dans les sociétés industrielles. Elles s'inscrivent cependant peu dans une problématique de rapports sociaux conflictuels et d'antagonistes structurés » (P. Bouvier, 1983). A partir des années 2000, l'OST et les innovations technologiques induites par les trois premières révolutions industrielles vont montrer leurs limites dans l'efficacité productive des entreprises et des organisations. Ainsi les dirigeants des entreprises et des organisations vont-ils se tourner vers une nouvelle forme de gestion du personnel axée désormais sur les ressources humaines. Il est donc désormais question de privilégier l'approche managériale basée sur la prise en compte des conditions de travail des producteurs directs (K. Konan, 2015 :21) au sein des entreprises et des organisations. En effet, l'avènement de la quatrième révolution industrielle, impulsée par l'intelligence artificielle a été perçue comme la solution sine qua non de la question des rapports aux hommes et choses dans les rapports sociaux de production. Les nouvelles formes de gestion en matière de gestion des ressources humaines ont contribué à améliorer la productivité des entreprises. En Côte d'Ivoire, pour accentuer l'influence de la participation des employés

¹ <https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/34-analyse-fondamentale/1055-definition-organisation-scientifique-du-travail#:~:text=L'OST%20a%20%C3%A9t%C3%A9%20invent%C3%A9,suite%20contribuer%20%C3%A0%20sa%20diffusion.>

² <https://www.vie-publique.fr/fiches/270751-quest-ce-que-le-taylorisme#:~:text=Le%20taylorisme%20est%20une%20m%C3%A9thode,que%20le%20salaire%20au%20rendement.>

sur la productivité, le gouvernement a pris de nouvelles dispositions pour les travailleurs du secteur public et parapublics. Les agents et fonctionnaires des entreprises d'État et autres institutions parapubliques comme la CNPS ne sont pas en marge de ces dispositions nouvelles. En effet, au niveau des entreprises du secteur privé et parapublic comme la CNPS, des efforts sont consentis dans le sens de l'amélioration des conditions de travail et de vie des travailleurs. Ainsi les travailleurs de l'IPS CNPS bénéficient-ils des formations, des allocations familiales, des prises en charges, qui vont jusqu'atteindre le taux de 100%. Cependant, l'efficacité et la productivité des agents de l'IPS CNPS à leur poste de travail sont-elles uniquement liées aux bonifications salariales et ses avantages connexes ? C'est pour tenter de répondre à cette question, que cette étude se propose de prendre en compte, l'implication de la nature des rapports socio-professionnels dans le rendement des agents de l'APS Daloa. En effet, la mise à l'écart des rapports socio-professionnels dans l'efficacité productive connaît ses limites avec des retards d'exécution des tâches et des court-circuitages observés dans la transmission des informations au sein de l'APS Daloa.

Ce constat pose le problème de la gestion du personnel au sein de l'IPS CNPS, en général et à l'APS Daloa en particulier, dans un contexte de climat de trêve sociale, dans lequel l'efficacité productive est recommandée aux agents à leur poste de travail. Ce constat conduit à la question de recherche suivante : Quel est le lien entre les rapports socio-professionnels entretenus au sein de l'APS Daloa et le rendement du personnel ? Répondre à cette question, revient à analyser l'impact des rapports socio-professionnels sur l'efficacité productive des agents de l'APS-Daloa, qui permet d'inscrire la présente contribution dans la sociologie du travail et des organisations. Conséquemment, cette étude est conduite autour de l'hypothèse de recherche selon laquelle la nature des rapports développés au sein de l'APS Daloa participe à la rentabilité des agents de l'APS Daloa. Ainsi la présente étude s'inscrit-elle dans la sociologie du travail et des organisations dans la mesure où elle est l'étude de l'emploi et des organisations, ainsi que les liens avec la stratification sociale et les inégalités, le pouvoir des travailleurs et les modes de gouvernance au sein des institutions. Aussi cette réflexion s'intéresse-t-elle au traitement de la complexité des interactions, des processus et des évolutions au sein des organisations (M. Barabel, O. Meier et T. Teboul, 2013), cité par K. Konan et al (2023). A partir donc de la théorie des organisations, cette étude tient « compte de l'évolution de la vie des organisations, sur le plan social (théorie de la structuration évolutionniste et post-moderniste), humain (théorie des conventions) et professionnel (sociologie du travail) » (M. Barabel, O.Meier, T. Teboul, 2013), cité par K. Konan et al (2023) .L'atteinte de l'objectif susmentionné est conditionnée par l'élaboration de : (i) la démarche méthodologique, (ii) la présentation et (iii) la discussion des résultats de l'étude.

1. Démarche méthodologique

1.1 Zone et population cible de l'étude

cette étude est également construite à partir d'un volet empirique, qui s'est déroulé de novembre à décembre 2023, au sein de l'APS Daloa. L'APS Daloa est située dans la ville de Daloa, au Centre-Ouest de la Côte d'Ivoire (Afrique de l'Ouest). La ville de Daloa est à 141 km de Yamoussoukro (capitale politique) et à près de 383 km d'Abidjan (capitale économique). Elle est chef-lieu de la région du Haut-Sassandra. Selon le recensement général de l'habitat et de population (RGHP) de 2021, la ville compte plus de 421 879 habitants. Vu le nombre réduit des agents de l'APS Daloa, il a été décidé d'interroger

l'ensemble des agents de l'institution. Au moment de la réalisation de l'étude, l'APS Daloa était constituée de 53 agents, dont : 22 cadres, 01 cadre supérieur, 14 agents de maîtrises et 11 employés. Le recensement des agents a permis de distinguer 04 femmes cadres, 05 femmes agents de maîtrise et 06 femmes employées, contre 01 homme cadre supérieur, 18 hommes cadres, 11 hommes agents de maîtrise et 08 hommes employés. Ainsi tous les agents ont-ils été interrogés dans le de cette étude, comme indiqués dans le tableau n°1.

1.2 Outils, traitement et analyse des données

Cette étude, qui se veut mixte a mobilisé un questionnaire pour la collecte des données quantitatives, auprès de 48 agents et un guide d'entretien pour la collecte des données qualitatives, auprès des 05 chefs de service, que compte l'APS Daloa, au moment de l'enquête. Au total, les 53 travailleurs (les chefs de service et leurs collaborateurs) ont été interrogés dans le cadre de cette étude.

Tableau n°1 : Récapitulatif des agents interrogés

Catégorie socio-professionnelle	Genre		Outils de collecte des données		Total
	Homme	Femme	Questionnaire	Guide d'entretien	
Cadre supérieur	01	00	00	01	01
Cadre	18	04	18	04	22
Agent de maîtrise	11	05	16	00	16
Employé-ouvrier	08	06	14	00	14
Total	38	15	48	05	53

Source : Notre enquête, 2023

La collecte des données quantitatives s'est faite par le biais de l'application Kobocollect. Une fois la collecte terminée, les données ont été importées sur Excel pour l'apurement de la base de données et la production des tableaux, des figures et des diagrammes. Les tableaux, les figures et les diagrammes ont été transmis sur Word pour être analysés par le truchement de l'approche dialectique. En ce qui concerne les données qualitatives, tous les entretiens individuels ont été enregistrés à partir du téléphone portable. Les données issues de ces entretiens ont été retranscrites de façon manuelle et par thématique. L'analyse de contenu a été jugée pertinente pour l'analyse des données qualitatives. Elle a permis de faire ressortir les représentations, les significations et les implications sociales, que les chefs de service de l'APS-Daloa associent aux rapports socio-professionnels dans l'efficacité productive de leurs différents collaborateurs.

2. Présentation des résultats de l'étude

Dans le cadre de cette contribution, il est question de voir si le concept de rapport au travail occupe une place de choix dans les systèmes des valeurs établis au sein de l'APS Daloa. L'atteinte de cet objectif global consiste d'abord à : (i) identifier les facteurs susceptibles d'influencer la nature des rapports socio-professionnels entretenus au sein de l'APS Daloa, ensuite (ii) de déterminer la nature des rapports au travail, qui prévalent au sein de cette institution de prévoyance sociale et enfin de (iii) montrer en quoi la nature de ces rapports socio-professionnels développés entre les agents et leurs responsables directs influence le rendement des agents de l'APS Daloa à leur poste de travail.

2.1 Construction et de modélisation des rapports au travail au sein de l'APS-Daloa

Les conditions de travail, le processus de délégation et la chaîne de communication sont des facteurs, qui impactent la nature des rapports au travail au sein de l'APS Daloa.

-Conditions de travail au sein de l'APS Daloa

Les conditions de travail des agents de l'APS Daloa sont jugées relativement acceptables pour l'ensemble du personnel. A l'APS Daloa, le temps de travail, c'est-à-dire l'heure de début (08h00mn), le temps de la pause (12h30mn-14h00mn), l'heure de la reprise (14h00mn) et l'heure de la descente (17h00mn), fait un total 7h30mn de volume horaire de travail. Une analyse du temps de travail pratiqué à l'APS Daloa permet de faire le constat selon lequel, le volume horaire journalier pratiqué à l'APS Daloa est réduit de 30mn. Ce volume horaire proposé par les responsables de la CNPS coïncide avec la conscience horaire de la quasi-totalité (97%) des agents de l'APS Daloa (cf. diagramme n°1).

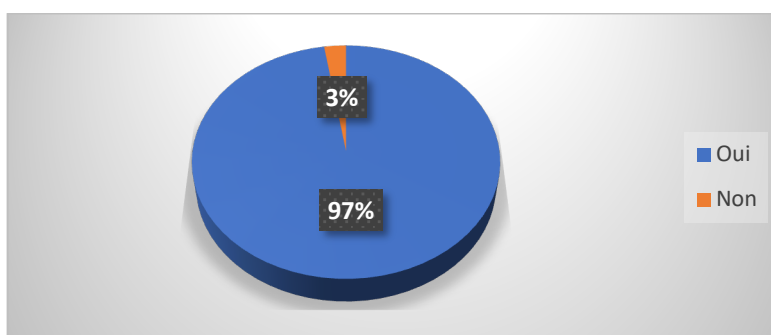


Diagramme n°1 : Répartition des agents selon l'appréciation du temps de travail
Source : Notre enquête, décembre 2023-janvier 2024

Les données du diagramme n°1 indiquent, que 3% des agents n'approuvent pas le temps de travail défini par les responsables de l'APS Daloa. Ces derniers souhaitent, que les dirigeants fixent l'heure de la descente à 16h00, comme pratiquée dans d'autres entreprises. En revanche, une analyse de cette proposition permet de constater, que l'heure de la descente proposée par ces agents contraste avec le volume horaire journalier de travail fixé à 8 heures de travail par jour par travailleur, prévu par la loi. Fixer l'heure de la descente à 16h00, revient à fixer le volume horaire de travail à l'APS Daloa à 6h30mn au lieu de 8 heures.

Au niveau du matériel notamment les meubles, surtout les fauteuils, selon les agents, sont adaptés et qualifiés d'ergonomiques par l'ensemble du personnel. Ainsi les conditions de travail décrites par les agents laissent-elles entrevoir un environnement de travail favorable au développement des compétences des agents et à leur épanouissement à leur poste de travail. Cependant, cet environnement est susceptible d'encadrer et de maintenir les travailleurs dans un état de stress dû à la pression faite par certains responsables de service. En plus du stress suscité par le rapport aux agents et à leur responsable de service, s'ajoute également la rupture en matériels de bureau. Bien que rarissime, la rupture du matériel de bureau (mise à disposition tardive et/ou différée des stylos, du papier rame, de l'encre à imprimer, etc.), entrave par moment l'enthousiasme et l'épanouissement des agents à leur poste de travail. Cette situation est jugée inconfortable en raison du temps mis par le service des moyens généraux pour mettre à la disposition des agents le matériel de bureau

leur permettant d'exécuter les tâches dans les délais prévus. Les différents constats susmentionnés dévoilent des conditions de travail capables de basculer dans des situations difficiles de travail, si rien n'est fait de la part des dirigeants de la CNPS, en général et de la part des responsables de l'APS Daloa, en particulier (cf. diagramme n°2).

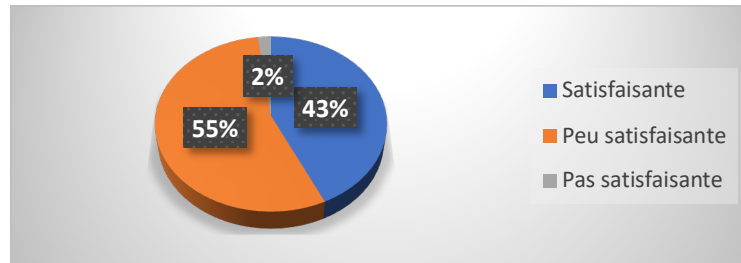


Diagramme n°2 : Répartition des agents selon leur jugement des conditions de travail
Source : Notre enquête, décembre 2023-janvier 2024

La lecture du diagramme ci-dessus montre, que la quasi-totalité des agents sont relativement satisfaits des conditions de travail de l'APS Daloa. En effet, 43% et 55% des agents affirment être respectivement satisfaits et peu satisfaits des conditions de travail, contre seulement 2% des agents, qui pensent le contraire. Cependant, il convient de rester prudent en ce qui concerne les 55% des agents, qui estiment, que les conditions de travail sont peu satisfaisantes. Pour ces derniers, les dirigeants de la CNPS gagneraient à pallier la question de la rupture du matériel de bureau, au risque de voir ces travailleurs basculer dans des conditions non satisfaisantes, comme le pensent déjà 2% des agents. « Les conditions de travail sont acceptables ici [APS Daloa]. Seulement que nous assistons parfois à la rupture du matériel, qui tarde à arriver. [...] Cela entraîne le retard parfois dans le travail », précise un chef de service de l'APS Daloa. Bien que, le matériel de travail soit relativement adapté aux nouvelles normes du travail, avec l'avènement de l'IA, les agents tout comme les chefs de service de l'APS Daloa se retrouvent parfois confrontés à des ruptures du matériel de travail. Toute chose, qui participe quelques fois au ralentissement du processus d'exécution des tâches des agents. En dehors de la rupture du matériel évoquée par l'ensemble du personnel de l'APS Daloa, la quasi-totalité des agents reconnaissent être moins exposés à des risques d'accident de travail. Le risque de faire face à un accident de travail est très limité dans l'ensemble, à l'APS Daloa. En revanche, il convient néanmoins de noter, que le risque d'accident est plus ou moins élevé au niveau des inspecteurs, des contrôleurs et des chauffeurs, qui sont appelés à se déplacer en voiture, dans le cadre de l'exercice de leurs tâches quotidiennes. Dans le but de permettre à ses agents de travailler avec moins de stress lié au risque d'accident, la CNPS a initié des actions sociales de sorte à protéger et à rassurer ses agents en leur permettant de souscrire à des assurances de prise en charge avoisinant le taux de 100%. Les résultats de cette étude révèlent, que l'APS Daloa propose un environnement de travail relativement adéquat et permet ainsi aux agents d'être efficaces, rentables et épanouis à leur poste de travail. Vu sous cet angle, il convient donc d'affirmer, que les conditions de travail, excepté les rares ruptures en matériel de bureau, ne constituent pas un frein à l'atteinte des objectifs assignés dans l'exécution des tâches des agents de l'APS Daloa.

-Délégation de pouvoir au sein de l'APS Daloa

En cas d'absence d'un responsable de service, l'ensemble des agents (100%) ont affirmé, que l'intérimaire est connu d'avance, selon la norme ISO qualité dans laquelle est inscrite l'APS Daloa. En revanche, des agents estiment ne pas approuver le mode de fonctionnement de la délégation des pouvoirs, qui prévaut au sein de l'APS Daloa, comme en témoignent les données consignées dans le diagramme n°3.

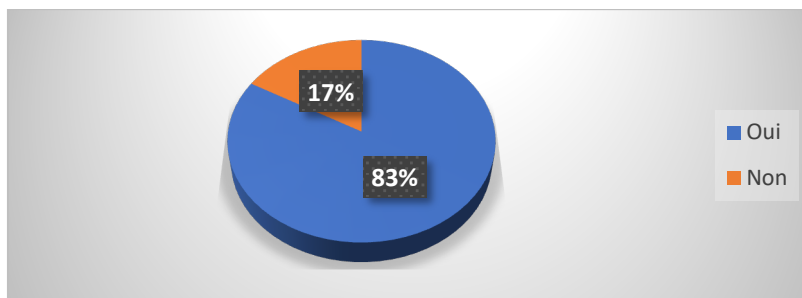


Diagramme n°3 : Répartition des agents selon avis sur le mode de délégation du pouvoir
Source : Notre enquête, décembre 2023-janvier 2024

L'analyse du diagramme ci-dessus relève, que 83% des agents sont d'accord avec le mode de fonctionnement de la délégation des pouvoirs institué à l'APS Daloa, contre 17% des agents, qui ont manifesté leur désaccord. Majoritairement issus de la catégorie socio-professionnelle des agents de maîtrise, ces agents estiment, qu'ils ne sont pas suffisamment positionnés dans la hiérarchie des systèmes de valeurs développés au sein de l'APS Daloa. Ce point de vue est corroboré par les propos de K. C, un agent de maîtrise, qui affirme ceci : « [...] cela fait maintenant plus de 8 ans que je suis dans cette agence [APS Daloa] aucun agent de ma catégorie n'a été nommé, ni même être une fois intérimaire d'un responsable ». Comme l'indiquent les propos de cet agent, seuls les agents de la catégorie des cadres sont désignés et/ou sont susceptibles d'être des intérimaires en cas de vacance de poste ou d'absence prolongée d'un chef de service. En revanche, certains cadres estiment être lésés et donc disqualifiés du processus de délégation du pouvoir au sein de l'APS Daloa. Cette catégorisation des cadres tendant à la détérioration du climat social au sein de l'APS Daloa se justifie par l'existence d'un réseau d'affinité et d'affaires. A partir de ces réseaux, se produit et se reproduit des canons d'identification, d'appartenance et de sélection des agents, qui à leur tour participent à la légitimation de la fabrication des cadres aptes à la fonction de chefs de service et/ou à l'intérim. Tel que présenté, le système de délégation du pouvoir développé au sein de l'APS Daloa se positionne comme source de frustration et par conséquent comme une véritable source de création des foyers de tension. Ces foyers de tension entachent le processus d'exécution des tâches par les agents, comme en témoignent les propos d'un agent de maîtrise en ces termes : « *La lenteur dans le traitement des documents administratifs encombre nos travaux* ». La construction des blocs de tensions plus ou moins homogènes se manifeste pour la plupart, par des court-circuitages au niveau de la transmission de l'information, la lenteur dans l'exécution des tâches, la formation des groupes opposés susceptibles de se retrouver dans des conflits de pouvoir et d'autorité.

-Communication interne de l'APS-Daloa

Les données recueillies à l'APS Daloa laissent dire, que le mode de délégation du pouvoir influence fortement la communication au sein de cette agence de prévoyance. En effet, les avis des agents attestent l'existence de confrontations développées dans le jeu de pouvoir et par ricochet sur la nature des relations entre les responsables de service et leurs collaborateurs directs. Ce résultat est justifié par le diagramme n°4, qui présente une communication relativement satisfaisante au sein de l'APS Daloa.

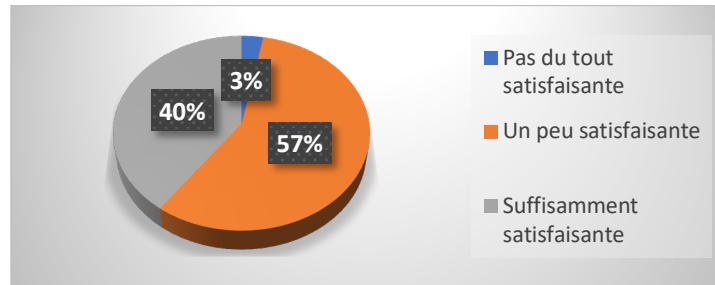


Diagramme n°4 : Répartition des agents selon leurs opinions sur le niveau de communication
Source : Notre enquête, décembre 2023-janvier 2024

Comme le montre le diagramme n°4, 40% des agents de l'APS Daloa estiment qu'il y'a suffisamment de communication au sein des services, contre seulement 3% des agents, qui pensent le contraire. Outre ces deux tendances extrêmes, subsistent 57% des agents, qui se positionnent entre ces deux groupes d'agents. Pour ces agents (57%), il existe un relatif déficit de communication susceptible de constituer des courts-circuits dans la chaîne d'exécution des tâches des agents à leur poste de travail. Ainsi cette insuffisance de communication participe-t-elle au ralentissement des tâches, au manque de motivation, exécution tardive des tâches et en hors délai et par conséquent à l'inefficacité et à la baisse du rendement des agents dans les prestations de services. Il ressort des résultats de cette étude, que l'insuffisance de communication contribue à la création d'un climat de tension, de méfiance et des blocs opposés entre les agents eux-mêmes et entre les agents et leurs responsables de service. La création des différents blocs de tensions entraîne la lenteur dans la transmission des messages, la remise en cause des ordres d'exécution des tâches au travail et la lenteur dans l'exécution des agents à leur poste de travail. Les résultats de l'étude montrent, que l'APS Daloa est dotée d'un réseau de communication acceptable dans l'ensemble. En revanche, les responsables de l'APS Daloa se doivent de l'améliorer par la multiplication et la diversification des canaux de communication de l'information adéquats et adaptés aux réalités actuelles de l'environnement du travail. La mise à jour de son réseau de communication permettra à l'ensemble des agents concernés d'accéder aux informations au même moment et à temps réel.

2.2 Rapports au travail et rendement des agents de l'APS Daloa

Les rapports au travail développés à l'APS Daloa entre les chefs de service et leurs collaborateurs directs sont des rapports sociaux plus ou moins structurés et organisés autour et au sein des catégories socio-professionnelles d'une part et des réseaux d'affaires et d'appartenance d'autre part.

-Nature des rapports au travail développés au sein de l'APS Daloa

Comme susmentionné, la nature des rapports au travail développés à l'APS Daloa est fortement guidée par le mode de la délégation des pouvoirs au sein des services. A ce niveau de l'analyse, il est question de présenter la nature des rapports entre les agents eux-mêmes d'une part et la nature des rapports entretenus entre les agents et leurs chefs de service d'autre part. La nature des rapports socio-professionnels entretenus entre les agents eux-mêmes laisse entrevoir des relations de coopération axées sur la collaboration, la cohabitation, la solidarité et la complémentarité (cf. diagramme n°5).

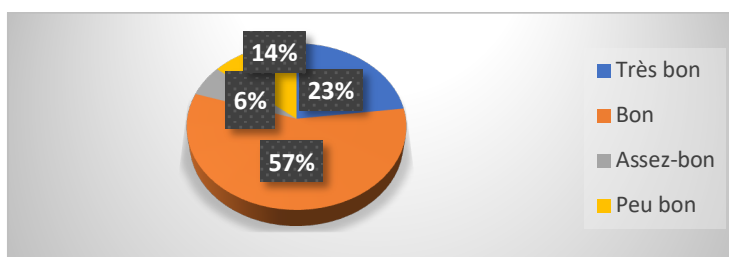


Diagramme n°5 : Répartition des agents selon la nature des rapports entretenus entre eux-mêmes

Source : Notre enquête, décembre 2023-janvier 2024

Les résultats enregistrés dans le diagramme n°5 indiquent, que les agents entretiennent de bons rapports socio-professionnels entre eux. Par contre, il convient de rester prudent, en ce qui concerne 14% des agents, qui estiment, que les rapports qu'ils entretiennent avec les autres collègues sont des rapports, qui peuvent se transformer en des conflits en fonction du contexte. A l'opposé, 32% des agents pensent, que les rapports qu'ils entretiennent avec leur responsable de service peuvent basculer dans des tensions, contre 54% des agents, qui affirment avoir de bons rapports avec leur chef de service et 14% des agents, qui entretiennent de très bons rapports avec leur chef de service, comme en témoignent les données consignées dans le diagramme n°6.

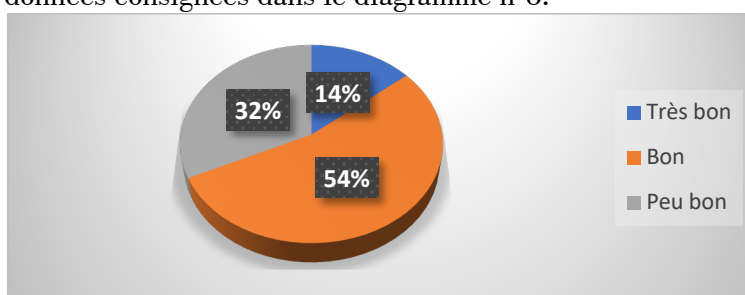


Diagramme n°6 : Répartition des agents selon la nature des rapports entretenus avec leurs chefs de service

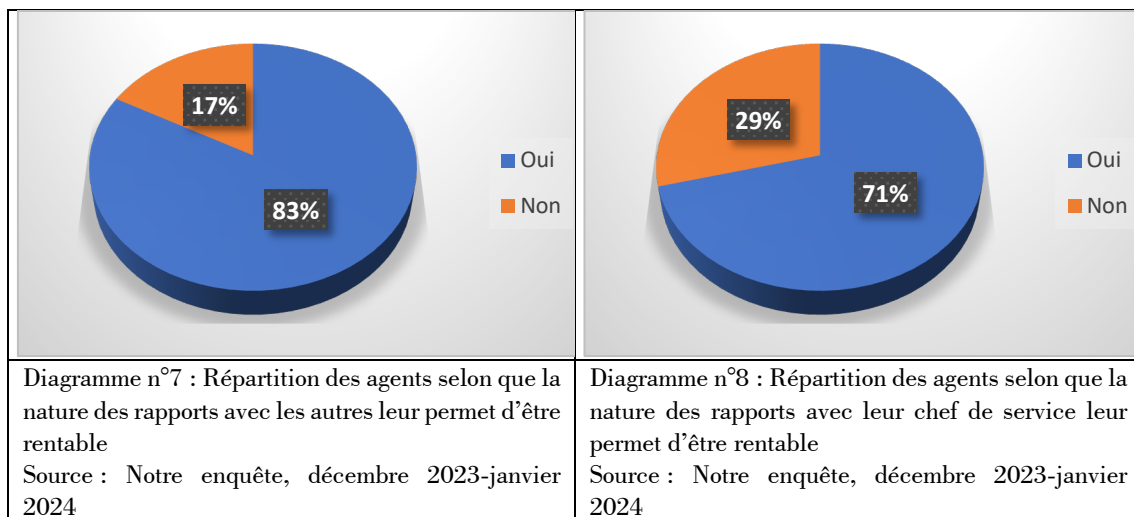
Source : Notre enquête, décembre 2023-janvier 2024

Les rapports au travail entretenus entre les agents eux-mêmes et avec leur chef de service au sein de l'APS Daloa sont des rapports de collaboration et de complémentarité. Cependant, la probabilité que ces rapports se transforment en des relations conflictuelles est plus élevée au niveau des rapports socio-professionnels développés entre les agents et leur chef de service. Le risque de conflit est justifié à partir du statut, que certains agents occupent au sein de l'APS Daloa. En effet, ces derniers occupent des positions réelles de pouvoir leur permettant de développer des rapports de domination sur les autres agents et

par ricochet de rentrer en opposition avec les responsables formels de pouvoir. La séparation du pouvoir réel et du pouvoir informel et incarnés par deux personnes différentes participe au renforcement des blocs opposées. La formation de ces blocs homogènes permet d'assister à la manifestation des jeux de pouvoirs, qui impactent négativement le rendement des agents de l'APS Daloa à leur poste de travail.

-Performance des agents de l'APS Daloa à leur poste de travail

En dépit des conditions de travail relativement favorables à un environnement socio-professionnel productif, certains agents de l'APS Daloa estiment ne pas être suffisamment productifs à leur poste de travail. Ces agents avouent être inhibés et contrariés dans l'exécution de leurs différentes tâches quotidiennes, de sorte à perdre la confiance en soi. Cette absence ou perte de confiance en soi est corroborée par les propos d'un agent, en ces termes : « [...], je commets parfois des erreurs par manque de concentration. [...] Le stress fait que souvent tu n'es pas assez concentré et tu te trompes ». Le point de vue de cet agent est assez pertinent quant à l'implication de la nature des rapports entretenus par les agents de l'APS Daloa dans leur rendement. Ainsi les agents commettent-ils des erreurs dues au stress causé par la nature des rapports qu'ils entretiennent avec les autres agents et/ou avec leur chef de service, comme indiqué dans les diagrammes n°7 et n°8.



L'analyse comparée des données contenues dans les diagrammes n°7 et n°8 permet de faire le constat selon lequel, les rapports socio-professionnels développés à l'APS Daloa permettent aux agents d'être rentables dans l'ensemble. Cependant, une analyse minutieuse des données consignées dans les deux diagrammes ci-dessus révèlent en substance, que 17% des agents entretiennent des rapports avec les autres agents, qui ne leur permettent pas d'atteindre les objectifs, qui leur sont assignés, contre 29% des agents, qui affirment ne pas être rentables en raison de la nature des rapports qu'ils entretiennent avec leur chef de service. A l'issue des constats susmentionnés, il convient de retenir, que la nature des rapports entretenus par les agents de l'APS Daloa entre eux-mêmes et/ou avec leurs différents chefs de service impacte négativement leur motivation au travail et par ricochet leur efficacité productive.

3. Discussion des résultats

Depuis la fin du XX^e siècle, la gestion de la main d'œuvre a connu plusieurs mutations sociales pour prendre en ce XXI^e siècle des formes plus ou moins humaines. L'intégration du concept de ressource humaine, dans la gestion du personnel impliquant les travailleurs dans les politiques de gouvernance des entreprises et des organisations s'est avérée efficace et a apporté des changements notables dans l'environnement social de celles-ci. Ainsi l'adoption du concept de rapport socio-professionnel apparaît-elle dans la quasi-totalité des politiques de management et de fonctionnement des entreprises, des institutions et des organisations. Cependant, la prise en compte et l'implication du rapport aux hommes et aux choses au travail dans la gestion efficace de la ressource humaine est parfois entachée d'irrégularités susceptibles de créer, et/ou de transformer les foyers de tensions déjà existants en des conflits socio-professionnels manifestes. Ces conflits naissent pour la plupart, au sein des structures sociales, quand, soit les composantes de bases de gestion des ressources humaines ne sont pas appliquées, soit, quand elles sont remises en cause, ou tout simplement, quand elles sont mises à l'écart ou disqualifiées du processus de management.

Cette contribution sur le rapport au travail et l'efficacité productive des agents de l'APS Daloa renvoie à l'important problème de la hiérarchisation et de la catégorisation des travailleurs dans les différentes catégories socio-professionnelles et dans des réseaux d'affaires et d'appartenance. La conception de l'APS Daloa à la fois comme une entreprise, une institution et une organisation productrice de rapports sociaux a permis de la redéfinir et de dépasser la façon dont elle était pensée selon le postulat de la théorie taylorienne. En effet, cette théorie défend le postulat selon lequel, la motivation et l'efficacité productive des travailleurs sont étroitement liées aux conditions de paiement et de revalorisation salariale. Le dépassement de cette théorie permet de reconstruire l'APS Daloa comme un espace social dans lequel se développe un système de production de rapports sociaux structurés et organisés. Dans ce système de production, sont connectés et interagissent des acteurs individuels et des groupes d'acteurs insérés, dans des blocs en opposition, plus ou moins homogènes appelés à cohabiter, échanger et à communiquer dans le but de la production des biens et services. Cependant, il arrive parfois, que la chaîne de prestation de services soit mise à mal par la nature des rapports au travail. Toute chose, qui contribue à inhiber l'efficacité productive des travailleurs à leur poste de travail. Dans le cadre de cette étude, trois facteurs susceptibles d'influencer l'efficacité productrice des agents de l'APS Daloa ont été identifiés. Il s'agit notamment des conditions de travail, le processus de délégation des pouvoirs et la communication interne de l'APS Daloa, qui sont les trois points de discussion dans de cette étude.

Depuis les années 2000, avec l'avènement de la notion des ressources humaines, c'est-à-dire la gestion du personnel faisant intervenir le point de vue des travailleurs dans les projets des entreprises, des institutions et des organisations a pris de l'ampleur. En revanche, il arrive parfois, que l'implication des travailleurs dans la gestion des ressources humaines suscite des rapports au travail conflictuels de sorte à participer à la désorganisation et à la restructuration de la chaîne de production ou de prestation de service. En ce qui concerne les conditions de travail au niveau de l'APS Daloa, les données du terrain indiquent un environnement de travail relativement adéquat et propice à la mise en œuvre des compétences, à la rentabilité et à l'épanouissement des agents à leur poste de travail. Cependant, les résultats révèlent néanmoins quelques moments de retard dans la mise à disposition du matériel de bureau aux agents. La rupture dans la chaîne d'approvisionnement

dénoncée par les agents inhibe les actions des agents et est susceptible de provoquer des tensions entre les agents et ceux du service des moyens généraux d'une part et entre les agents et leur responsable hiérarchique d'autre part. Cette situation inconfortable crée des groupes homogènes et opposés contribuant à la production des rapports antagonistes impactant négativement le rendement des agents. Les résultats de cette étude coïncident avec ceux des travaux des auteurs tels que : P. Ughetto (2010), S. Grenier, F. Chiocchio et G. Beaulieu (2012) et O. Diène (2018). Ces auteurs sont parvenus à montrer comment les conditions de travail impactent l'environnement social et par ricochet le rendement du personnel des entreprises, des institutions et des organisations. Pour ces auteurs, il est important d'avoir des conditions de travail apaisées permettant aux travailleurs d'être épanouis à leur poste de travail. Ainsi P. Ughetto (op.cit., p.7) soutient-il que : « [...] les conditions de production telles que les flux tendus font travailler en astreignant davantage les corps et les esprits à demeurer concentrés sans répit, leur interdisent de se relâcher, etc. ». Ce point de vue de l'auteur révèle comment des conditions de travail contraignantes peuvent impacter négativement le climat social d'une entreprise, d'une organisation ou d'une institution et par ricochet influencer négativement la productivité de son personnel. Outre les conditions de travail, le processus de délégation des pouvoirs peut inhiber les actions de productivité prévues par une organisation. En effet, les résultats de cette étude indiquent, que 17% des agents ne se reconnaissent pas dans le processus de délégation des pouvoirs développé au sein de l'APS Daloa. Pour ces agents, ce processus de délégation des pouvoirs est construit autour et au sein des catégories socio-professionnelles, des réseaux d'affaires et d'affinités sans réellement tenir compte des capacités managériales des agents. Cette construction identitaire dans laquelle s'inscrivent les dirigeants de l'APS Daloa s'apparente à la théorie du filtre et du signalement développée par J.E. Durand et J. Machado (2006). Cette théorie occulte dans son postulat de base, la notion de transparence pour se focaliser sur une catégorie de travailleurs déjà sélectionnés par l'entreprise avec laquelle elle compte diriger et développer ses stratégies afin d'atteindre ses objectifs. Bien que cette approche managériale comporte des avantages, de sorte à canaliser et filtrer les potentiels prétendants dans le management des organisations, elle renferme en elle également les germes de la construction identitaire, la frustration et du mécontentement de la part des travailleurs exclus du réseau d'affaires et d'affinité. Vu sous cet angle, cette approche participe à la formation des blocs plus ou moins homogènes susceptibles d'entrer en conflit et constituer par la même occasion un frein à la productivité efficiente des travailleurs. Ce résultat croise ceux des travaux des institutions du Grant Thornton France et Grant Thornton Société d'Avocats (2021) et ceux de A. D. González et W. Münch (2000). Ces auteurs pensent, que le processus de délégation des pouvoirs est un facteur non négligeable dans la construction des rapports socio-professionnels et dans la consolidation du climat social au sein des organisations. Ils soutiennent, que la remise en cause des processus de délégation de pouvoir n'échappe à aucune institution, à aucune entreprise, ni à aucune organisation aussi grande soit-elle. C'est dans cette perspective, que A. D. González et W. Münch (2000), dans leurs travaux réalisés au compte des Nations unies, sur la gestion de son secrétariat, ses ressources humaines et financières ont fait le constat suivant :

Il existe un certain mécontentement parmi les fonctionnaires des services organiques qui constatent que ce qui a été présenté comme une « délégation de pouvoirs » a en fait abouti à « évacuer » des tâches de routine, sans transfert correspondant de ressources. [...] Ainsi s'explique le climat de confusion, de suspicion et d'insatisfaction largement répandu parmi les Etats Membres et parmi les cadres et les autres fonctionnaires

A. D. González et W. Münch (2000 :4)

Les propos susmentionnés des auteurs montrent comment un processus de délégation non consensuel peut déstructurer et désorganiser le fonctionnement et les actions des entreprises, des institutions et des organisations. Dans ces conditions, la délégation de pouvoir se positionne comme un véritable outil de management au service de l'organisation interne efficace des entreprises, institutions et des organisations. Ce point de vue est partagé par E. S. Ouédraogo (2017, p.1), en ces termes : « Considérée sous un angle purement technique de délégation des tâches, la délégation présente des avantages pour la direction de l'entreprise ou l'entreprise, et pour le déléguant comme pour le déléguataire, mais elle ne peut réussir que sous certaines conditions », dont la plus importante est le consensus autour de la procédure de délégation du pouvoir et du déléguataire lui-même. Dans ces conditions, le test du sociogramme³ développé par le chercheur J. L. Moreno (1934) mettant en exergue le statut sociométrique (l'acteur isolé, le meneur puissant, le meneur populaire, l'éminence grise) des membres d'un groupe trouve sa légitimité à ce XXI^e siècle. A y voir de près, cette méthode n'est pas utilisée à l'APS Daloa, dans le choix des chefs de service et des intérimaires. Toute chose, qui suscite des foyers de tensions susceptibles d'impacter négativement les rapports au travail et entacher la chaîne de communication. En ce qui concerne le niveau de communication au sein de l'APS Daloa, les résultats de cette étude ont décelé une insuffisance de communication (3%), qui se manifeste par des informations différées, la rétention d'informations, le court-circuitage, etc. Ces actions participent au renforcement de la formation des blocs opposés et plus ou moins homogènes, au sein de l'APS Daloa. La formation de ces différents blocs impacte négativement la nature des rapports au travail, qui à leur tour influencent négativement les objectifs assignés aux agents. Ce résultat corrobore ceux des auteurs comme : R. Marciniak (1998) ; M. Joulali (2007) ; Y. Potin (2009) ; N. O. Soro (2016). A partir des résultats de leurs différents travaux, ces auteurs se rejoignent et défendent par la même occasion, la thèse selon laquelle, la communication organisationnelle se positionne comme l'un des puissants moyens dans le management, l'administration et le fonctionnement des organisations. Aussi ces auteurs sont-ils parvenus à montrer en quoi la défaillance communicationnelle entre les membres d'un groupe peut inhiber et/ou modifier de façon non souhaitée l'efficacité productive des membres. Ce point de vue est étayé dans l'analyse faite par R. Marciniak (op.cit.) quand elle affirme ceci :

[...] selon leur position, les acteurs ont accès à des informations différentes et de ce fait sont conduits à interpréter distinctement les problèmes posés, et à envisager des solutions qui peuvent être divergentes. La différenciation organisationnelle constitue donc une source potentielle importante des conflits (p.5).

³ Cet outil permet d'objectiver la dynamique du groupe, afin qu'un animateur ou un enseignant, par exemple, soit moins influencé par ses sentiments et ses préjugés lorsqu'il établit des équipes de travail. Les critères qui servent à établir un tel diagramme sont divers : relations personnelles, relations professionnelles, canaux de communication, etc. (<https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociogramme>).

Aussi l'auteure renchérit-elle sa réflexion en précisant que : « [...] l'interdépendance des tâches [...] et la nature même de l'informatisation conduisent à des impressions d'incompatibilité et d'entrave, et ces perceptions aboutissent à des situations conflictuelles » (R. Marciniak, op.cit., p.5), capables d'impacter l'efficacité productive des parties prenantes au sein de l'organisation. Au regard de ce qui précède, il convient de retenir, que la nature des rapports au travail entretenus au sein de l'APS Daloa entre les agents et les responsables est plus liée aux constatations faites autour de la délégation des pouvoirs, à la défaillance communicationnelle qu'aux conditions de travail des agents.

Conclusion

La réalisation de cette contribution sur l'impact des rapports socio-professionnels en lien avec l'efficacité productive des agents de l'APS Daloa a atteint ses objectifs. Inscrite dans la sociologie du travail et des organisations, cette étude est abordée sous l'angle de l'approche mixte. Elle a été réalisée auprès de 53 agents de l'APS Daloa et guidée par l'approche dialectique. Cette étude a permis de comprendre l'importance des rapports socio-professionnels dans les prestations de service au sein d'une institution de prévoyance sociale comme l'APS Daloa. La perception de l'APS Daloa comme une organisation et par ricochet comme un champ social, fait de cette institution de sécurité sociale un espace de production et de reproduction des logiques sociales, idéologiques, symboliques et axiologiques en fonction de la catégorie socio-professionnelle à laquelle appartiennent les agents de l'APS Daloa. Les résultats de l'étude dégagent des sens et des significations différenciés, que les agents et les responsables hiérarchiques de l'APS Daloa associent aux relations sociales dans les différentes chaînes de prestation de service. Le caractère plus ou moins conflictuel des rapports sociaux de production est étroitement lié à différentes formes de discrimination statutaire, à la construction des réseaux d'affinité et d'affaires et à la représentation des relations hiérarchiques produites au sein de l'APS Daloa, que se font les agents. L'analyse des rapports sociaux de production développés au sein de cette institution de sécurité sociale a conduit à un dépassement du postulat taylorien, qui ne fondait la motivation des travailleurs à leur poste de travail, que sur les conditions matérielles pour intégrer les relations sociales comme facteur essentiel du processus de production et explicatif de la motivation des travailleurs. Dans ces conditions, il apparaît illusoire voir utopique pour une organisation, qui se veut compétitive et pérenne de prétendre atteindre les objectifs, qu'elle s'est assignée en occultant les mouvements des relations, qui se développent en son sein. Aussi cette étude a-t-elle permis d'observer des relations antagonistes plus ou moins structurées et organisées, qui sont la manifestation des différentes formes de confrontations entre les agents et leurs responsables hiérarchiques, entre les responsables hiérarchiques et entre les agents eux-mêmes. A cet effet, cette étude ouvre une perspective de recherche sur les confrontations du marché du travail à l'ère de la quatrième révolution industrielle à travers par exemple : les formes de discrimination d'accès à l'emploi et les mécanismes de maintien et de sortie de l'emploi en Côte d'Ivoire.

Références bibliographiques

Bouvier, P. (1983). Pour une anthropologie de la quotidienneté du travail, Cahiers Internationaux de Sociologie, PUF : 133-142. [En ligne], consulté le 12 janvier 2024 <https://www.jstor.org/stable/40690274>

- Diene, O. (2018). La délégation de pouvoirs dans les sociétés commerciales de droit OHADA. Droit. Université de Bordeaux, Université Cheikh Anta Diop (Dakar), Français, ffNNT. [En ligne], consulté 27 décembre 2023. 2018BORD0131ff. fftel-02066637ff.
- Durand, J. & Machado, J. (2006). La Formation Professionnelle Continue et les risques liés à l'emploi : une analyse exploratoire sur données longitudinales des liens entre la FPC et les changements de PCS. Pierre Béret, Vanessa di Paola, Jean-François Giret, Yvette Grelet, Patrick Werquin. Transitions professionnelles et risques - XIIIes Journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail, Aix-en-Provence, le 1er et 2 juin 2006, CEREQ, pp.325-338. fhalshs-00116698ff. <https://shs.hal.science/halshs-00116698>. Consulté le 09 décembre 2023.
- Gonzalez, D. A. & Münch, W. (2000). La délégation de pouvoirs pour la gestion des ressources humaines et financières au secrétariat de l'organisation des nations unies, Rapport n° JIU/REP/2000/6, Corps commun d'inspection, 29p. Consulté le 15 janvier 2024. https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/fr/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2000_6_French.pdf.
- Grenier, S. et al. (2012). Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 16(4), pp.169–179. Consulté le 22 janvier 2024. <https://doi.org/10.7202/1013156ar>.
- Joulali, M. (2007). Les conflits organisationnels entre le département marketing et le département finance dans les entreprises tunisiennes, Mémoire, Université du Québec à Montréal, 158p. Consulté le 09 janvier 2024. <https://archipel.uqam.ca/4723/1/M9974.pdf>.
- Konan, K. (2015). Les enjeux socio-économiques de la formation professionnelle continue financée par le FDFP : Le cas de la CNPS et de la SITAB, thèse de Doctorat Unique, IES, Université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan-Cocody, 321p.
- Konan, K. et al (2023). Organisations féminines et pratiques agricoles urbaines des femmes du groupement Yahafiligui de Korhogo dans le Nord de la Côte d'Ivoire, *Revue Africaine des Sciences Sociales et de la Santé Publique*, Volume 5, Issue 1, pp.171-184. <http://www.revue-rasp.org/index.php/rasp/article/view/319/151>.
- Marciniak, R. (1998). « Communication et gestion des conflits dans les projets », *Communication et organisation* [En ligne], 13 | 1998, mis en ligne le 26 mars 2012. Consulté le 20 janvier 2024, 14p. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2028> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2028.
- Ouedraogo E. S. (2017). Les tensions et la gestion des conflits dans l'entreprise, 9p. Consulté le 15 janvier 2024. https://laboress-afrique.org/ressources/assets/doc/Document_N01091.pdf.
- Ouedraogo E. S. (2017). La Délégation du pouvoir, 3p. Consulté le 15 janvier 2024. https://laboress-afrique.org/ressources/assets/doc/Document_N01078.pdf.
- Potin Y. (2009). La gestion des conflits, CREG 2008-2009, 15p. Consulté le 05 janvier 2024. https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf.

- Ughetto, P. (2010). Conditions de travail, conditions du travail. LAFLAMME R. (coord.). *Maind'oeuvre et conditions de travail*, Presses universitaires de Laval, pp.131-141, 2010, 9782763790206. fhal-00581049ff. Consulté le 15 janvier 2024. <https://enpc.hal.science/hal-00581049>.
- Ughetto, P. (2013). « L'enjeu paradigmatique de la relation de service au sein de la sociologie du travail », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 2 | 2013, mis en ligne le 30 mars 2013, consulté le 28 janvier 2024. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/726> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/nrt.726>.
- Soro, N. O. (2016). Communiquer en période de conflit intra-organisation : les grèves dans les entreprises ivoiriennes (une contribution de la communication culturelle), *Revue Africaine d'Anthropologie*, Nyansa-Pô, n° 21 – 2016, pp.91-107. Consulté le 12 janvier 2024. https://www.revues-ufhb-ci.org/fichiers/FICHIR_ARTICLE_2379.pdf.