

UNIVERSITE ASSANE SECK-ZIGUINCHOR



ÉCOLE DOCTORALE ESPACES, SOCIÉTÉS ET HUMANITÉS (ED-ESH)

FORMATION DOCTORALE GESTION ET GOUVERNANCE DES INSTITUTIONS ET DES ORGANISATIONS

LABORATOIRE DE RECHERCHE EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES (LARSSES)

Année : 2022-2023

N° d'ordre :....

THÈSE DE DOCTORAT UNIQUE EN GESTION

Domaine : Sciences économiques et de gestion

Mention : Sciences de gestion

Spécialité : Gestion des ressources humaines

Présentée par : Bocar SOW

Rôle de la justice organisationnelle perçue dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle des salariés au sein des entreprises au Sénégal.

Soutenue, le 20-janvier-2024 devant le jury composé de :

Président : **Pr. Amadou Lamine DIA**, Professeur Titulaire, Université Cheikh Anta Diop-Dakar

Rapporteur 1 : **Pr. Ibrahima Dally DIOUF**, Maître de Conférences agrégé, Université Cheikh Anta Diop-Dakar

Rapporteur 2 : **Pr. Seydou SANÉ**, Professeur Titulaire, Université Gaston Berger-Saint-Louis

Rapporteur 3 : **Pr. Serigne DIOP**, Maître de Conférences agrégé, Université Assane Seck-Ziguinchor

Examineur : **Pr. Serge Francis SIMEN NANA**, Professeur Titulaire, Ecole Supérieure Polytechnique/Université Cheikh Anta Diop-Dakar

Directeur de thèse : **Pr. Melyan MENDY**, Maître de Conférences agrégé, Université Assane Seck-Ziguinchor

Rôle de la justice organisationnelle perçue dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle des salariés au sein des entreprises au Sénégal.

L'Université Assane Seck-Ziguinchor n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Dédicace

A ma très chère mère Diénaba BA

A ma défunte mère adoptive Aminata NIANG

A mon défunt père Barka SOW

A mon père adoptif Mountaga DIAO

A mon épouse

A mes enfants

A mes frères et soeurs

A tous mes amis et collègues

Remerciements

Après un parcours de trois voire quatre ans qui n'a pas toujours été facile, je suis heureux et reconnaissant au moment d'écrire mes vifs remerciements. C'est une opportunité pour moi de penser à celles et à ceux qui m'ont aidé de manière directe ou indirecte tout au long de ce processus. Sans eux, la réalisation de ce travail n'aurait pas été envisageable.

La thèse est un exercice exigeant et un parcours semé d'obstacles. C'est une expérience de vie nécessitant un engagement total. Ainsi, je tiens à remercier sincèrement toutes celles ou tous ceux qui ont supporté mes humeurs. Ces quelques lignes de remerciement, annonçant la fin du travail de thèse, ne peuvent guère traduire tous mes sentiments.

Je suis profondément reconnaissant envers mon directeur de thèse, le Professeur Melyan MENDY, pour le temps, les précieux conseils qu'il m'a accordés durant tout le processus d'encadrement mais également pour la confiance pendant toutes ces années. Il a su répondre à mes interrogations durant toute la période de rédaction de cette thèse. Merci cher Maître pour tout ce que vous avez fait pour nous depuis la Licence et merci pour votre grandeur car vous nous avez accordé une autonomie dans le cadre de ce travail.

Ma gratitude va aux Professeurs Ibrahima Dally DIOUF, Seydou SANÉ et Serigne DIOP qui me font l'honneur d'évaluer ce travail. Je suis également reconnaissant au Professeurs Serge Francis SIMEN NANA pour avoir accepté d'examiner cette thèse et au Professeur Amadou Lamine DIA pour avoir accepté de présider le jury de soutenance.

Mes remerciements vont aux Docteurs Mamadou Aguibou DALLO, Enseignant-Chercheur au Département de Sociologie, et Cheikh Omar BALDE, Enseignant-Chercheur au Département d'Économie-Gestion pour leur soutien, leur disponibilité et leurs conseils, qui nous ont sincèrement éclairé toutes ces années.

Je remercie également l'ensemble du personnel des différentes entreprises qui ont accepté de me consacrer leurs temps au cours de nos nombreux entretiens. Sans ces personnes, ce travail n'aurait jamais pu être achevé.

Je tiens aussi à remercier les membres de ma famille qui n'ont jamais douté de mes capacités, compétences et qui m'ont soutenu tout au long de ce parcours loin d'eux. Dans ce sillage, une attention particulière à ma mère, à mon épouse, à mes enfants, à mes frères et à mes sœurs, etc.

Enfin, je remercie mes collègues et l'ensemble du personnel enseignant de l'UFR Sciences Économiques et Sociales et particulièrement ceux du Département d'Économie-Gestion.

Je voudrais dire que je suis heureux d'être entouré de personnes pareilles. A vous parents, enseignants, collègues et amis merci d'avoir été là pour moi.

Résumé :

L'objectif principal de cette recherche dans cette thèse est de clarifier le rôle des perceptions de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance des salariés dans les entreprises sénégalaises. Une revue de la littérature a été réalisée et des méthodologies mixtes ont été employées. Une étude qualitative menée auprès de 15 managers de Senelec, Sonacos SA et Sen'eau a montré les différentes pratiques de dialogue social repérées au sein de ces entreprises ainsi que la compréhension que les acteurs interrogés ont de la justice organisationnelle. Des données quantitatives ont été collectées auprès de 152 salariés ayant répondu au questionnaire dont 138 réponses exploitables. D'une part, les résultats montrent un lien positif et significatif entre les dimensions de justice organisationnelle, les pratiques de dialogue social et la performance individuelle des salariés. La justice organisationnelle, quant à elle, agit comme un médiateur partiel dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle.

Mots clés : le dialogue social, performance individuelle et justice organisationnelle

Abstract:

The main objective of this research in this thesis is to clarify the role of perceptions of organizational justice in the relationship between social dialogue practices and employee performance in Senegalese companies. A literature review was conducted and mixed methodologies were used. A qualitative study conducted among 15 managers from Senelec, Sonacos SA and Sen'eau showed the different social dialogue practices identified within these companies as well as the understanding that the actors interviewed have of organizational justice. Quantitative data were collected from 152 employees who responded to the questionnaire, including 138 actionable responses. On the one hand, the results show a positive and significant link between the dimensions of organizational justice, social dialogue practices and the individual performance of employees. Organizational justice, on the other hand, acts as a partial mediator in the relationship between social dialogue practices and individual performance.

Keywords: social dialogue, individual performance and organisational justice.

Sommaire

Dédicace	iv
Remerciements	v
Sommaire.....	vii
Liste des sigles et abréviations	viii
Liste des tableaux	x
Liste des figures.....	xiii
Liste des schemas	xiv
Liste des graphiques	xv
Introduction générale.....	1
Première partie : Cadre conceptuel et théorique de la recherche.....	7
Chapitre 1 : L'approche conceptuelle de la recherche	8
Chapitre 2 : Fondements théoriques et hypothèses de la recherche.....	52
Deuxième partie : Le cadre empirique de la recherche.....	76
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche	77
Chapitre 4 : Présentation et discussion des résultats de la recherche	130
Conclusion générale	171
Références bibliographiques	179
Table des matières	195
ANNEXES	203

Liste des sigles et abréviations

<i>AEME</i>	<i>: Agence pour l'Économie et la Maîtrise de l'Énergie</i>
<i>ASER</i>	<i>: Agence Sénégalaise de l'Électrification Rurale</i>
<i>ACP</i>	<i>: Analyse des Composantes Principales</i>
<i>ANER</i>	<i>: Agence Nationale pour les Énergies Renouvelables</i>
<i>CEDEAO</i>	<i>: Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest</i>
<i>CHSCT</i>	<i>: Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et de Condition de Travail</i>
<i>CNDS</i>	<i>: Charte National du Dialogue Social</i>
<i>COMPC</i>	<i>: Comportement contreproductif</i>
<i>CONCERT</i>	<i>: Concertation</i>
<i>CTDS</i>	<i>: Conseil du Travail et du Dialogue social</i>
<i>DARES</i>	<i>: Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques</i>
<i>DP</i>	<i>: Délégué du Personnel</i>
<i>DRH</i>	<i>: Directeur des Ressources Humaines</i>
<i>DS</i>	<i>: Dialogue Social</i>
<i>DUDH</i>	<i>: Déclaration Universelle des Droits de l'Homme</i>
<i>EDS</i>	<i>: Electricité du Sénégal</i>
<i>HCDS</i>	<i>: Haut Conseil du Dialogue Social</i>
<i>INF</i>	<i>: Information</i>
<i>INRA</i>	<i>: l'Institut National de la Recherche Agronomique</i>
<i>IRP</i>	<i>: Instances Représentatives du Personnel</i>
<i>JDIST</i>	<i>: Justice Distributive</i>
<i>JINF</i>	<i>: Justice Informationnelle</i>
<i>JO</i>	<i>: Justice Organisationnelle</i>
<i>JPROC</i>	<i>: Justice Procédurale</i>
<i>KMO</i>	<i>: Indice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>
<i>MEDIA</i>	<i>: Médiation</i>
<i>NEGO</i>	<i>: Négociation</i>
<i>OMVG</i>	<i>: Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Gambie</i>
<i>OMVS</i>	<i>: Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal</i>
<i>OIT</i>	<i>: Organisation Internationale du Travail</i>
<i>ONSSA</i>	<i>: L'Office National de la Sécurité Sanitaire des produits Alimentaire.</i>
<i>PDFT</i>	<i>: Principes et Droits Fondamentaux au Travail</i>
<i>PERFA</i>	<i>: Performance Adaptative</i>
<i>PERFC</i>	<i>: Performance Contextuelle</i>

<i>PERFT</i>	: <i>Performance dans la Tâche</i>
<i>PI</i>	: <i>Performance Individuelle</i>
<i>PNRDS</i>	: <i>Le Plan National de Renforcement du Dialogue Social</i>
<i>RMSEA</i>	: <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
<i>RP</i>	: <i>Représentant du Personnel</i>
<i>SEN'EAU</i>	: <i>la sénégalaise des eaux</i>
<i>SENELEC</i>	: <i>Société nationale d'électricité du Sénégal</i>
<i>SONACOS SA</i>	: <i>La Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal</i>
<i>SSDEE</i>	: <i>Société Sénégalaise de Distribution d'Energie Electrique</i>
<i>UASZ</i>	: <i>Université Assane Seck de Ziguinchor</i>
<i>UCAD</i>	: <i>Université Cheikh Anta Diop de Dakar</i>
<i>UEMOA</i>	: <i>Union Economique et Monétaire Ouest Africaine</i>

Liste des tableaux

Tableau 1: Les dimensions de la justice organisationnelle et leurs attributs.....	16
Tableau 2: Illustration de quelques composantes et définition du dialogue social.....	21
Tableau 3: Les dimensions de la performance du modèle de Campbell (1990).....	42
Tableau 4 : Les indicateurs de la performance d’après Koopmans et al. (2011).....	48
Tableau 5: Les dimensions morales du modèle explicatif.....	53
Tableau 6 : Les six critères décisionnels selon Leventhal (1980)	55
Tableau 7: Distinction par dimension de la justice procédurale et par catégorie de personnel.....	61
Tableau 8 : Paradigmes épistémologiques interprétativiste et constructiviste (Girod-Séville et Perret, 1999).....	79
Tableau 9 : Bref rappel historique de la Senelec de 2018-1887	82
Tableau 10 : Bref rappel historique de la Sonacos. SA	85
Tableau 11 : Le genre des enquêtés.....	88
Tableau 12 : L’âge des salariés enquêtés.....	88
Tableau 13: Tableau de l’analyse descriptive des variables	90
Tableau 14: Test d’homogénéité des variances	90
Tableau 15 : Le test de l’ANOVA.....	91
Tableau 17 : Echelle de mesure de la négociation (NEGO).....	92
Tableau 18 : Echelle de mesure de la médiation (MEDIA).....	93
Tableau 19 : Echelle de mesure de la Concertation (CONCER).....	93
Tableau 20 : Echelle de mesure de l’information (INF).....	93
Tableau 21 : Les items retenus pour la justice procédurale.....	94
Tableau 22 : Les items retenus pour la justice distributive	94
Tableau 23 : Les items retenus pour la justice interpersonnelle	94
Tableau 24 : Les items retenus pour la justice informationnelle	94
Tableau 25 : Les items retenus pour la performance dans la tâche	95
Tableau 26 : Les items retenus pour la performance contextuelle	95
Tableau 27 : Les items retenus pour la performance adaptative	95
Tableau 28 : Les items retenus pour le comportement contreproductif	96
Tableau 29 : Conditions nécessaires à l’ACP sur la concertation	107
Tableau 30 : Structure dimensionnelle de l’échelle CONCER	107
Tableau 31 : Statistiques de fiabilité de l’échelle CONCER.....	108
Tableau 32 : Matrice des composantes (CONCER).....	108

Tableau 33 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la négociation	108
Tableau 34 : Structure dimensionnelle de l'échelle NEGO.....	109
Tableau 35 : Statistiques de fiabilité sur l'échelle NEGO	109
Tableau 37 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la médiation	110
Tableau 38 : Structure dimensionnelle de l'échelle MEDIA.....	110
Tableau 39 : Statistiques de fiabilité sur la MEDIA.....	111
Tableau 40 : Matrice des composantes (MEDIA)	111
Tableau 41 : Conditions nécessaires à l'ACP sur l'information.....	112
Tableau 42 : Structure dimensionnelle de l'échelle INFO	112
<i>Tableau 43 : Statistiques de fiabilité sur l'INFO</i>	<i>112</i>
Tableau 44 : Matrice des composantes sur l'INFO	113
Tableau 45 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la Justice distributive.....	113
Tableau 46 : Structure dimensionnelle de l'échelle JDIST	114
Tableau 47 : Statistiques de fiabilité sur la JDIST	114
Tableau 48 : Statistiques récapitulatives d'éléments.....	114
Tableau 49 : Matrice des composantes JDIST	115
Tableau 50 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la justice procédurale.....	115
Tableau 51 : Structure dimensionnelle de l'échelle JPROC.....	115
<i>Tableau 52 : Statistiques de fiabilité sur JPROC</i>	<i>116</i>
Tableau 53 : Matrice des composantes JPROC.....	116
Tableau 54 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la justice interpersonnelle.....	116
Tableau 55: Structure dimensionnelle de l'échelle JINTPER	117
<i>Tableau 56 : Statistiques de fiabilité sur la JINTER</i>	<i>117</i>
Tableau 57 : Matrice des composantes JINTER.....	117
Tableau 58 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la justice informationnelle.....	118
Tableau 59 : Structure dimensionnelle de l'échelle JINFOR	118
<i>Tableau 60 : Statistiques de fiabilité</i>	<i>119</i>
<i>Tableau 61 : Indice KMO et test de Bartlett sur la dimension de la PERFC</i>	<i>119</i>
Tableau 62 : Structure dimensionnelle de l'échelle PERFC	120
Tableau 63 : Variance totale expliquée de la performance contextuelle	120
Tableau 64 : Matrice des composantes PERFC.....	120
Tableau 65: Statistiques de fiabilité.....	120
Tableau 66 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la PERFT	121

Tableau 67: Structure dimensionnelle de l'échelle PERFT	121
Tableau 68 : Statistiques de fiabilité.....	121
Tableau 69 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la PERFA	122
Tableau 70 : Structure dimensionnelle de l'échelle PERFA	122
Tableau 71 : Des valeurs de référence des indices	123
Tableau 72 : Indices d'ajustement de référence	123
Tableau 73 : Les indices d'ajustement du test (DS-JO)	124
Tableau 74 : Les indices d'ajustement du test (DS-PI)	124
Tableau 75 : Les indices d'ajustement du test (JO-PI).....	124
Tableau 76 : Les indices d'ajustement du test (DS-JO-PI)	125
Tableau 77: Les indices d'acceptabilité du modèle X-M.....	127
<i>Tableau 78: Corrélations des variables : Dialogue social et justice organisationnelle</i>	<i>144</i>
Tableau 79 : Seuil de signification des relations entre DS et JO.....	146
<i>Tableau 80 : La corrélation des variables dialogue social et performance individuelle.....</i>	<i>147</i>
Tableau 81 : Illustratif des liens entre le DS-PI.....	148
Tableau 82 : Seuil de signification des relations entre DS et PI.....	149
Tableau 83 : Illustratif des liens entre la JO et PI.....	150
Tableau 84 : Corrélations JO-PI	151
Tableau 85 : Seuil de signification des relations entre JO et PI	153
Tableau 86 : Corrélation globale des variables dialogue-justice organisationnelle et performance individuelle	156
Tableau 87 : Seuil de signification des relations entre : DS-JO-PI	158
Tableau 88 : Tableau de validation des hypothèses de recherche	159
Tableau 89 : Les indices d'acceptabilité du modèle X-M-Y	159
Tableau 90 : La confirmation des hypothèses de recherche	173

Liste des figures

Figure 3 : Modèle conceptuel	71
Figure 4 : Résumé de la première partie	73
Figure 5 : Schéma simplifié du raisonnement hypothético-déductif	80
Figure 6 : Représentation de l'effet médiateur M entre les variables X et Y	126
Figure 7 : Etape 1 de Baron et Kenny entre la variable indépendante et la variable dépendante....	127
Figure 8 : Etape 2 de Baron et Kenny entre la variable indépendante et la variable médiatrice	127
Figure 9 : Le modèle structurel (DS-JO) sorti d'Amos version.18	146
Figure 10 : Le modèle structurel (DS-PI) sorti d'Amos version.18	149
Figure 11 : Le modèle structurel (JO-PI) sorti d'Amos version.18	153
Figure 12 : Le modèle structurel (DS-JO-PI) sorti d'Amos version.18	158
Figure 13 : Relations entre Dialogue social, la justice organisationnelle et la performance individuelle.	161

Liste des schemas

Schéma 1: Modèle conceptuel des déterminants de justice organisationnels.....	19
Schéma 2 : Le corps social de l'entreprise	26
Schéma 3 : Les composantes de la performance globale.	38
Schéma 4 : Modèle conceptuel de la performance individuelle et ces déterminants	47
Schéma 5 : Le nuage sorti de NVIVO	130

Liste des graphiques

Graphique 1: Le diagramme en barre du dialogue social dans la Senelec	131
Graphique 2 : Le diagramme en barre du dialogue social dans la Sonacos SA	132
Graphique 3: Le diagramme en barre du dialogue social dans la Sen'eau	133
Graphique 4: Le diagramme en barre de la justice organisationnelle dans Sen'eau	134
Graphique 5 : Le diagramme en barre de la justice organisationnelle dans la Sonacos SA.....	135
Graphique 6 : Le diagramme en barre de la justice organisationnelle dans la Senelec	136
Graphique 7 : Le diagramme en barre de la performance individuelle dans la Senelec	137
Graphique 8 : Le diagramme en barre de la performance individuelle dans la Sonacos SA	138
Graphique 9 : Le diagramme en barre de la performance individuelle dans la Sen'eau	139
Graphique 10: L'entreprise veille toujours à la précision des informations.....	140
Graphique 11 : Une ou des negociation (s) sont engagées dans votre entreprise.....	142
Graphique 12: Le diagramme circulaire pour la prise de décision dans la concertation entre les partenaires sociaux de votre entreprise.....	143
Graphique 13 : Pour la gestion du conflit vous pratiquez la médiation.....	144

Introduction générale

1. Contexte et justification

Une entreprise est une entité autonome qui produit des biens et des services commercialisables dans le but de dégager un profit. Son objectif est lié aux obligations déterminées en fonction de l'extérieur et en elle-même. Elle a, également, des engagements qu'elle se doit d'honorer vis-à-vis de son personnel.

Au Sénégal, les organisations patronales et syndicales considèrent le dialogue social, qui contribue à la promotion des droits économiques et sociaux, comme un impératif de démocratie et de bonne gouvernance (CNDS, 2009, p. 1)¹. De ce fait, depuis plusieurs années, l'Etat sénégalais accorde une place importante au dialogue social. En particulier, le Haut Conseil du dialogue social (HCDS) a été créé le 13 octobre 2014 pour fixer les règles d'organisation et de fonctionnement de dialogue social au niveau des entreprises.

En ce qui concerne la négociation collective (pratique du dialogue), il convient de préciser que le terme « négociation » lui-même n'est pas utilisé dans la Constitution. Mais, elle s'inscrit dans le registre du dialogue social ou, plus largement, relève de l'expression des libertés fondamentales, en l'occurrence la liberté d'association. L'article 25 de la Constitution prévoit donc clairement la consécration de ces droits fondamentaux, notamment dans le secteur du travail. « Nul ne peut être lésé dans son travail en raison de ses origines, de son sexe, de ses opinions, de ses choix politiques ou encore ses croyances. Le travailleur peut adhérer à un syndicat et défendre ses droits par l'action syndicale ».

Cette protection de la liberté d'association s'inscrit dans le cadre qui fixe les principes de base d'une organisation représentative des travailleurs pour faciliter le dialogue avec les pouvoirs publics et les chefs d'entreprise.

Cet organe de représentativité revêt bien des importances permettant de situer chaque travailleur qui aura décidé librement d'adhérer à l'organisation syndicale qui répond le mieux à ses intérêts, pour une grande chance que ces derniers soient préservés et que leurs actions aboutissent à un résultat escompté.

¹ Charte national du dialogue social, la négociation collective dans le secteur privé au Sénégal, 2009

Dans les entreprises, le dialogue social vise à permettre une plus grande cohésion et à favoriser le sentiment d'appartenance en plaçant les salariés au centre de la discussion. Plus précisément, il permet de résoudre efficacement les problèmes économiques et sociaux des structures. Aujourd'hui, les représentants du personnel et des syndicats sont la voix des travailleurs, négociant et agissant en leur nom. Le dialogue social fait référence à la participation des travailleurs, des employeurs et des gouvernements aux décisions en matière d'emploi et à toutes les questions liées au lieu de travail. Cela comprend toutes les formes de négociation, de consultation et d'échange d'informations entre les représentants des trois parties ci-dessus en appui aux politiques économiques et sociales de la Société.

La promotion du travail décent pour toutes les travailleuses et tous les travailleurs reste le défi majeur d'un monde en pleine mutation. En 2019, à travers la Déclaration du centenaire sur l'avenir du travail et la Déclaration d'Abidjan, la communauté internationale a unanimement réaffirmé la nécessité de réaliser le potentiel d'un avenir du travail fondé sur la justice sociale.

Comme prévu, le défi est devenu plus complexe et urgent en raison de l'impact négatif de la pandémie de COVID-19 sur le marché du travail. Les gouvernements définissent des stratégies pour renforcer la résilience de la main-d'œuvre en réponse à cette pandémie qui a entraîné des fermetures d'entreprises et la perte de millions d'emplois.

Au Sénégal, les partenaires sociaux mettent en œuvre des solutions appropriées pour renforcer le bilan social et, en particulier, réduire l'impact négatif de la crise.

Dans ce contexte, qui remet en cause nos certitudes, il est urgent de miser sur des politiques sociales plus inclusives, fondées sur des dispositifs de dialogue social particulièrement ambitieux, innovants et dynamiques, et qui ne laissent aucun travailleur derrière. En effet, il est évident que l'atteinte des objectifs de développement économique et social reste tributaire d'une paix sociale durable favorisant la saine compétitivité des entreprises.

A cet égard, le Sénégal dispose d'un système de marché du travail qui fonctionne et d'un bon système normatif animé par des acteurs ayant une bonne expertise. Le Plan National de Renforcement du Dialogue Social (PNRDS)² met en exergue la pertinence du dialogue social comme moteur de changement qualitatif d'une part et opportunité de réussite de la mise en œuvre du cadre stratégique d'autre part. Comme l'indique :

- *Le Plan Sénégal Emergent ;*
- *la lettre de Politique du Secteur Travail (2018-2022) qui vise un travail décent pour tous les travailleurs, facteur de stabilité sociale et d'émergence économique ;*

² Plan national de renforcement du dialogue social (2021-2024).

- *la Lettre de Politique Sectorielle du Ministère de la Fonction publique et du Renouveau du Service public ;*
- *le Programme pays pour le Travail décent, deuxième génération (2018-2022) ;*
- *le Programme Gouvernance du marché du travail (2021) dont l'un des objectifs est relatif à la promotion du dialogue social et de la négociation collective ;*
- *le Cadre stratégique d'intervention 2019-2023 du HCDS.*

Après réception des rapports 2017-2018 et 2019 sur l'état du dialogue social, Son Excellence le Président de la République a réitéré son option pour le Gouvernement de faire du dialogue social une voie concrète. Il a aussi réaffirmé sa volonté d'accompagner les entreprises pour leur permettre d'améliorer les conditions de vie des travailleurs.

C'est pourquoi notre réflexion sur l'influence de la justice organisationnelle sur le rapport entre les pratiques du dialogue social et la performance des employés dans l'entreprise arrive à point nommé. Le dialogue social est capital pour impliquer les organisations syndicales dans la conception et la mise en œuvre des politiques et des décisions qui concernent le monde du travail et encore plus essentiel dans le contexte actuel des entreprises afin d'éviter de précipiter les droits des travailleurs dans une spirale descendante.

L'étude de la relation dialogue social et performance individuelle au travail vient à son heure face aux mutations auxquelles sont confrontées les entreprises. La réalité du terrain transforme les emplois, elle permet la prise de conscience des dirigeants des limites des approches antérieures (dans le cadre du travail, le management, la gestion des ressources, le processus de prise des décisions etc.) pour assurer et favoriser un espace de travail qui garantit la performance individuelle voire collective.

C'est ainsi que, durant les années 2010, les entreprises telles que la Senelec SA, la Sonacos SASA et la Sen'eau SA ont installé le comité de dialogue social pour instaurer un climat social apaisé, gage de bonnes performances individuelles voire collectives des salariés. Leurs politiques sociales et entrepreneuriales ont toujours mis en avant le dialogue social au cœur de leur stratégie afin de pacifier l'espace de travail et de raffermir les relations entre collaborateurs (direction-salariés etc.). L'objectif pour ces derniers est de renforcer les mécanismes de dialogue à travers un cadre bipartite ou tripartite³ afin que les négociations aient lieu au niveau de l'entreprise ou en présence de l'Etat.

Face à une telle exigence du milieu organisationnel, les directions de ces entreprises sont amenées à rechercher une implication individuelle et surtout collective des salariés pour la bonne marche des affaires. Ces derniers ne peuvent s'impliquer que si l'univers des entreprises est apaisé et donne un

³ C'est un dialogue qui se tient entre les travailleurs et les dirigeants d'entreprise contrairement à un dialogue tripartite auquel l'Etat participe officiellement.

sens au travail. Le système de management a donc un rôle important dans ce processus. Par ailleurs, le dialogue social permet une construction de normes admises qui donnent un objectif d'équité et une voie de recours possible permettant de dynamiser l'esprit d'équipe dans une entreprise. Les attentes et la sensibilité des salariés aux questions de justice ne cessent de croître, exigeant de la part des entreprises et des supérieurs hiérarchiques un traitement équitable et respectueux en échange d'une performance accrue.

De nos jours, la performance d'une entreprise ne tient pas seulement de sa productivité et des bénéfices qu'elle crée. Paillé (2011) rappelle, en effet qu'un mauvais climat social au sein de l'entreprise peut entraîner des dysfonctionnements internes. De plus, l'intérêt des chercheurs pour le concept de bien-être au travail se justifie par ses conséquences majeures sur les individus. La justice organisationnelle apparaît comme une pièce maîtresse de la performance au travail (Colquitt et al, 2012). C'est la conjugaison de tous ces éléments qui justifie le choix de ce sujet.

2. Problématique de la recherche

Doté d'un arsenal juridique assez étendu et d'un ancrage solide aux principes et aux instruments de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le Sénégal, avec sa situation géopolitique et culturelle, a pu mettre en place un ensemble d'instances et de stratégies de dialogue social. Cependant, malgré les multiples avancées notées au plan de la préservation d'un climat social apaisé, gage d'un développement économique et social viable, le dialogue social, à l'instar de plusieurs leviers de développement a été négativement impacté.

Considérée depuis longtemps comme « la première vertu des institutions sociales » (Rawls, 1971, p. 29), la notion de justice organisationnelle a intégré depuis plusieurs années le contexte organisationnel comme un déterminant essentiel des attitudes et des comportements des salariés au travail. L'intérêt pour la justice organisationnelle n'a cessé alors de grandir. Pour Rawls (1971) cette évolution s'explique par l'importance accordée par les individus et les groupes à la justice, à l'équité, à l'impartialité et à l'intégrité dans leur vie au travail.

Les dirigeants des entreprises prennent régulièrement des décisions qui peuvent avoir des impacts sur la vie des salariés au travail ou en dehors. En effet, qu'elles soient liées à la réalisation de leurs missions et de leurs projets ou non, qu'elles résultent du contexte dans lequel ils travaillent, ces décisions ont des conséquences économiques ou socio-émotionnelles pour les salariés.

Cette situation pousse Colquitt et al., (2001) à rechercher la qualité juste ou injuste de ces décisions. Au niveau de l'entreprise, les salariés restent attentifs et évaluent le caractère juste des décisions prises et des procédures utilisées par les responsables. Afin de pouvoir évaluer s'ils sont traités de façon juste lors de la mise en place des décisions et procédures organisationnelles.

Ce qui nous anime à entreprendre l'étude de cette notion de perception de justice qui intéresse les sciences sociales car elle est la locomotive des comportements et des attitudes des salariés au sein des entreprises. En effet, partant des travaux réalisés sur la justice organisationnelle nous allons tenter de comprendre les éléments de la justice qui conduisent les salariés à percevoir la situation de justice ou d'injustice par rapport à une décision des responsables.

Par ailleurs, les employeurs comptent sur la flexibilité des employés pour anticiper ou suivre les dynamiques de l'environnement. Même si chaque salarié souhaite la stabilité, les partenaires sociaux s'accordent que tout processus de changement entraînant très souvent une réaction de défense visant à maintenir l'état antérieur. Les salariés ne résistent pas dans le seul but de protester ou de s'opposer au changement, mais pour d'autres raisons psychologiques comme la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause de ses compétences etc.

Cependant, pour répondre au rythme des changements et s'adapter, l'entreprise ne doit pas uniquement vaincre les résistances individuelles mais plutôt susciter chez ses employés un soutien et un enthousiasme pour les changements. En effet, sans une large acceptation de leur part, tout changement, même le plus raisonnable, est voué à l'échec (Greenberg et Lind, 2000). : Mais dans nos pays d'Afrique et particulièrement au Sénégal, la question du dialogue social connaît des progrès sensibles. Le recours au dialogue dans des périodes difficiles ou de crises a permis de prendre en compte les intérêts des parties prenantes et d'assurer la sauvegarde et la compétitivité des entreprises. En dépit des avancées régulièrement opérées à travers des réformes successivement engagées, les limites du dialogue social continuent d'être décriées. Ainsi, l'ambition de la présente recherche est de mettre en évidence le rôle de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue et la performance individuelle des salariés. C'est dans ce sillage qu'on se pose la question principale de recherche qui suit :

Quel est le rôle de la perception de justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance des salariés au sein des entreprises ?

Elle se décline en trois questions spécifiques :

- Quelles sont les dimensions de la justice organisationnelle perçues dans les pratiques de dialogue social au niveau des entreprises sénégalaises ?
- Quel est l'effet du dialogue social sur la performance individuelle ?
- Quel est l'effet de la justice organisationnelle sur la performance individuelle au sein de l'entreprise ?

3. Objectifs de la recherche

Notre principal objectif pour cette recherche est de mettre en évidence le rôle de la perception de la justice organisationnelle sur la relation pratique de dialogue social et performance des salariés au sein des entreprises sénégalaises. Cet objectif se décline en trois objectifs spécifiques :

- mettre en exergue les dimensions de justice organisationnelle dans les pratiques de dialogue social au niveau de l'entreprise ;
- déterminer la relation dialogue social et performance individuelle ;
- mettre en évidence l'effet des dimensions de la justice organisationnelle sur la performance individuelle au sein de l'entreprise.

4. Plan de travail

Ce travail est divisé en deux parties : la première partie présentant le cadre théorique et la deuxième partie le cadre empirique, chacune composée de deux chapitres.

Première partie : Cadre conceptuel et théorique de la recherche

Le travail de cette première partie, communément appelé le cadre théorique, est divisé en deux chapitres principaux. Le premier chapitre traite de la définition de toutes les approches conceptuelles à travers les dimensions, les déterminants et les échelles de la variable considérée. Le chapitre II traite de la littérature, des revues empiriques et des hypothèses de recherche pour dériver sur les modèles de recherche.

Chapitre 1 : L'approche conceptuelle de la recherche

Comme énoncé précédemment, ce chapitre se focalise sur la définition des concepts. Et cela, nous permettra de ressortir les liens entre ces concepts afin de rendre plus clair l'influence ou l'effet qui existerait entre ces derniers.

1. Notion de justice au sein des organisations

Aujourd'hui la notion de justice se trouve dans plusieurs domaines de la vie (Colquitt et Zipay, 2015, cité par Kadija Bouraoui Bensalah, 2019, p. 60). Selon les deux auteurs, la gestion organisationnelle moderne nécessite une justice organisationnelle. Ils considèrent la justice comme l'un des paradigmes les plus influents de la psychologie comportementale et organisationnelle. Leurs recherches montrent que les attitudes et comportements des travailleurs en milieu de travail peuvent s'expliquer par leur perception de l'équité (Colquitt et al. 2001). Ces auteurs montrent que la justice organisationnelle améliore positivement le bien-être des employés en les rendant plus heureux et plus motivés à travailler. L'équité favorise la confiance entre les gestionnaires et les employés et même les clients (Greenberg 1995). En d'autres termes, l'équité améliore également la satisfaction au travail, la performance et l'engagement organisationnel.

1.1. Qu'est-ce que la justice ?

Du fait de divers discours en psychologie, sociologie et management, le concept de justice est toujours « flou et ambigu » et nécessite donc un travail de clarification supplémentaire de notre part. Par ailleurs, plusieurs approches ont tenté de définir la justice.

1.1.1. Approche philosophique de la justice

La justice est un concept très débattu par les visionnaires philosophiques. Historiquement, la justice a émergé depuis l'époque de Socrate, Platon et Aristote. Pour Socrate, « la justice est une vertu pour soi et pour la cité ». Elle renvoie à une qualité personnelle, un état d'esprit. Quant à Platon, il voit la justice comme un ingrédient essentiel pour que la société atteigne son apogée. Cela signifie que la justice est réglementée, garantissant des relations sociales normalisées et des citoyens vivant harmonieusement dans leurs communautés. En ce sens, chaque citoyen a sa place dans la société.

La contribution d'Aristote est marquée par la distinction entre la justice universelle et la justice particulière. La justice dite universelle est appelée aussi justice légale parce que la loi essaye de contrôler les actions pour le bien commun. Et celle dite particulière se base sur le principe de l'égalité.

En résumé, la justice est la capacité des individus à aligner leurs actions sur la loi afin de maintenir le bien-être de la communauté. Le juste milieu est atteint par l'égalité des choses. Le monde d'aujourd'hui est caractérisé par la rationalité dans sa définition de la justice. Le théoricien Rawls (1971) définit donc la justice comme «la vertu première des institutions sociales ». En fait, Rawls présente une expérience de pensée appelée «la position d'origine » ou « le voile de l'ignorance ». Nous choisissons des principes contre toute forme de discrimination basés sur le fait que les individus sont rationnels. Par conséquent, la règle la plus défavorable se voit attribuer aux plus désavantagées. Rawls (1971) décrit deux principes de justice.

- le principe de liberté et d'égalité qui permet à chaque individu d'avoir le même droit et les mêmes libertés. Ces derniers doivent être compatibles avec celles des autres appartenant à la même société ;
- le principe de différence au profit des plus défavorisés qui permet la tolérance des inégalités sociales et économiques du moment où les avantages et les positions sont accessibles de la même façon à tous les individus.

En lien avec ces principes, nous reconnaissons que la justice est fondamentale dans le fonctionnement des entreprises.

1.1.2. Approche descriptive de la justice

Cette approche s'efforce d'identifier et d'expliquer les perceptions de justice des salariés au sein de l'entreprise. Autrement dit, comment les gens pensent et pourquoi ils le pensent ?

L'approche descriptive a le mérite de montrer que le comportement des individus est dirigé par des jugements de ce qui est juste et injuste. Dès lors, la question n'est plus de comportement ou de répartition juste mais plutôt de comportement ou de répartition perçue comme juste. Dans ce cas, la façon dont le comportement ou la distribution est perçu, devient importante. Ainsi, ceux qui reconnaissent cette nature de la justice se réfèrent à des critères subjectifs et personnels, de sorte que les actions peuvent être perçues comme justes alors qu'elles ne le sont pas (Sheppard et al. 1992).

1.1.3. Justice versus équité

Les chercheurs en sciences sociales assimilent souvent justice et équité, définissant le concept de justice comme ce qui est perçu comme l'équité dans la prise de décision (Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Greenberg, 2010). Il est devenu évident que la distinction entre équité et justice est de plus en plus présente dans les modèles de recherche (Ambrose et Schminke, 2009 ; Kim et Leung, 2007 ; Colquitt et Rodell, 2015 ; Colquitt et Zipay, 2015). La justice est définie comme « une perception du respect des règles qui reflète la pertinence dans le contexte de la prise de décision, et l'équité est une

perception générale de la pertinence » (Colquitt et Rodell, 2015, p. 188). De ce point de vue, l'équité est subordonnée à la justice (Ambrose et Schminke, 2009). Il est important de noter que tout au long de nos travaux nous acceptons l'idée que justice et équité renvoient à des notions apparentées. Ainsi, comme dans la plupart des écrits, justice en sciences sociales est synonyme d'équité.

Selon Beugré (1998, p. 7), la justice se définit comme la perception de justice dans les échanges qui ont lieu au sein d'une organisation. Pour lui, traiter les employés équitablement peut également permettre d'éviter les crises économiques et sociales. A l'inverse, la fraude, c'est-à-dire l'injustice, entraîne des effets négatifs tels que le retrait social et le sabotage du lieu de travail.

1.2. Les définitions de la justice organisationnelle

Adams (1963, 1965) a été l'un des précurseurs du concept de justice au sein d'une organisation dans sa théorie de l'équité. En effet, le concept de « justice organisationnelle » a pris de l'ampleur depuis les années 1980, lorsque Greenberg (1987) a mis l'accent sur la théorie de la justice d'Adams dans le domaine organisationnel.

La justice organisationnelle est un concept multidimensionnel qui se concentre sur la perception d'un individu par rapport au traitement au niveau organisationnel, aux réponses comportementales qui découlent de cette perception et aux nombreuses entités impliquées. Les chercheurs ont montré que les perceptions d'équité sont associées à de nombreuses variables organisationnelles qui déterminent l'efficacité de la gestion. Notons que la littérature met l'accent sur plusieurs définitions dans cette optique.

Selon James (1993) la justice organisationnelle traduit les perceptions faites par les salariés quant à leurs traitements au sein de l'entreprise ainsi qu'aux réactions comportementales qui en découlent. Pour d'autres auteurs, la justice organisationnelle se définit selon le cadre organisationnel, plus précisément l'ensemble des règles et des normes sociales qui régissent les ressources et les procédures utilisées dans la gestion des relations interpersonnelles que subissent les individus (Bies et Tripp 1995). Une définition plus récente de Rupp (2011) selon laquelle l'équité organisationnelle est la perception qu'a un employé de la justice de ses résultats, des procédures qui conduisent à ces résultats et de la manière dont les employés sont traités⁴.

⁴ «... as employees' perceptions of the fairness of their outcomes (i.e., distributive justice [DJ]), of the processes leading to said outcomes (i.e. procedural justice [PJ]), or IJ, the social accounts given for processes or outcomes (i.e., informational justice), and the manner in which employees are treated interpersonally by those with authority over them (i.e., interactional justice)».

1.1.4. Le rôle de la justice organisationnelle

Le développement du champ de la justice dans le monde du travail montre que les individus se soucient de l'équité et de l'éthique dans l'entreprise. Effectivement, la vie dans le contexte organisationnel n'échappe pas à une situation de justice ou d'injustice.

Les employés exigent quotidiennement un traitement équitable et respectueux en échange d'une performance accrue (Beugré, 2007). Beaucoup de recherches s'intéressent davantage à l'étude des perceptions des employés à l'égard de la justice et continuent de montrer l'importance de ces perceptions dans la compréhension de la performance des entreprises et du bien-être des individus au sein de l'entreprise (Cropanzano et Kacmar, 1995). Comme le soulignent El Akremi, (2006, p.21), la justice est un « déterminant essentiel des attitudes et des comportements des salariés au travail. (...) les perceptions de justice représentent une condition fondamentale pour le développement et le maintien des relations constructives assurant la confiance et la qualité des échanges entre les acteurs organisationnels ». Et d'ailleurs, Cropanzano et Kacmar, (1995) soulignent qu'un climat de justice permet d'assurer une harmonie sociale et de développer une confiance dans l'organisation. A l'inverse, la justice organisationnelle provoque des frustrations se traduisant par des représailles des salariés (Skarlicki et Folger, 1997). En effet, cette définition découle d'une conceptualisation tridimensionnelle de la justice qui permettrait de mieux comprendre la justice organisationnelle.

1.1.5. Les dimensions de la justice organisationnelle

La justice organisationnelle a longtemps fait l'objet de beaucoup de travaux pour ces chercheurs (Adams, 1965 ; Greenberg, 1993 ; Leventhal, 1976). Avant d'entamer des recherches empiriques sur la notion de la perception de justice organisationnelle, les auteurs ont tenté une description cohérente et opérationnelle de ce à quoi la justice « ressemble ». Historiquement, les chercheurs ont fourni cette représentation en divisant les perceptions de justice en composantes.

1.1.5.1. La justice distributive

Elle fait référence aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions reçues suite à une allocation des ressources, confrontées à ce que les employés croient mériter, et basés sur une comparaison autrui (Deutsch, 1975 ; Homans 1961 ; Leventhal 1976). Par ailleurs, dans cette démarche de l'équité, Adams (1965) a conçu un modèle de référence en justice distributive⁵. En insistant sur l'équilibre entre les contributions d'une personne et ses rétributions.

⁵ La théorie de l'équité

C'est pour cela, que la justice distributive est déterminée en calculant le ratio des rétributions aux contributions et en jugeant dans quelle mesure ce rapport est comparable aux ratios du référent. En effet, ce référent peut être un collègue, l'individu lui-même à un point antérieur dans le temps etc.

Ainsi, dans ce même sillage Adams a soutenu qu'un salarié sous payé sentirait de la colère.

Ce qui pourrait motiver le salarié, soit à restaurer la justice, soit à changer son comportement. L'effet le plus marquant de la théorie de l'équité concerne ses prédictions sur les cas de sur-récompenses. Pour Adams (1965) lorsqu'un salarié s'estime mieux récompensé qu'un référent, le changement de comportement du salarié s'en suit probablement. En revanche, les théoriciens de la justice (Deutsch, 1975, 1985 ; Leventhal, 1976, 1986) conviennent que les individus pratiquent une variété de principes ou de règles comme base pour l'attribution des récompenses organisationnelles.

1.1.5.1.1. Critères de la justice distributive

Il s'agit de voir la valeur et la norme de la rétribution. En effet, la valeur de la rétribution c'est de chercher s'il est favorable ou défavorable. Parallèlement, la norme c'est dans le sens de la morale et de l'éthique.

1.1.5.1.2. Valeur de la rétribution

La valeur de la rétribution est qualifiée de favorable ou défavorable selon la perception du salarié. Ceci dit, un résultat peut être perçu comme juste en dépit de son caractère défavorable. Des chercheurs comme Cohen-Charash et Spector (2001) ont montré à travers leurs travaux qu'une rétribution défavorable est négativement et fortement corrélée aux perceptions de la justice distributive. Le sens de cette relation se justifie par l'existence d'un biais égocentrique (Greenberg, 1981). Cependant, dans certaines situations, les récompenses négatives peuvent être positivement corrélées avec les perceptions de justice. En effet, une rétribution défavorable considérée comme juste indique l'absence de l'égocentrisme. Ainsi, une rétribution défavorable qui est jugée juste peut être acceptée par les individus en connaissance de cause (Greenberg, 1981).

1.1.5.1.3. Normes d'allocation des rétributions

Le caractère moral ou éthique renvoie à la concordance des normes d'allocation avec celles respectées par l'individu ou le groupe concerné. Une rétribution est jugée juste si elle respecte ces normes. Leventhal (1976) présente les normes d'allocation comme des règles sociales qui spécifient des règles qui définissent certaines allocations de récompenses et de ressources comme étant justes et équitables. Des études plus récentes confirment cette idée et proposent un ensemble de principes de base de la distribution des résultats organisationnels. C'est dans ce sens que Colquitt, (2001) ; Colquitt et al, (2005) proposent trois normes d'allocation ou de rétribution :

- la norme de l'équité ;
- la norme de l'égalité ;
- la norme de besoin.

- ❖ **Norme d'équité** : C'est la proportionnalité des rétributions par rapport aux contributions réalisées par chaque salarié (Greenberg, 1987 ; Cropanzano et Ambrose, 2001). Sous cet angle, les différences entre les membres de l'organisation sont tolérées. Elles sont récompensées pour être une source de motivation.
- ❖ **Norme de l'égalité** : Contrairement à la première norme, ici l'allocation des ressources se fait de manière égale entre les individus sans considérer les contributions des uns des autres. Cette répartition privilégie une harmonie collective (Leventhal, 1976 ; Greenberg 1987).
- ❖ **Norme de besoin** : Enfin, la dernière norme permet de rétribuer l'individu en fonction de son besoin. Chacun est récompensé corrélativement à un besoin raisonnable (Beugré, 1998). Ceci est souvent justifié dans des contextes personnels pour améliorer le bien-être de chaque individu (Steiner et *al.* 2006). Le recours à ces normes ne garantit pas un jugement aussi simple et évident qu'une rétribution. Par exemple, l'appartenance culturelle peut consolider l'importance de la justice chez l'individu (Tyler et *al.* 1997) et orienter son comportement vers une attitude appropriée (Skarlicki, 2001). Les cultures collectivistes et individualistes n'ont pas les mêmes normes d'évaluation des rétributions (Greenberg, 2001). Ainsi, pour des cultures individualistes, le critère le plus utilisé est celui de l'équité, contrairement aux cultures collectivistes qui favorisent les critères d'égalité et de besoin. Le jugement de justice ne dépend pas uniquement du contenu de l'allocation. Les salariés, en l'absence d'éléments d'évaluation de la justice distributive, ont recours à d'autres variables pour donner une valeur à leur rétribution (Lind, 2001). Cette résolution a conduit la recherche de se concentrer sur une autre forme de justice : la justice procédurale.

1.1.5.2. Justice procédurale

En pratique, cette justice concerne l'évaluation des règles et procédures formelles que les employeurs utilisent pour atteindre leurs objectifs (Lind et Tyler, 1988 ; Thibaut et Walker, 1975). La perception de la justice des procédures et des règles utilisées pour déterminer les récompenses peut être influencée par plusieurs critères dont l'examen des décisions prises. Selon Thibaut et Walker (1975), la justice procédurale exprime la perception subjective qu'a un individu de la répartition des

récompenses. En fait, dans un contexte organisationnel, il s'agit principalement de la façon dont les salaires et les avantages sont accordés. Ils distinguent deux niveaux d'analyse :

-premièrement, une phase de processus, qui renvoie à la capacité d'une personne à contrôler la manière dont les preuves sont retenues.

- la deuxième étape concerne le contrôle de la décision, qui permet à l'individu de déterminer l'issue réelle d'un incident (Thibaut et Walker, 1978). Par ailleurs, des chercheurs comme Kurtz, Musante, Walket et Thibault (1980) ont montré que le contrôle du processus (généralement opérationnalisé en termes de voice, droit à l'expression) peut être plus important que le contrôle de la décision dans la perception de la justice. Selon Leventhal (1980), le droit à l'expression ou voice, est seulement un élément, parmi d'autres déterminants dans le processus de justice. Pour lui, les attributs de la justice procédurale incluent l'application cohérente des règles, l'absence de biais, l'exactitude, la possibilité de correction, la représentativité des intérêts de toutes les personnes concernées et l'adéquation avec les normes éthiques en vigueur.

1.1.5.3. Justice interactionnelle

Selon Bies et Moag (1986), la justice interactionnelle fait référence à la qualité du traitement interpersonnel qu'un individu reçoit des autres. Les universitaires ont beaucoup débattu sur la justice interactionnelle. Alors que certains soutiennent que la justice interactionnelle est la dimension sociale de la justice procédurale (Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Tyler et Bies, 1990), d'autres l'abordent à travers la recherche comme une forme indépendante de la justice organisationnelle (Bies, 2001 ; Cropazano et Prehar, 1999).

1.1.5.3.1. Justice interactionnelle : un aspect social de la justice procédurale

La justice interactionnelle serait une forme sociale de la justice procédurale (Folger et Konovsky, 1989 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Tyler et Bies, 1990). L'intégration des deux formes de justice a été justifiée par rapport au processus de prise de décision d'une allocation. Effectivement, la justice procédurale renvoie aux caractères formels du processus d'allocation tandis que la justice interactionnelle se réfère aux aspects sociaux du processus (Folger et Bies, 1989). En ce sens, les deux formes de justice appartiennent à un même construit (Greenberg, 1990) et sont opérationnelles par une même échelle de mesure.

1.1.5.3.2. Justice interactionnelle : une justice indépendante

Pour Bies et Moag (1986), la distinction s'impose puisque la justice interactionnelle a ses propres antécédents et résultats sur les attitudes et les comportements des salariés au travail.

En effet, la justice procédurale est considérée comme une évaluation des aspects formels du processus de prise de décisions alors que la justice interactionnelle est considérée comme une évaluation du traitement interpersonnel reçu.

- ✓ Indépendamment de la théorie de la justice distributive ou de toute approximation d'autres formes de justice, les employés attachent une grande importance à la justice ou à l'injustice des résultats obtenus et des récompenses.
- ✓ Indépendamment du principe d'équité de la procédure (influence de la langue, contrôle du processus, contrôle de la décision, critères procéduraux), la justice procédurale a une influence positive sur les attitudes et comportements individuels en milieu de travail.
- ✓ Quelque soit le fondement de la justice interactionnelle (sociale liée à la justice procédurale indépendante), les recherches montrent l'importance de la qualité du traitement interpersonnel au niveau de l'échange social.

Dans ce sens précis, d'autres recherches ont proposé un concept différent, divisant la justice interactionnelle en deux dimensions : « *la justice interpersonnelle et la justice informationnelle* » (Greenberg, 1993).

1.1.5.3.3. Justice informationnelle

Elle désigne la qualité des informations utilisées pour expliquer la manière avec laquelle les décisions ont été prises ainsi que la précision des explications fournies à propos des rétributions reçues. Précisant que lorsqu'un supérieur hiérarchique communique honnêtement l'information au moment opportun et d'une manière adaptée aux besoins des individus, la perception de la justice informationnelle est meilleure.

1.1.5.3.4. Justice interpersonnelle

Celle-ci désigne le degré de respect et de sensibilité manifesté à l'égard d'un individu. De nombreuses études ont montré que des niveaux élevés de justice interpersonnelle perçue sont associés à des réponses positives, même lorsque la récompense est négative (Greenberg, 1985 ; Folger et Cropanzano, 1998). Ces deux construits de la justice interactionnelle correspondent aux deux rôles qu'il convient d'attribuer aux figures d'autorité dans leurs relations interpersonnelles avec leurs subordonnés. Bies et Moag (1986) postulent donc que l'appréciation de la justice par les représentants de l'autorité obéit à quatre règles :

- ✓ la justification : expliquer adéquatement le pourquoi des pratiques et des décisions.
- ✓ la sincérité : tenir les promesses et ne pas mentir.
- ✓ le respect : traiter les subordonnés avec respect et dignité.

✓ la civilité : s'abstenir de faire des remarques compromettantes ou de poser des questions inappropriées.

Dans le cadre de ce travail, nous parlerons de la justice interactionnelle en utilisant ces deux dimensions.

Tableau 1: les dimensions de la justice organisationnelle et leurs attributs

Dimensions	Distributive	Procédurale	Interpersonnelle	Informationnelle
Définition	Perception, évaluation des résultats du changement, d'une modification de l'allocation des ressources matérielles	Perception de la manière dont la décision de changer est prise.	Perception du comportement des autres envers nous dans le cadre du changement.	Perception des explications du changement données par les décideurs.
Critères d'évaluation	La valeur de la rétribution ; la norme d'allocation des rétributions (d'équité, d'égalité et de besoin individuelle).	Cohérence de l'application de la procédure ; Neutralité ; Représentativité ; Décision basée sur des informations correctes ; Mécanisme de correction ; Morale et éthique.	Honnêteté ; Courtoisie ; Respect des droits et de la Dignité ; Décence du comportement	Communication d'explication du « pourquoi » ; Changer ; communication d'une vision globale ; Fournir de l'information sur d'autres organisations dans la même situation, ou sur les conséquences d'un non changement ; Expression de regrets et excuses pour les pertes/erreurs.

Source : Janiczek, d'Hoore et Vas, 2012

1.3. Les déterminants de la justice organisationnelle

De manière générale, le concept de perception de la justice est défini comme le processus de résolution, d'organisation et d'interprétation des données sensorielles (visuelles, auditives, etc.) reçues par un individu et permettant au monde de les comprendre. A partir de cette définition, nous identifions deux concepts de perception de la justice organisationnelle.

Le premier concept est que la cognition présuppose une construction mentale qui intériorise, interprète et donne un sens à toutes les expériences vécues par un individu.

Le deuxième concept est que cette perception de la justice ne se construit pas de manière isolée, mais à partir de l'interaction de stimuli externes, tels que le contexte spatio-temporel, mais aussi à partir de facteurs personnels internes, tels que les traits de personnalité et les capacités intellectuelles.

En plus de ces deux aspects, d'autres chercheurs pensent que la perception dépend de certains facteurs ou caractéristiques individuels et organisationnels. Selon Beugré (1998) la perception de l'équité ne dépend pas seulement de la façon dont les dirigeants traitent leurs employés. Cependant, plusieurs autres facteurs ou caractéristiques individuelles et organisationnelles interviennent pour influencer cette perception.

1.1.6. Les déterminants individuels

Ces déterminants sont essentiellement : l'âge ; l'ancienneté; la position hiérarchique et le niveau de formation des salariés.

1.1.6.1. L'âge

Pour Wesolowski et Mossholder (1997), l'âge est une variable qui faisait partie uniquement d'études concernant l'impact de différentes caractéristiques démographiques prises conjointement, sur la perception des individus de la justice ou de l'injustice de leurs supérieurs. Ainsi, pour comprendre la perception de la justice organisationnelle, l'âge apparaît très utile comme une variable à explorer. En effet, l'âge est souvent associé à une plus grande capacité à ajuster les politiques et les styles de leadership des superviseurs. En effet, il a été constaté que les travailleurs âgés peuvent être moins critiques et plus impliqués dans leur organisation (Porter et al., 1979 ; Russ et Mc. Neilly, 1995), ainsi la conscience de l'injustice ne sera pas plus faible que chez les jeunes travailleurs. S'inscrivant dans la même lancée que Hagon et al. (2005), qui soutiennent aussi que la sensibilité aux valeurs politiques et sociales se développe très rapidement dans la vie des individus en entreprise. Ce qui fait que la perception de justice chez ces individus sera d'autant plus forte que lorsqu'ils sont en âge avancé. Durant sa carrière, l'employé développe des caractéristiques qui influencent sa perception de justice ou de l'injustice organisationnelle.

1.1.6.2. Ancienneté

L'ancienneté révèle quelque chose de positif, car des chercheurs comme Leventhal et al. (1980), ont soutenu que l'association entre l'ancienneté d'un employé et sa perception réduit le sentiment d'injustice dans l'entreprise. L'ancienneté représente : le sentiment de sécurité, la familiarité, la capacité à prévoir tous les aspects inhérents à la répartition ou à la rémunération, aux procédures, etc. Bref, la perception qu'a un employé de la justice organisationnelle augmentera avec l'âge.

1.1.6.3. Position hiérarchique

Selon Lamsberg (1984), les employés de niveau inférieur sont moins favorables à l'équité des procédures d'allocation des ressources (contribution/récompense). Pour lui, cette dernière perception de la justice est meilleure au niveau de l'unité de travail qu'au niveau organisationnel. D'autre part, les cadres supérieurs et intermédiaires soutiennent le contraire parce qu'ils les traitent avec une équité procédurale (justice procédurale). Enfin, plus la position hiérarchique est élevée, mieux il perçoit la justice organisationnelle.

1.1.6.4. Formation du salarié

Au niveau de l'entreprise, il est aujourd'hui admis que ceux qui ont une formation plus avancée bénéficient d'un niveau de conscience et de maturité plus élevé. Ces employés ont la capacité de revendiquer leurs droits et de participer à une meilleure prise de décision. Par conséquent, leurs postes peuvent être jugés plus équitablement par leurs supérieurs que les employés peu formés. En conclusion, nous dirons que plus le niveau de formation est élevé, plus la perception de la justice est élevée.

1.1.7. Les déterminants organisationnels

Les déterminants organisationnels sont aussi des facteurs qui peuvent influencer la perception de l'équité de la part de l'individu. Ainsi, ces déterminants sont : le climat social, les caractéristiques de la fonction occupée, les politiques de rémunération, les politiques d'appréciation des compétences et la politique disciplinaire.

Beaucoup de chercheurs ont démontré que les caractéristiques organisationnelles et politiques de gestion affectent la perception de l'employé de la justice organisationnelle.

1.1.7.1. Le climat social

Laroche et Schmidt (2004), définissent le climat social comme étant « l'atmosphère psychologique qui prévaut sur le lieu de travail ». Ceci dit, les facteurs expliquant les caractéristiques du climat social sont composés d'un ensemble d'attributs à la fois individuels et organisationnels. C'est pour cette raison que Denison (1996), suggère de prendre en compte à la fois les dimensions perçues et les dimensions objectives. Le climat social exige de connaître la qualité des relations supérieurs-subordonnés et le climat éthique qui caractérise l'organisation (représentant des attributs organisationnels). En effet, il découle de ces composantes qu'une perception favorable du climat social affecte positivement la perception de la justice organisationnelle.

1.1.7.2. La fonction occupée

La fonction détermine l'attitude et l'humeur de l'employé. La fonction occupée représente un facteur important de la perception de la justice en entreprise. Elle détermine aussi le comportement et l'attitude du salarié (Aldag et al., 1981). Pour Oldham (1976), les attributés à toutes fonctions ont un potentiel de motivation. De ce fait, il s'agit de l'aptitude d'une formation, de motiver la personne qui l'occupe. Nous avons quelques composantes des caractéristiques de l'environnement de la fonction de l'employé qui sont la variété des compétences mobilisées. Autrement dit, nous avons une opportunité d'utiliser les compétences variées lors de l'exécution d'une tâche inhérente à la fonction. A ce titre, la fonction donne à l'employé une marge d'autonomie, une communication ascendante et descendante, une identification aux tâches exécutées. En réalité, tous ces facteurs constituent un

confort moral qui impacte positivement la perception de justice organisationnelle. Ainsi, une perception favorable des caractéristiques de la fonction occupée affecte positivement la perception de justice.

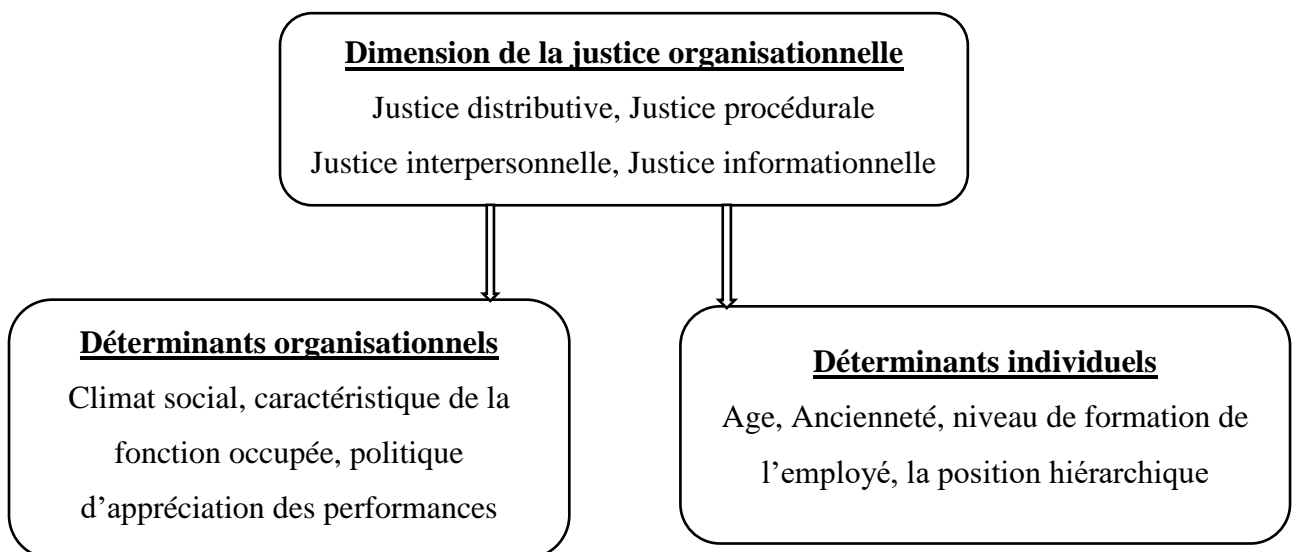
1.1.7.3. La politique de rémunération

La satisfaction de l'employé vis-à-vis de la politique salariale de l'entreprise permet de constater son lien intime avec les différentes dimensions de la justice organisationnelle. La politique salariale renvoie à la dimension de la justice distributive qui touche par conséquent à la perception du salarié de la justice. Cette politique comporte certains aspects relatifs à la structure et les modes d'administration des salariés. Par ailleurs, elle a aussi des antécédents de la perception de celui de la justice procédurale et interactionnelle puisqu'elle est reliée aux procédures utilisées par l'organisation lors de la mise en place de sa politique salariale.

1.1.7.4. La politique d'appréciation des compétences

L'évaluation des compétences constitue un facteur déterminant dans le développement de l'organisation. Ainsi, la justice perçue par les employés est déterminée dans une large mesure par le système d'évaluation des compétences mis en place par l'organisation. De ce fait, bon nombre de chercheurs s'accordent sur le fait qu'un système d'appréciation permettant la connaissance et la participation de l'employé à la détermination des critères d'évaluation peut influencer positivement l'équité perçue par ce système (Erdogan et al, 2001 ; Williame et Levy, 2000). En effet, un tel système renforce davantage le sentiment d'estime en soi, de sécurité au sein de l'organisation. Le schéma suivant résume les déterminants individuels-organisationnels au regard de la perception de justice organisationnelle des salariés.

Schéma 1: Modèle conceptuel des déterminants de justice organisationnels



Source : auteur, 2021

2. La notion de dialogue social

Parler de la notion de dialogue social en entreprise revient à comprendre le terme dans sa notion formelle et informelle.

2.1. Définitions

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT⁶), le dialogue est défini comme un ensemble qui comprend toutes les formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants du gouvernement, les employeurs et les travailleurs, liés à des questions économiques et sociales d'intérêt commun. Pour cette organisation, le dialogue demeure le meilleur outil pour promouvoir de meilleures conditions de vie et de travail ainsi qu'une plus grande justice sociale.

Pour le Petit Larousse (2006) le dialogue est une conversation, l'échange de mots entre deux ou plusieurs personnes. Mais surtout en matière collective, le dialogue vise à trouver un terrain d'entente.

«Le dialogue social désigne les négociations conduites par les partenaires sociaux qui représentent les intérêts de leurs membres. Il contribue à l'élaboration de la politique sociale européenne. Les organisations des partenaires sociaux sont en effet engagées dans des discussions, des consultations, des négociations (...). Le dialogue social désigne les procédures de concertation et de consultation impliquant les partenaires sociaux (l'Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe (UNICE), le Centre Européen des Entreprises Publiques (CEEP) et la Confédération Européenne des Syndicats (CES)). Il englobe les discussions entre les partenaires sociaux européen, leur actions conjointes et leurs négociations éventuelles, ainsi que les discussions qu'ils entretiennent avec les institutions de l'Union européenne »⁷.

Ce que nous pouvons retenir de la définition européenne du dialogue social est qu'elle revêt deux grandes formes, à savoir, un dialogue tripartite et un dialogue bipartite qui lient les organisations syndicales et les employeurs. Il est pratiqué au niveau interprofessionnel, dans des comités de dialogue sectoriel. Ainsi, le dialogue est un ensemble de procédés visant à mettre en place un mécanisme de concertation, de consultation, de médiation, de gestion de conflits dans lesquels les intérêts de chaque partie sont préservés. Il existe donc un intérêt collectif à construire un véritable dialogue social entre les partenaires légitimes. Ce que confirme Biétry (2007, p.8), « Vaut mieux qu'il

⁶www.ilo.org

⁷Cf. Glossaire de l'Union Européenne [Http://europa.eu](http://europa.eu)

soit structuré, institutionnalisé, que d’avoir à le subir ou à le discuter dans l’urgence avec des acteurs non préparés à remplir une telle fonction⁸ ».

En Afrique particulièrement au Sénégal des chercheurs comme Dioh et Cissé (1997) estiment que le dialogue est une tradition pratiquée sur toutes les couches sociales de la population. Le 22 novembre 2002, la charte nationale du dialogue social au Sénégal a été signée par les représentants du gouvernement, des employeurs et des travailleurs.

Cependant, cette signature était facilitée par l’OIT avec un programme comme PRODIAF pour accompagner les partenaires sociaux dans le processus. Au regard de ces quelques définitions du concept de dialogue social, nous retenons quelques axes communs que nous résumons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2: Illustration de quelques composantes et définition du dialogue social

Composantes identifiées	Définition du DS (OIT, Européenne, et autres)
Les cadres d’intervention du DS	public, privé...
	National, régional, entreprises, organismes (UA, UNICE, CES, CEDEAO, UEMOA,.....)
	Interprofessionnel ou sectoriel
Les partenaires sociaux	Représentants employeurs, salariés, gouvernements etc.
Types ou modalité de DS	bipartite ou tripartite
	Informel ou Formel
Les processus	Information, consultation, négociation, discussion
Les fonctions du DS	bonne gouvernance, paix sociale, stabilité, développement économique, justice sociale etc.
	Elaboration de la politique sociale

Source : auteur, 2021

On peut donc retenir que le dialogue social se définit, se construit et est mis en œuvre autour de ces composantes citées dans le tableau n°1.

Le dialogue social peut ainsi se définir de façon formelle comme un espace multidimensionnel, dans lequel les différentes composantes interagissent pour former autant de situations de dialogue social qu’il y a de combinaisons possibles.

Au regard des composantes du dialogue nous soutenons, que le dialogue est un précieux outil qui permet de traiter les problèmes sociaux, aider le développement d’une politique de gouvernement et créer un consensus.

En outre, il diffère d’un pays à un autre en tenant compte du contexte culturel et historique, économique et politique de chaque pays. En effet, il n’existe pas de modèle de dialogue viable pour

⁸ Biétry Franck, les partenaires sociaux : quelle stratégie syndicale pour que le dialogue social, 2007.

tous les cas de figure qui puisse être immédiatement transposé d'un pays à l'autre. C'est pourquoi nous parlerons de dialogue social au Sénégal.

2.2. La présentation du système sénégalais de dialogue social⁹

Au Sénégal le système de dialogue social se repose sur un cadre normatif et institutionnel de référence, fruit d'une culture solide du tripartisme et d'un consensus dynamique ayant permis d'enranger des avancées notables dans le domaine de la préservation d'un climat social apaisé.

2.2.1. Le cadre juridique du dialogue social

Le dialogue social au Sénégal s'organise aux niveaux international, national et professionnel. Ainsi, au niveau international : le dialogue repose sur les instruments essentiels ci-après :

- la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au Travail (PDFT) qui consacre le respect, la promotion et la réalisation des principes relatifs aux droits fondamentaux;
- la convention n°81 sur l'Inspection du Travail adoptée en 1947 et ratifiée le 22 octobre 1962 ;
- la convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical a été adoptée le 9 juillet 1948 et ratifiée par le Sénégal le 4 novembre 1960 ;
- la convention n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective adoptée le 1er juillet 1949 et ratifiée par le Sénégal le 28 juillet 1961 ;
- la convention n°122 sur la Politique d'emploi adoptée en 1964 et ratifiée par le Sénégal le 25 avril 1966 ;
- la convention n° 135 sur les représentants des travailleurs adoptée en 1971 et ratifiée par le Sénégal le 24 août 1976 qui définit la notion de représentant des travailleurs tout en posant la nécessité de sa protection ;
- la convention n°144 sur les consultations tripartites adoptée en 1976 et ratifiée par le Sénégal le 1er novembre 2005. Par ailleurs, le Sénégal adhère également à plusieurs autres instruments internationaux et communautaires qui prônent le dialogue social. Il s'agit de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme (DUDH) de 1948, de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, de la Charte africaine des Droits de l'homme et des peuples de 1982, du traité révisé de la CEDEAO de 1993. Le Sénégal est aussi membre du Conseil du Travail et du Dialogue social (CTDS) de l'UEMOA créé par l'acte additionnel n°2/2009/CCEG/UEMOA du 17 mars 2009 par la Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernement de l'UEMOA. Au niveau national Il s'agit du cadre législatif et réglementaire avec principalement :

⁹ [plan national de renforcement du dialogue social 0.pdf \(dgtss.gouv.sn\)](#) (consulté le 05-09-2022)

- la Constitution du 22 janvier 2001 consacrant des droits et libertés comme les libertés syndicales, les libertés d'association et de manifestation, la non-discrimination, le droit d'expression directe et collective et le droit de grève à travers les articles 8, 12 et 25 ;
- le Code du Travail et ses textes d'application rendant opérationnels les grands principes énoncés par notre Constitution notamment la protection du représentant du personnel, la liberté syndicale, la prévention et le règlement des différends de travail, la mesure de la représentativité, la conclusion de conventions collectives et d'accords collectifs de travail etc. ;
- le Statut général des fonctionnaires et le régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires de l'Etat qui reconnaissent les mêmes droits et libertés à la majorité des agents de l'Etat. Au niveau professionnel ;
- les conventions interprofessionnelles, de branche, d'entreprise et d'établissement qui sont des mamelles professionnelles et voies privilégiées de manifestation du dialogue social à travers la négociation collective.

2.2.2. Le cadre institutionnel du dialogue social

L'État garantit les libertés fondamentales au sens des articles 8 et 25 de la Constitution, notamment la liberté syndicale et le droit à la négociation collective. A ce titre, il constitue un cadre idéal pour un dialogue social productif. Sous l'autorité du Président de la République, les Ministres responsables du Travail et de la Fonction publique veillent à la promotion du dialogue social dans les secteurs privé et public.

2.2.3. Les organisations syndicales de travailleurs

Elles participent directement au processus du dialogue social à chaque niveau. Cependant, compte tenu des exigences des mécanismes de négociation collective, elles sont représentées dans les organes par leurs organisations les plus représentatives. A la suite des dernières élections, les centrales syndicales les plus représentatives sont la CNTS, l'UNSAS, la CSA et la CNTS/FC. Par ailleurs, dans le secteur public de l'éducation, les élections de représentativité ont permis de déterminer les sept organisations syndicales les plus représentatives en l'occurrence : le SAEMS, le CUSEMS, le SIENS, le SELS, le SELS/A, l'UDEN, et le SNELAS/FC. Le patronat est un élément important du cadre tripartite des concertations. Ses prérogatives managériales lui confèrent des facultés de décision, de négociation et de régulation sur toutes les questions d'ordre économique et social de l'entreprise.

2.2.4. Les conditions de base du dialogue social au Sénégal

Ces conditions de base du dialogue social sont les suivantes:

- l'existence d'organisations de travailleurs et d'employeurs fortes et indépendantes, qui ont la capacité technique et l'accès aux informations pertinentes, leur permettant de participer au dialogue social ;
- la volonté politique affirmée d'engager le dialogue social de la part de toutes les parties prenantes ;
- le respect des droits fondamentaux qu'offrent la liberté syndicale et la négociation collective ;
- un soutien institutionnel approprié.

2.2.5. Les objectifs du dialogue social

Les objectifs du dialogue social sont :

- de favoriser le consensus et la participation démocratique des principales parties prenantes impliquées dans le monde du travail ;
- d'assurer le bon fonctionnement des structures et processus de dialogue social permettant de résoudre de graves problèmes économiques et sociaux ;
- d'encourager la bonne gestion des affaires publiques ;
- de favoriser la paix et la stabilité sociales ;
- et de stimuler le progrès économique.

2.2.6. Le cadre d'intervention du dialogue social

Le dialogue social s'exerce au niveau institutionnel ou directement dans l'entreprise. Retenons que le dialogue social pratiqué dans le secteur de l'entreprise reste notre centre de recherche.

2.2.6.1. Le dialogue social au niveau institutionnel

Dans le cadre de ce dialogue Les acteurs sont : les organisations syndicales et les représentants des employeurs ou les salariés. Les échanges sont plus souvent bipartites. Cependant, ils peuvent être tripartites, avec l'implication de l'Etat.

2.2.6.2. Le dialogue social au niveau de l'entreprise

Le dialogue social au niveau de l'entreprise, se présente soit sous l'angle formel, soit sous l'angle informel. Dans le cadre formel, nous trouvons les organisations syndicales et des instances représentatives du personnel (IRP). Le cadre informel mobilise plus d'acteurs au sein de l'entreprise (Direction générale, Directeur de Ressources Humaines, Directeurs des affaires/relations sociales), les représentants des organisations syndicales et les membres des instances représentatives du personnel (Comité d'Entreprise, Délégué du Personnel, Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail).

2.2.7. Les partenaires sociaux et les instances du dialogue social

Dans une organisation les acteurs sont l'employeur et ses représentants, les représentants des organisations syndicales et les membres des instances représentatives du personnel. Du côté de l'employeur nous avons le directeur général, le directeur des ressources humaines qui assure le maintien des règles édictées par l'organisation. Chez l'employeur nous avons un comité d'entreprise, les délégués de personnel, le CHSCT et les responsables syndicaux.

✓ Les délégués du personnel (DP)

Ils sont élus et présents dans une entreprise de plus de 11 salariés. Leur mission est de représenter le personnel auprès du supérieur hiérarchique pour lui faire part de toutes réclamations individuelles ou collectives concernant la législation du travail.

✓ Le comité d'entreprise

Le comité d'entreprise existe dans une entreprise de 50 salariés et plus. Il est composé d'élus du personnel et de responsables syndicaux. La principale mission du comité est de porter l'expression collective des employés. Ses membres sont informés et consultés par le patronat pour des politiques ou stratégies d'orientations des objectifs affectant directement ou indirectement les salariés.

✓ Les représentants du personnel (RP)

Ils représentent le syndicat auprès de la direction dans le cadre de la gestion de la vie dans l'entreprise. Ils participent dans la gestion des conflits, portent les revendications et concluent des accords collectifs.

✓ Le comité d'hygiène, de sécurité et de condition de travail (CHSCT)

Le CHSCT est présent dans les entreprises dont l'effectif est supérieur ou égal à 50 salariés. Ce comité contribue à l'amélioration, à la protection de la santé et à la sécurité des travailleurs.

✓ Le syndicat

C'est une union qui regroupe des travailleurs autour d'une idéologie pour lutter collectivement afin de préserver leurs intérêts au sein de l'entreprise. Le syndicat est autorisé dans les organisations par l'Etat. C'est d'ailleurs l'un des principes fondamentaux de l'OIT. En effet, chaque salarié est libre d'adhérer à un syndicat de son choix.

Le principe de la liberté syndicale cité par Sow (2019, p. 16), est inscrit dans la déclaration de l'OIT de juin 1998, relative aux principes et droits fondamentaux du travail. Il découle de cette déclaration quatre principes, à savoir :

- ✓ la liberté d'association et de reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- ✓ l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- ✓ l'abolition effective du travail des enfants ;

- ✓ l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

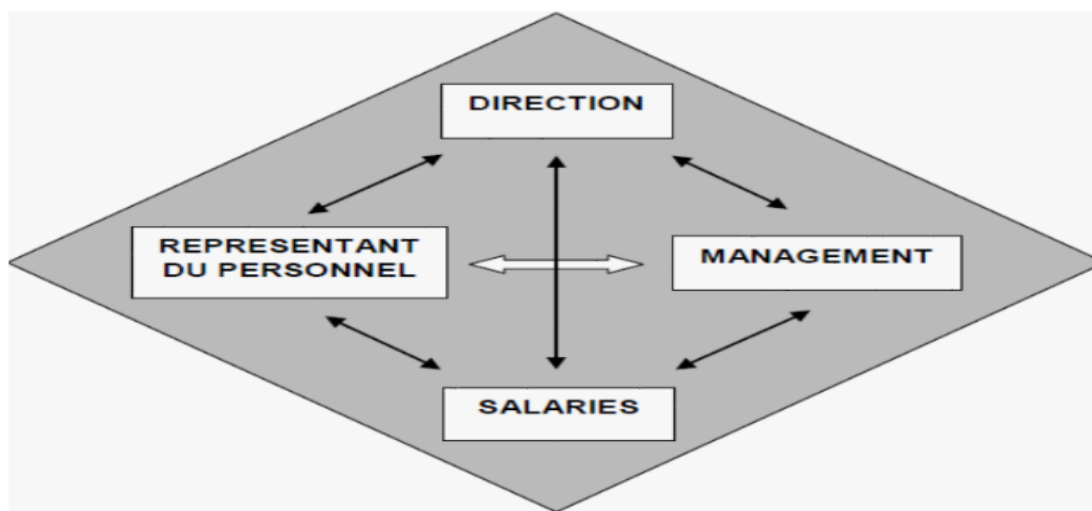
Par ailleurs, les droits syndicaux sont fixés dans plusieurs conventions internationales de l'OIT :

- ✓ la Convention N° 11 relative à la liberté d'association ;
- ✓ la Convention N° 87 relative à la liberté syndicale et à la protection des droits syndicaux ;
- ✓ la Convention N° 98 relative au droit d'organisation et au droit de négociation collective.

Au Sénégal, la charte nationale sur le dialogue social précise, dans l'article 3, le principe de la liberté syndicale ; et au niveau de l'article 13, les règles applicables au comité national pour le dialogue social. Ce dernier se réunit au moins deux (02) fois par an en session ordinaire à la fin de chaque semestre et sur convocation de son président. Alors, le dialogue intervient à tous les niveaux de l'entreprise.

Pour Gerard Taponat (2010, p. 10) le corps social de l'entreprise peut se résumer dans le schéma ci-dessous :

Schéma 2 : le corps social de l'entreprise



Source : Gérard Tanponat, (2010, p. 10)

2.2.8. Les fonctions et les principes du dialogue social en entreprise

2.2.8.1. Les fonctions du dialogue social en entreprise

Selon Landier (2013, p. 10) le dialogue n'est pas une fin en soi. Il doit avoir pour objectif de contribuer à la performance de l'entreprise. En effet, pour lui, il existe essentiellement trois fonctions que joue le dialogue social.

2.2.8.1.1. Le dialogue social comme fonction de régulation social

La régulation sociale est l'ensemble des mécanismes d'ajustement que l'entreprise met en place pour veiller à la stabilité sociale permanente afin de maintenir son équilibre interne et s'adapter à l'évolution de son environnement¹⁰. Cependant, pour Reynaud (1997), cité par Jean Pierre Bréchet (2008), il existe trois types de régulations :

- ✓ la régulation de contrôle porte sur des règles officielles émises par une autorité supérieure qui fixe ou oriente entre autre l'activité de l'organisation ; la cadence de travail des employés ; la qualité des résultats etc. Elle a aussi pour mission de définir la stratégie de développement de l'entreprise dans le cours, moyen et long terme ;
- ✓ la régulation autonome, elle, privilégie la participation à la prise de décision des salariés à travers leurs représentants (syndicat, DP, CE, CHSCT.....) ;
- ✓ et la régulation conjointe qui combine les deux régulations précédentes.

Pour Reynaud (2000), ces différentes régulations s'appliquent à des niveaux différents au sein de l'entreprise. Ce qu'il faut comprendre alors que la dépendance que présuppose la régulation de contrôle n'est pas obligatoirement hiérarchique, elle peut également être fonctionnelle. Par exemple, la régulation peut être portée d'une part sur de nombreux domaines notamment sur les déterminants organisationnels et, d'autre part sur les déterminants individuels. La coordination de ces régulations au sein d'une entreprise se solde le plus souvent à un compromis qui est la régulation conjointe. En somme, le dialogue social, à travers ces différentes fonctions, constitue un mécanisme d'ajustement qui permet à l'organisation d'apaiser le climat social.

2.2.8.1.2. Le dialogue social comme levier d'adhésion aux projets d'entreprise (Développement économique)

Le dialogue comme fonction de contrepouvoir d'après Louis Gallois (2012). Il disait que « nous avons besoin des représentants capables de revendiquer et de s'opposer, mais aussi de dialoguer et de négocier des compromis utiles¹¹ ». Pour Guy Bajoit¹² (1998) le dialogue social joue aussi un rôle de porte-parole. En effet, il assure et traite les questions d'échanges de point de vue dans un cadre défini et avec l'objectif de se mettre d'accord autour d'un projet collectif.

Selon Freeman et Medoff (1984) cités par Bergeron (2000), il existe plusieurs raisons pour lesquelles les salariés ont intérêt à négocier collectivement avec l'employeur plutôt que d'exprimer leur mécontentement de manière individuelle. Tout d'abord, il y a le risque de perdre son emploi d'une

¹⁰ <http://www.pactes-conseil.com>

¹¹ Louis gallois, Rapport au premier ministre, 5 novembre 2012

¹² Guy Bajoit, 1998, P.325-345

part mais aussi la difficulté à trouver un autre emploi d'autre part. Ainsi, la négociation collective permet aux salariés d'exprimer leurs sentiments sans risquer personnellement d'être licenciés. La loi favorise d'ailleurs ce mode de négociation en autorisant la création de syndicat et en assurant une protection contre les tentatives de licenciement aux salariés qui se syndiquent. Ensuite, la négociation collective permet aux salariés d'obtenir des biens publics qui sont essentiels pour leur bien-être mais qu'aucun salarié n'aurait intérêt à négocier individuellement. Enfin, le syndicat, en négociant au nom de tous les salariés, va permettre aux salariés les plus faibles d'obtenir des garanties sur leurs conditions de travail.

Dans le rapport de l'Institut de l'entreprise (2012), « l'urgence de la situation implique de renforcer le consensus social autour de l'entreprise, moyen irremplaçable pour sortir de la crise et en faire une priorité au niveau de l'entreprise où des leviers pour changer la culture et la pratique du dialogue social doivent être exercés ». Car étant entendu que l'implication des salariés dans la mise en œuvre d'un projet collectif est aujourd'hui une condition sine qua non de la réussite d'une entreprise.

2.2.8.2. Dialogue social, un levier d'action d'une grande facilité

Toute stratégie implique la confiance des employés ; alors il mérite d'être le plus grand nombre qui lui donne mieux que son adhérence, son apport éclairant (Defrance, cité par Ollivier et Sainsaulieu, 2001, p.p. 273-302). Etant un levier qui assure une bonne compréhension entre partenaires sociaux, le dialogue social permet à l'entreprise d'anticiper sur des conditions futures de performance. Le dialogue social est aussi une solidarité de proximité qui renforce le management d'intermédiaire et des délégués du personnel dans l'exercice de leur fonction.

Pour Dunlop (1958), cité par Aballea François (2013), « *l'établissement des règles est la principale fonction d'un système de relations professionnelles dans une société industrielle* ». En effet, un système de relations professionnelles est constitué par des acteurs qui établissent des règles et ayant une idéologie commune. Ainsi, il parle des règles de fond ou de contenu et des règles de procédure. Les acteurs d'un système de relations professionnelles sont:

- les institutions représentatives du personnel ;
- le management de l'entreprise ;
- et les organisations d'employeurs.

2.2.8.2.1. Principes du dialogue social en entreprise

Généralement, nous rencontrons trois principes de dialogue social en entreprise que sont : un facteur de management, une gestion quotidienne et un facteur qui dépasse l'aspect institutionnel.

2.2.8.2.2. Dialogue, un facteur de management

Selon Landier (2013), le dialogue doit être considéré au même titre que d'autres disciplines constitutives comme la fonction des Ressources Humaines et ne doit pas être la responsabilité exclusive de la direction des ressources humaines. Il indique par ailleurs pour tout manager, responsable d'équipe, doit dans l'exercice de sa mission, lui accorder l'attention nécessaire, considérant que les résultats opérationnels sont largement fonction de la qualité des rapports au travail. Or, le plus souvent le responsable d'équipe se concentre sur les objectifs d'ordres techniques, commerciaux ou financiers, sans pour autant avoir le recul qui serait nécessaire permettant de ne pas négliger l'aspect social ou humain du fonctionnement de l'entreprise.

2.2.8.2.3. Dialogue se joue d'abord au sein de l'entreprise

Il ne s'agit pas de nier l'utilité des négociations au niveau de la relation professionnelle ou nationale, interprofessionnel dans les organisations, mais de prendre acte à ce qui se passe sur le terrain même des rapports sociaux au lieu du travail. Le dialogue social au niveau de l'entreprise au Sénégal vise l'amélioration de l'environnement du travail, de la productivité du travail, des rémunérations et de la durée du travail.

En outre, les accords ainsi conclus doivent ensuite faire l'objet d'une transposition au niveau professionnel et à celui de chacune des entreprises, ce qui peut nécessiter un certain temps. D'où la nécessité d'en revenir à l'entreprise, dans un esprit semblable à celui qui a conduit à la position commune, en ce qui concerne la représentativité syndicale.

2.2.8.2.4. Le dialogue social ne se limite pas au dialogue institutionnel

Le dialogue social suppose proximité, capacité d'écoute et considération pour chacun. Au-delà du fonctionnement des instances de représentation du personnel et des négociations avec les organisations syndicales représentatives, le dialogue doit mobiliser l'ensemble des relations de travail en utilisant différents moyens de communication interne.

2.2.9. Les formes et les modalités du dialogue social en entreprise

2.2.9.1. Les formes du dialogue social en entreprise

Au sein d'une entreprise le dialogue social¹³ peut revêtir plusieurs formes :

¹³ Rapport VI du BIT « Discussion récurrente en vertu de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, 2003, P.12 »

- le dialogue bipartite a lieu lorsqu'il peut prendre la forme de négociations collectives ou d'autres formes de négociation, de médiation, de coopération ou de prévention et de règlement des différends entre employeurs et employés.

- le dialogue social tripartite permet aux travailleurs, aux employeurs et au gouvernement de discuter ensemble des politiques publiques, de la législation et d'autres prises de décisions qui peut affecter le lieu de travail, les intérêts des employés et des employeurs. Cependant, pour en savoir plus sur les formes du dialogue social en entreprise il faut voir sa définition à travers son contenu, son processus de mise en œuvre dans l'organisation : par une piste de négociation, de concertation, de consultation etc. Même si ces formes restent floues aux yeux des acteurs dans l'organisation. Il est probable d'avoir un aperçu clair sur les formes du dialogue social à travers : l'information, la concertation et la négociation etc.

2.2.9.1.1. Le partage de l'information

Le partage de l'information est l'un des éléments essentiels et indispensables à un dialogue social effectif. En soi, il n'implique pas de débattre véritablement des questions, ou d'engager une action. Mais il forme, néanmoins, une partie essentielle des processus par lesquels le dialogue est établi et les décisions sont prises.

2.2.9.1.2. La consultation

La consultation va au-delà du simple partage de l'information et exige un engagement des parties, au moyen d'un échange de points de vue qui, à son tour, peut déboucher sur un dialogue plus approfondi. Les partenaires tripartites et bipartites peuvent entretenir des négociations et conclure des accords.

2.2.9.1.3. La négociation

Selon Citeau (2002), la négociation est un moyen utilisé pour réguler des rapports sociaux dans les organisations. A travers une procédure de discussion, elle permet de réguler par un accord, des intérêts et des points de vue distincts. La négociation n'est ni un acte anodin, ni une pratique improvisée. Elle renvoie à la qualité et à la compétence du négociateur.

Selon Slocum (2006), la négociation est une méthode utilisée dans les organisations pour résoudre le conflit.

Elle peut être une :

- ✓ négociation collective : elle est une des formes de dialogue social parmi les plus répandues aux seins des organisations. Les parties prenantes peuvent s'engager dans des négociations collectives au niveau de l'entreprise ou de l'industrie, régional, national, etc. Il s'inscrit dans un cadre plus ou moins formalisé mis en place pour résoudre un problème partagé entre les

deux parties et déboucher sur un accord qui est un document provisoire cristallisant l'engagement des principales parties.

- ✓ négociation distributive : Caractérisée par des situations traditionnelles, où les enjeux sont déterminés, une partie gagnant ce que l'autre perd.
- ✓ négociation raisonnée : c'est un processus de négociation bénéficiant aux deux parties. Elles identifient les problèmes communs, évaluent des alternatives et expriment ouvertement des préférences, aboutissement à une solution.
- ✓ négociation interculturelle : c'est une négociation dont les négociateurs proviennent de cultures différentes.
- ✓ récompense : consiste dans la capacité de quelqu'un à influencer sur les comportements d'autres personnes en les récompensant. Par exemple, en donnant de l'argent ou félicitant, accordant de congé et promotion.

2.2.9.2. Les modalités du dialogue social en entreprise, entre formelles et informelles

Le dialogue social exercé en entreprise recouvre différentes modalités qui seront soit formelle soit informelle en fonction des circonstances, des sujets abordés et des partenaires sociaux mobilisés. Ces méthodes vont de la simple communication à la négociation, en passant par la discussion, la concertation et l'action coordonnée. Au sein de l'entreprise, la représentation du personnel est double : les élus de l'IRP sont informés et consultés par l'employeur et les délégués syndicaux, nommés par le syndicat, sont les seuls habilités à négocier.

2.2.9.2.1. Le dialogue social formel

À la vue de la loi, le dialogue formel c'est un dialogue entre acteurs au sein de l'entreprise c'est-à-dire entre l'Etat et les salariés et entre employeur et représentant de syndicats. C'est un dialogue qui se caractérise par une négociation qui se tient annuellement.

2.2.9.2.2. Le dialogue informel

Le dialogue social informel est un dialogue bipartite présent au quotidien entre partenaires sociaux au sein de l'organisation. Il a pour raison de pacifier les rapports sociaux entre supérieur-subordonné ; entre équipier ; employeur-employé etc. De garantir l'expression de la voix collective comme l'a édictée la loi.

2.3. La notion de conflits en entreprise

Pour Bernard Granier (2016), le conflit occupe une place importante dans les sciences sociales. Il est aussi abordé dans plusieurs disciplines comme les relations internationales, la sociologie, les sciences

politiques, les relations industrielles et les relations administratives (Fink, 1968 cité par Bernard Granier, 2016). Par conflit, on entend un processus par lequel une partie juge qu'une autre partie s'oppose ou nuit à ses intérêts. Cette définition implique une incompatibilité de préoccupations entre les personnes concernées et met en jeu une variété de questions et d'événements conflictuels.

2.3.1. La définition du conflit

Etymologiquement le conflit vient de « *conflitus* » (qui signifie choc, lutte et combat), il inflige des pertes aux deux adversaires. Ainsi, depuis le 17^{ème} siècle, la notion de conflit est appliquée aux relations interpersonnelles, voire assimilée à un dualisme intrinsèque et par extension le conflit, désigne un antagonisme pouvant survenir dans les domaines intellectuel, affectif ou social, voire juridique et psychologique (Robert, 2000).

Sous cet angle, le conflit est donc difficile à définir parce qu'il revêt de nombreuses formes et survient dans des cadres différents.

Selon Hellriegel (2006), le concept de conflit s'applique à toute situation dans laquelle il existe des individus ou des groupes dont les objectifs et les émotions sont incompatibles et les opposent les uns aux autres.

Selon Deutsch (1973), le conflit organisationnel est une opposition des idées et des opinions entre les employés, les équipiers, les groupes de travail etc. Toujours dans le même sillage, Wilmot (1995) et Bertrand (2014) soutiennent aussi que le conflit est une lutte qui oppose au moins deux parties interdépendantes qui perçoivent des buts incompatibles et une interférence de l'autre partie dans l'atteinte de leurs intérêts.

En conclusion, le conflit est une opposition de besoins ou d'intérêts entre deux ou plusieurs parties dont la solution peut être recherchée soit par consultation, soit par négociation, soit par médiation.

2.3.2. Les différents types de conflit en entreprise

La plupart du temps, deux catégories de conflits sont les plus fréquentes dans les entreprises : les conflits liés à la tâche et les conflits interpersonnels.

Les conflits liés à la tâche sont entre autres : la divergence dans les priorités ; le désaccord lié à la tâche ; la planification désuète ; le manque d'information ; l'ambiguïté des consignes ; les responsabilités mal définies ; l'incertitude etc.

Et ceux interpersonnels sont : le conflit de personnalité ; la différence de valeurs et de culture ; la lutte pour le pouvoir ; le manque de reconnaissance ; le style de communication etc.

Cependant, selon leurs causes et leurs formes, d'autres chercheurs ont aidé à identifier ces types de conflits dans les entreprises.

C'est pourquoi Hellriegel et Slocum (2006) font valoir que les conflits surviennent dans l'organisation dès que les intérêts des membres entrent en conflit. Pour eux ces conflits sont :

- ✓ le conflit entre personnes survient quand deux individus ou davantage réalisent que leurs attitudes, leurs comportements, ou leurs objectifs prioritaires sont en opposition ;
- ✓ le conflit interne à un groupe, c'est le désaccord entre quelques équipiers divisant la totalité des membres ;
- ✓ le conflit entre groupes, c'est un conflit qui survient entre deux groupes ou des équipes et marque fréquemment les rapports entre les syndicats¹⁴.

Ainsi, la lecture de l'œuvre Potin (2008-2009) montre que les conflits peuvent être qualifiés de multiples façons selon leur évolution dans l'organisation.

Pour lui ces conflits sont :

- ✓ **le conflit d'intérêt** : dans lequel l'enjeu est limité à un objet, un avantage dont se fixe chaque membre ;
- ✓ **le conflit d'identité** : ici il ne s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais plutôt d'éliminer un ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne (physique ou morale) ;
- ✓ **le conflit d'autorité** : se manifeste par le management des dirigeants au sein de l'organisation, ces derniers ont la capacité de forcer l'obéissance aux ordres. Le pouvoir s'associe donc à l'idée de contrainte qui suppose l'existence d'un système de sanction. L'autorité est l'attitude à faire respecter volontairement les normes. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le début afin d'éviter ce genre de conflits.
- ✓ **le conflit de concurrence** : est principalement perceptible dans certains métiers qui demandent des compétences où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires.
- ✓ **le conflit de génération** : est de plus en plus observable dans les grandes entreprises et son nombre ne cesse de croître avec l'augmentation des capacités, des compétences des professionnelles et les avancées technologiques ;
- ✓ **le conflit mimétique** : Il s'agit d'un conflit qui naît par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son maître ;
- ✓ **le conflit d'opinion** : le plus souvent il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à résoudre car chacun est intimement persuadé de son bon droit ;

¹⁴ Dans management des organisations

- ✓ **le malentendu** : c'est le plus fréquent des conflits sociaux qui se manifestent dans les organisations et, le plus facile à gérer. Il résulte d'une erreur d'interprétation.

Cependant, il faut souligner que le malentendu n'est pas forcément un conflit réciproque (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive très souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action. Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète les actions de son interlocuteur à travers ses propres peurs. En d'autres termes, elle blâme les autres reproches qu'elle s'est faite, qu'elle croit mériter, ou qu'elle a peur de subir même si elle ne les croit pas justifiés.¹⁵

- ✓ **le conflit social** : c'est l'affrontement entre groupes sociaux opposés par leurs intérêts, leurs positions ou leurs idées pour l'obtention d'avantages matériels ou symboliques (petit lexique de Gestion des Ressources Humaines).

2.3.3. Les raisons des conflits en entreprise

Les raisons des conflits peuvent être multiples. Il est cependant possible de présenter une typologie des principales causes ou sources de conflits. Certaines sont inhérentes à la vie professionnelle en société, d'autres sont plus récentes, mais toutes convergent.

2.3.3.1. Les divergences d'intérêts en milieu organisationnel

Pour les Marxistes, il existe des oppositions réelles et inéluctables entre détenteurs du capital et apporteurs de main-d'œuvre. En effet, plus le détenteur de capital cherche à maximiser son bénéfice d'une part, plus le travailleur cherche lui aussi à améliorer son sort (le mieux-être) d'autre part.

Sous cette analyse, on peut dire qu'il « existe des divergences permanentes entre la direction d'une entreprise et ses salariés » (Dayan, 2004). En clair, les gestionnaires d'entreprises cherchent toujours à augmenter les profits tandis que les employés désirent toujours obtenir de bonnes gratifications et plus d'avantages matériels et moraux.

De nos jours, les travailleurs semblent mettre l'accent davantage sur les intérêts communs qu'ils partagent que sur la divergence. Par exemple, on entend souvent dans les entreprises que l'ennemi n'est pas de l'autre côté de la table de négociation mais ailleurs, prêt à concurrencer, voire à tuer l'entreprise rivale, cette dernière nécessite la présence de l'employeur pour garder leur emploi. Cela dit, s'il est vrai qu'il existe une grande similitude d'intérêts entre les deux camps, il n'en reste pas moins qu'il ne s'agit pas uniquement de convergence.

¹⁵ « *La gestion des conflits* », p.15
(www.creg.ac-versailles.fr/spip.article304)

2.3.3.2. Le milieu disciplinaire

De toute évidence, le fonctionnement d'une organisation, d'une entreprise requiert un minimum de règles et des procédures à respecter et à faire respecter. Ainsi, la présence de ces règles et de l'autorité pour les faire respecter ne peut que donner naissance à des divergences sans doute se terminer avec des situations conflictuelles. Selon Dayan (2004), l'organisation est un milieu disciplinaire qui fonctionne avec des règles de conduite communes pour l'ensemble du personnel. Par contre, le bien-fondé organisationnel d'une règle peut, en effet, à l'encontre des intérêts, du bien-être d'un salarié.

2.3.3.3. Le droit individuel versus le droit collectif

En priorisant le droit individuel au détriment des droits collectifs démontre beaucoup de facteurs explicatifs de l'accroissement des conflits et leurs raisons en milieu organisationnel. De plus en plus, l'organisation met de l'avant la primauté des droits individuels sur les droits collectifs. Ce phénomène est également soutenu par un ensemble de lois, de règlements et de décisions judiciaires sur lesquels les individus peuvent s'appuyer pour faire valoir leurs droits.

Par ailleurs, notre but n'est pas de critiquer cet encadrement législatif ni les motifs qui ont présidés à son érection. Mais, pris simplement comme un fait, ces droits engendrent des conflits, ou, à tout le moins, engendrent des nouvelles façons de gérer les conflits. Pensons simplement comme exemple relativement banal, au droit des fumeurs et non-fumeurs comme on l'a observé d'abord surtout chez nous. N'est-ce pas là une illustration d'une nouvelle réalité conflictuelle. De ce fait, on est très loin des droits fondamentaux.

2.3.3.4. Les causes interpersonnelles

Les rancunes, les fausses interprétations, les problèmes de communication ou encore les conflits de personnalité en font partie. Ce sont tous des éléments qui sont faiblement sous le contrôle des gestionnaires ou de l'entreprise mais qui demeurent très présents à l'intérieur des organisations et souvent les sources de conflits.

2.3.4. Les diverses formes de conflits

2.3.4.1. Le conflit intra personnel

Pour Maurine (1990), le conflit intra-personnel résulte de l'opposition, chez un individu, de conceptions, de sentiments ou d'exigence. Ce type de conflit suppose que l'individu est confronté à une certaine incompatibilité d'objectifs ou à une dissonance cognitive qui le perturbe. Ce conflit survient également lorsqu'un individu doit choisir, au sein d'une entreprise, entre un poste de direction qui élève sa hiérarchie mais la tâche l'intéresse moins et un poste professionnel où la tâche reste intéressante.

2.3.4.2. Le conflit interpersonnel

Selon Dayan (2004), le conflit interpersonnel (ou intersubjectif) survient lorsque deux individus vivent une mésentente au sujet des buts à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter.

2.3.4.3. Le conflit intragroupe

Le conflit intragroupe ressemble au conflit interpersonnel. La principale différence est que l'incompréhension touche plusieurs personnes d'un même groupe. Par exemple, il peut y avoir des différences dans la définition d'un problème ou la manière de le résoudre (Dayan 2004).

2.3.4.4. Les conflits liés à la position hiérarchique

Selon Simmel (1992), il existe trois formes de conflits liées à la position hiérarchique : le conflit vertical, le conflit horizontal et le conflit entre les cadres hiérarchiques et cadres conseils.

- ✓ **le conflit vertical**, se rapporte aux mésententes susceptibles d'opposer les individus ou les groupes appartenant à différents niveaux hiérarchiques dans une entreprise. Plusieurs causes sous-tendent ce type de conflit. Un conflit peut survenir entre les subordonnés et leurs supérieurs par rapport un contrôle excessif exercé sur les activités des employés. Les subordonnés considèrent généralement que ce type de contrôle lèse leur liberté personnelle, ce qui les amène à réagir. Il peut y avoir des conflits verticaux dus à une mauvaise communication, ou dus à une certaine incompatibilité d'objectifs, d'idées ou de croyances entre collègues occupant des rangs différents ;
- ✓ **le conflit horizontal** survient entre les employés ou entre les groupes d'un même niveau hiérarchique. Cela peut se produire lorsqu'il y a des écarts d'objectifs entre les services (service de recherche et développement et le service production) au sein de l'entreprise ;
- ✓ **les conflits entre cadres hiérarchiques et cadres-conseil** découlent souvent des caractéristiques même de chaque groupe.

2.3.5. Les avantages et les inconvénients des conflits

Les conflits au sein de l'entreprise peuvent être déstabilisants, tant pour les salariés, que pour leur entourage. Travailler dans un climat d'hostilité constante peut devenir très pénible. Cependant, les spécialistes en conflits organisationnels considèrent que le conflit peut être tantôt constructif, tantôt destructeur.

2.3.5.1. Le conflit d'ordre constructif

C'est quand un conflit donne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui favorise un climat coopératif lorsqu'il place l'intérêt général (groupe), avant les objectifs personnels, il est

source de production d'idées créatives, il permet le réexamen des opinions et des buts. Il permet aussi l'accroissement des prises de risque et augmente la cohérence entre les membres du groupe d'une entreprise.

Selon Arnaud et Mellet (2019), le conflit peut être constructif dans les cas suivants :

- ✓ s'il met en évidence les problèmes considérés latents ;
- ✓ s'il pousse les responsables à étudier de plus près les décisions prises mais aussi de pouvoir les réévaluer ;
- ✓ s'il réduit l'asymétrie d'information dans le groupe, l'entreprise etc.

2.3.5.2. Le conflit d'ordre destructif

C'est quand le conflit provoque un climat compétitif à outrance. Mais en même temps, cela a un impact négatif sur les individus, les groupes ou les organisations. Il détourne l'énergie, nuit à la cohésion d'équipe, favorise les expressions d'hostilité et crée généralement un environnement néfaste pour les travailleurs. Des conflits destructeurs diminuent à la fois la productivité et la satisfaction professionnelle, et peuvent même devenir des causes d'absentéisme.

3. La performance : notion et mesures

3.1. La notion de performance

Le terme de performance, quant à lui, est largement utilisé en sciences de gestion sans que sa définition ne fasse l'unanimité auprès des chercheurs (Bourguignon (1996) ; Morin, Savoie et Beaudin (1994) cités par Sellier (2013, p.3)).

Selon le petit Robert, le mot « performance » vient de l'ancien français « performer » qui, au Moyen âge, signifiait « accomplir, exécuter ». Son apparition dans la langue anglaise au XV^{ème} siècle avec le terme « perform » renvoie à la fois à l'accomplissement d'un processus et au succès que l'on peut lui attribuer. Ce double embossage étymologique de la performance apparaît inévitablement comme une source d'interprétation riche mais aussi ambiguë.

Pour le petit Larousse (2016), la performance est le résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un ou quelque chose.

« La performance désigne donc la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des références choisies. La performance peut être la réponse aux besoins de qualité, de coût et de temps. Elle peut être une juxtaposition de l'efficacité, de l'efficience, du bien-fondé des organisations » (Gilbert et Charpentier, 2004). Alors pour ces auteurs, la performance n'est rien d'autre que l'aboutissement à un résultat, une réponse mais

également une combinaison de l'efficacité et de l'efficience. Mais, l'absence de consensus autour de la notion de performance a conduit à multiplier les définitions ou alors, à s'élargir en lui donnant une multitude de dimensions (Saulquin et Schier, 2005).

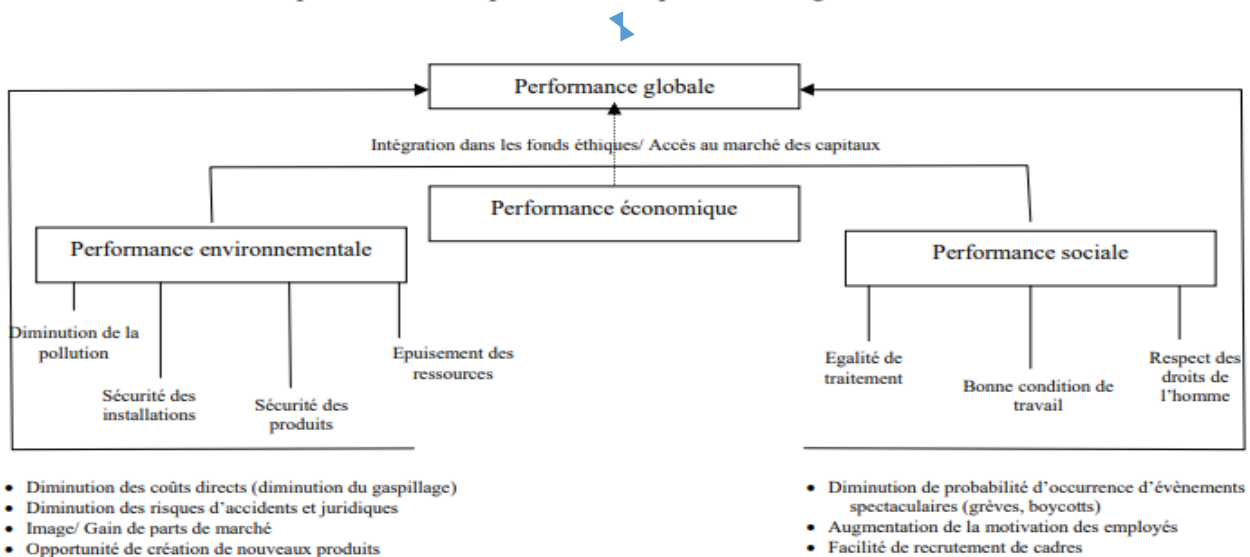
Pour Reynaud (2003, p.10), cité par Berland et Renaud (2007), la performance n'a de sens que si elle grandit dans une dimension supplémentaire : d'abord, la dimension économique qui met en évidence les théories classiques bureaucratiques qui privilégient les indicateurs ;

- ensuite, la dimension sociale qui renvoie à l'école des relations humaines ;
- et enfin la dimension sociétale qui renvoie à l'approche politique de l'organisation.

Cette performance globale de l'entreprise (PGE) se définit comme la somme des performances économiques, sociales et environnementales. Ainsi, se résume dans le schéma n°3 ci-dessous la performance globale selon Reynaud (2003) :

Schéma 3 : Les composantes de la performance globale.

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale.



Source : Reynaud, (2003, p. 10)

Reynaud (2003), cité par Nathalie (2010), évoque la performance sociale comme un résultat qu'on peut tirer à partir de l'appréciation des éléments ci-dessous :

- la diminution de probabilité d'occurrence d'événement (grèves, boycotts) ;
- l'augmentation de la motivation des employés ;
- la facilité de recrutement.

Ainsi, Morin et *al.* (1994), cités par Sellier, 2013, p. 3) énumèrent quatre grandes approches théoriques de la performance : une approche économique, une approche sociale, une approche adaptée à l'environnement de l'entreprise et enfin une approche politique.

3.1.1. L'approche sociale de la performance

Elle prend en considération le capital humain dans l'entreprise et met l'accent sur la cohésion sociale et le moral du personnel qui est supposé améliorer l'intensité et la qualité du travail. La performance sociale peut être comprise comme une résultante positive ou négative des interactions entre collaborateurs (partenaires sociaux) dans une entreprise pour l'atteinte des objectifs fixés (Sutter et al, 2013).

Par ailleurs, la performance sociale d'une entreprise ne doit pas être considérée comme un luxe inutile. Pour Sellier (2013, p. 4), la performance sociale ne pourrait s'apprécier dans l'absolu, mais plutôt par rapport à un référentiel dont le choix fait appel à un jugement, à une opinion, ou à une interprétation.

3.1.2. L'approche économique de la performance

C'est la capacité de l'entreprise à dégager des profits et à rémunérer les capitaux investis. En effet, en terme économique ou financier cette approche est toujours énoncée.

3.1.3. L'approche adaptée à l'environnement de l'entreprise

Elle s'est développée par opposition aux autres approches. Selon Sellier (2013) les critères d'appréciation de la performance sont liés d'une part à la qualité des produits des biens et services de l'entreprise, d'autre part à la production et au développement des ressources financières du marché. Par ailleurs, ces critères démontrent la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement.

3.1.4. L'approche politique de la performance

Contrairement aux précédentes approches qui entendent la notion de performance comme mesure d'un résultat ou l'action qui aboutit au résultat, l'approche politique se focalise plus sur l'atteinte des objectifs de l'organisation sachant que la performance peut être jugée individuellement. La performance ne pourrait s'apprécier que dans l'absolue mais, par rapport à un référentiel dont le choix appelle un jugement une interprétation. Pour Morin et al. (1994) la performance est un construit social qui dépend du point de vue des acteurs de l'organisation.

3.1.5. L'approche de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle est caractérisée par deux indicateurs de base, qui sont :

- efficacité, axé sur la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints ;

- l'efficacité, correspondant au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les atteindre.

3.1.6. L'approche fonctionnelle de la performance

Elle est divisée en deux sous approches à savoir :

- L'efficacité commerciale est mesurée par le chiffre d'affaires (en valeur, en principe hors taxes) ; la part de marché (en valeur, perte en quantité).
- la performance financière est mesurée à partir des résultats des activités précédentes et de la richesse produite.

Étant d'avis avec les auteurs qui soutiennent que la performance est protéiforme mais l'appréhender dans une des approches évoquées n'est pas impossible. Alors, dans ce travail nous empruntons la notion de performance individuelle au travail.

3.1.7. La notion de performance individuelle

La performance d'une entreprise est fortement corrélée à la performance individuelle de son personnel puisque c'est à lui de mettre en œuvre son savoir-faire, sa stratégie et de déployer les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs fixés. Par ailleurs, l'accomplissement des tâches est une haute performance individuelle qui peut être également, un sentiment de satisfaction, de maîtrise et de fierté de la part des salariés. La performance individuelle constitue l'une des variables importantes des théories de management mais aussi dans des études empiriques au cours de ces dernières décennies. Nous constatons que des efforts ont été bien déployés pour essayer de comprendre le terme performance dans l'organisation.

Le rôle central de la performance individuelle dans la réussite de l'entreprise nécessite de la part de cette dernière une attention particulière des agents qui concourent à l'atteinte des objectifs. Il est donc évident pour sa part, de marquer une attention particulière quant à sa conceptualisation et à sa mesure. En effet, beaucoup de recherche se sont focalisées, d'une part sur l'aspect technique de mesure de la performance, telles que l'évaluation par les supérieurs hiérarchiques, ou encore en fonction indices (de productivité, de qualité de service, de délai de production, de délai de livraison etc.), et d'autre part ils parlent de l'absentéisme, du renouvellement, de la rotation, des rétributions salariales, des promotions etc., enfin des déterminants individuels de nature psychologique (motivation, implication, satisfaction, etc.).

Selon Motowidlo (2003, p. 39), cité par Pauvers et *al.* (2007), la performance individuelle est définie comme la valeur totale que l'organisation attend des étapes comportementales discrètes qu'un

individu exécute sur une période de temps donnée. Cette définition sous-tend plusieurs propositions importantes. D'abord, la performance individuelle est un ensemble agrégé de comportements discrets que l'individu déploie sur différentes périodes de temps (réalisation d'objectifs fixés ; habilité dans les tâches etc.). Ensuite, la performance individuelle se réfère à des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Ces derniers peuvent être performant sur certaines actions moins sur d'autres, mais également, que leur performance peut fluctuer au cours du temps. Cependant à tout moment, on pourra évaluer l'ensemble de leurs comportements, afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu.

D'ailleurs, pour Motowidlo (2003), la performance individuelle n'est ni un comportement à part entière, ni simplement le résultat de comportement, c'est une propriété du comportement. Plus précisément, l'organisation attribue de la valeur aux comportements qui l'aident à atteindre ses objectifs de productivité, de créativité, de profitabilité, de croissance, de satisfaction des clients etc. De plus, le concept de performance individuelle connaît un regain et une dynamique rarement vus dans le passé.

La performance individuelle au travail se distingue suivant deux aspects : un aspect processus et un aspect résultat.

Selon Volmer et *al.* (2008), l'aspect processus fait référence à « ce que les gens font au travail, à l'action elle-même ». Pour eux, la performance ne se limite pas à une action mais plutôt porte sur un jugement qui découle d'un processus évolutif. Ainsi, seules les actions qui peuvent être hiérarchisées et mesurées sont considérées dans la constitution de la performance (Campbell et al. 1993). Sous l'angle du résultat, la performance désigne la conséquence du comportement de l'individu (l'action menée). D'après Campbell (1993), la performance est ce que l'organisation recrute, un individu pour faire et le faire bien. Cette définition montre que la performance est comme les actions ou les comportements (sous le contrôle de l'individu), qui contribuent aux objectifs de l'organisation et peuvent être mesurés selon le niveau de compétence de l'individu.

Ainsi, la performance individuelle peut être considérée comme « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles », (Jamal, 2016).

En somme, le concept de performance étant polysémique au vu de ses différentes dimensions et acceptions qui le composent.

Deux grands modèles se dégagent au regard de la littérature sur la performance des salariés. Ces deux modèles sont : le modèle multifactoriel de Campbell (1990) et le modèle bidimensionnel de Borman et Motowidlo (1993), cité par Pascal Paillé (2008).

3.1.7.1. Modèle multifactoriel de la performance de Campbell (1990)

C'est l'un des premiers modèles ayant abordé la performance en développant huit facteurs qui la constituent. Ces derniers présentent trois grandes caractéristiques qui sont génériques, universelles et indépendantes (Charles-Pauvers et al., 2007). Ainsi, le tableau ci-dessous résume ces dimensions d'après Charles-Pauvers et al. (2007).

Tableau 3: les dimensions de la performance du modèle de Campbell (1990)

Dimension comportementale	Explications
Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité.
La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit.
Les efforts au travail	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance).
Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contre-productifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité).
La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues	Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, à aider, et à développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
La supervision	L'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités du leader exprimées par l'individu ou observées dans son art de manager une équipe.
Le management et l'administration	L'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

Source : Adaptation de Pauvers et al. (2007).

Ces huit dimensions issues du modèle de Campbell explicitées par Charles-Pauvers et compagnons permettent d'appréhender largement la performance individuelle au travail. Par ailleurs, c'est de là que d'autres modèles de performance au travail ont pris départ. Parmi ces modèles, celui de Borman et Motowildo (1993) reste le plus important.

3.1.7.2. Modèle bidimensionnel de la performance de Borman et Motowildo (1993)

Ce modèle révèle les dimensions essentielles quant à la composition de la performance d'un salarié en entreprise. Il s'agit, d'une part, de la performance dans la tâche et, d'autre part, de la performance contextuelle.

Pour Motowildo (2003), la performance dans la tâche se définit comme la valeur totale attendue des attitudes d'un salarié sur une période de temps pour la production des biens ou des services de l'organisation. Il s'inscrit dans le même sillage en définissant la performance contextuelle comme étant la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps donné pour maintenir et améliorer le contexte organisationnel, psychologique et social du travail. Cette distinction de la performance individuelle permettra d'éviter la confusion des déterminants pour mieux connaître et mesurer cette performance en entreprise. Ainsi, Borman et Motowildo (1993 ; 1997) distinguent cinq dimensions de la performance contextuelle déclinées comme suit :

- ✓ persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ;
- ✓ s'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
- ✓ aider et coopérer avec les autres ;
- ✓ suivre les règles et les procédures organisationnelles ;
- ✓ approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

En plus de la performance individuelle telle que développée précédemment par ses dimensions (tâche et contextuelle), deux autres dimensions de la performance ressortent le plus souvent pour caractériser aussi la performance d'un salarié en entreprise. Il s'agit de la performance adaptative et des comportements contreproductifs. Le comportement contreproductif est toujours nuisible au bien-être de l'entreprise. Cela inclut des comportements tels que l'absentéisme, le travail tardif, le vol et la toxicomanie (Koopmans et al., 2011).

Selon Rotundo et Sackett (2002), le comportement contreproductif est la troisième grande dimension de la performance individuelle au travail (en plus de la performance dans la tâche et de la performance contextuelle). L'intérêt porté à cette dimension se justifie par la nécessité de repérer les comportements susceptibles de freiner ou de retarder la performance au travail. Ces comportements constituent un dysfonctionnement qui nuit aux performances humaines et organisationnelles. Quant à la performance adaptative évoquée par Griffin et Parker (2007), elle représente la capacité d'un employé à s'adapter aux changements dans les rôles ou les systèmes de travail. En fonction de l'évolution de l'environnement de travail, le besoin en employés adaptatifs est devenu de plus en plus important de nos jours. C'est dans ce cadre que la littérature révèle que la performance adaptative c'est cette capacité qu'a le salarié à :

- ✓ gérer les urgences ou les situations de crise;
- ✓ gérer le stress au travail;
- ✓ résoudre les problèmes de façon créative;

- ✓ faire face à des situations de travail incertaines et imprévisibles;
- ✓ apprendre les tâches, les technologies et les procédures de travail;
- ✓ démontrer une capacité d'adaptation interpersonnelle;
- ✓ démontrer une adaptabilité culturelle;
- ✓ démontrer une adaptabilité physique.

La performance connaît des travaux conséquents sur sa conceptualisation. L'une serait centrée sur l'exercice des tâches assignées à un emploi (performance dans la tâche), l'autre serait centrée sur le rôle joué par l'individu occupant cet emploi dans son environnement organisationnel (performance contextuelle)

3.1.7.3. La performance dans la tâche

Selon Murphy (1989) cité par Frimousse et al. (2008), la performance dans la tâche est définie comme l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associés à un travail donné. En pratique, l'exécution de la tâche indique que le rôle assigné doit être exécuté et doit répondre au niveau minimum de quantité et de qualité de travail que l'individu ou le collectif peut garantir pour mener à bien la tâche déterminée. Les tâches ou rôles assignés à un salarié sont définis en amont par un protocole organisationnel par la direction.

Selon Campbell et al. (1990), la performance au travail est basée sur deux dimensions à savoir :

- ✓ des composants spécifiques à un travail particulier, elle est fonction des différentes compétences spécifiques à une tâche donnée ;
- ✓ des composants définis et mesurés de la même façon pour tout travail, qui sont désignés comme étant des facteurs non spécifiques à un travail.

Cette performance comprend des comportements tels que : le développement individuel, la contribution au travail d'équipe, le soutien des normes et des usages organisationnels et la persévérance face aux difficultés.

Borman et Motowidlo (1997) définissent la performance dans la tâche comme l'efficacité avec laquelle l'employé accomplit les activités qui contribuent au développement de l'organisation, de façon directe en mettant en application la technologie ou de façon indirecte en fournissant les matériels et les services dont il a besoin. En conséquence, les entreprises peuvent influencer le comportement des employés sur le lieu de travail dans des rôles jugés essentiels au succès de leurs opérations. Alors, les systèmes de récompenses sont considérés comme des mécanismes par lesquels l'organisation communique l'importance de ces rôles.

3.1.7.4. La performance contextuelle

La performance contextuelle représente un autre groupe d'activités qui ne sont pas nécessairement liées à la tâche, mais contribuent de manière positive à l'organisation (Rotundo et al. 2002). Certains auteurs comme MacKenzie et al. (1991) ou Williams et Anderson (1991), ont démontré que les comportements dans le travail diffèrent des comportements hors-rôle. C'est évident, l'exemplarité et le bon comportement dans le travail sont exigés et attendus de l'employé. En effet, ces comportements sont les fondements de la performance au travail régulière et progressive pour une entreprise.

Selon Organ (1997), la performance contextuelle est liée à la notion de citoyenneté organisationnelle. En outre, deux types de comportements émanent de cette notion : l'altruisme et la conscience. L'altruisme correspond à un comportement dirigé vers des collègues incluant l'aide à accroître la productivité des autres salariés. Quant à la conscience, elle concerne certains comportements qui vont bien au-delà du niveau minimum exigé au sein de l'organisation.

3.1.8. Les déterminants de la performance individuelle en entreprise

La revue empirique sur la performance tend à considérer ce concept comme dynamique et dépendant à la fois de facteurs individuels et organisationnels.

3.1.8.1. Les déterminants individuels de la performance des salariés selon Campbell (1990)

Selon Campbell (1990), il existe trois grands déterminants individuels de la performance : les connaissances déclaratives, les connaissances et compétences procédurales et la motivation. Ainsi, il définit :

- ✓ la connaissance déclarative comme une connaissance des faits, des principes, des buts. Ce sont les capacités données au salarié de pouvoir montrer sa personnalité, ses compétences, sa formation et son expérience à travers ses interactions et son aptitude de traitement d'un collègue.
- ✓ les connaissances et compétences procédurales comprennent les habiletés cognitives et psychomotrices, les habiletés physiques, les compétences en gestion de soi et les compétences interpersonnelles.
- ✓ la motivation comprend le choix à effectuer, le niveau d'effort et la persistance de l'effort. Les différences individuelles peuvent être dues à des différences dans les caractéristiques motivationnelles mais aussi à des différences dans les compétences motivationnelles. La motivation est étroitement liée à la structure de la personnalité.

Pour Sonnentage et Frese (2005), il existe une forte relation entre compétence cognitive et performance personnelle au travail.

Par ailleurs, pour ces chercheurs l'existence d'un mécanisme sous-jacent de capacité cognitive participant à acquérir des connaissances professionnelles qui ont un impact positif sur la performance des salariés.

3.1.8.2. Les déterminants organisationnels de la performance

Contrairement aux déterminants individuels, la perspective organisationnelle de la performance renvoie aux facteurs du milieu du travail qui peuvent venir faciliter ou freiner la performance des individus. La diversité des compétences, l'identité des tâches, l'importance des tâches, l'autonomie, le feedback sont tous des caractéristiques qui influencent les états psychologiques qui ont un effet sur les résultats personnels et professionnels, y compris la performance individuelle au travail.

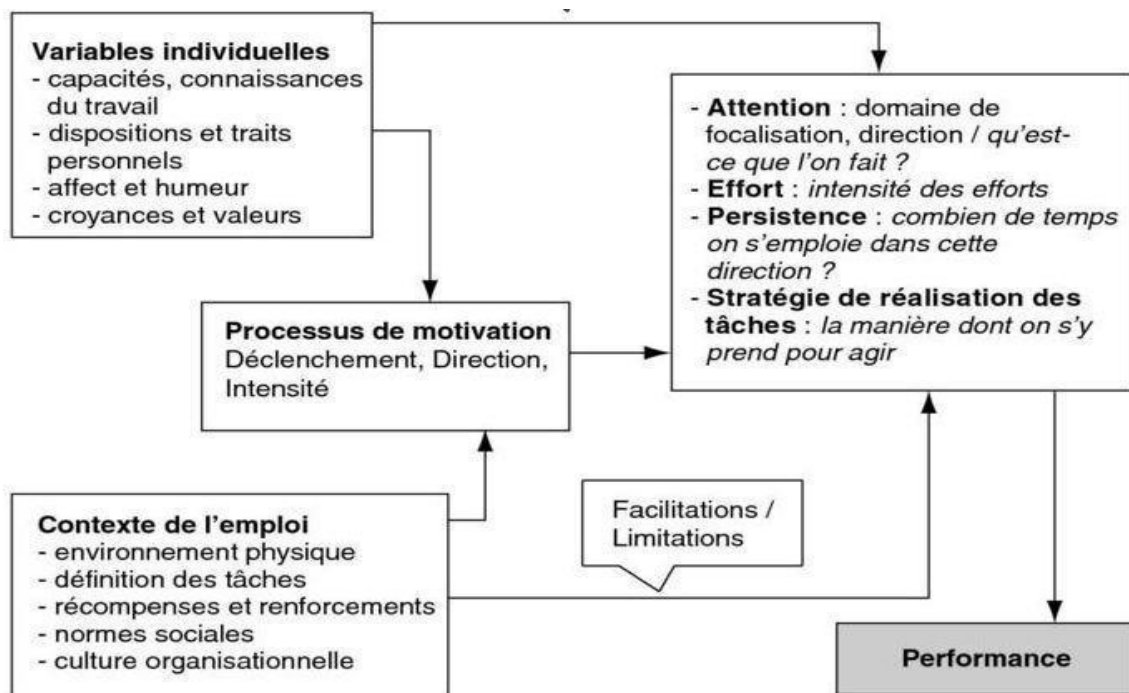
Ces caractéristiques mettent l'accent sur les facteurs qui nuisent aux performances. Dans la théorie des rôles (Kahn et al., 1964), l'ambiguïté et le conflit de rôle sont conceptualisés comme des facteurs de stress. En tant que telles, les contraintes organisationnelles incluent des facteurs de stress tels que le manque d'informations nécessaires, les problèmes de machines et de fournitures qui affectent directement les performances des employés. En d'autres termes, l'absence de caractéristiques positives dans une situation de travail comme le contrôle du travail menace davantage la performance que la présence de certains facteurs de stress. Les différences individuelles de performance nécessitent la mise en place d'un système de mesure permettant d'identifier les différents facteurs qui ont un impact direct sur la performance des collaborateurs au sein de l'entreprise. Le concept de l'échange manager-salarié est ancré sur la théorie de l'échange social et sur la norme de réciprocité. Ce concept sous-tend que les supérieurs hiérarchiques nouent des relations qualitativement différentes avec leurs collaborateurs. Il s'avère d'une relation significative entre la qualité de l'échange manager-salarié et la performance au travail, évaluée par le supérieur hiérarchique soit par le collaborateur. Le rapport entre chef et salarié influe sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle voire même l'intention de quitter l'entreprise. Ainsi, l'analyse des déterminants¹⁶ psychologiques de la performance au travail est particulièrement ceux afférents à la relation d'échange entre l'individu et l'entreprise. En effet, étant donné la subjectivité des perceptions de ruptures du contrat psychologique, des perceptions de la justice organisationnelle, de la formation, de la confiance interpersonnelle, de celles de la qualité de l'échange chef-salarié, il paraît nécessaire de tenir en

¹⁶ Selon Campbell (1990), relèvent : - du lien psychologique entre l'individu, son travail et son organisation en particulier de l'influence des traits de personnalité, des affects, des émotions au travail et de la motivation, de la satisfaction, de l'implication ; - de la relation d'échange perçue par l'individu en particulier du comportement de citoyenneté organisationnelle, du contrat psychologique, de la confiance interpersonnelle, de la justice, du soutien organisationnel, et de l'échange Responsable-Membre

compte l'influence du salarié de la part de l'organisation notamment son supérieur hiérarchique, ses collègues.

En outre, il apparaît aussi judicieux d'intégrer le contexte dans l'analyse des relations d'échange entre le salarié-supérieur ; direction-syndicat ; représentant personnel-salarié, et de ses effets sur la performance.

Schéma 4 : Modèle conceptuel de la performance individuelle et ces déterminants



Source : Mitchell et Daniels, 2003, p. 226

Ce modèle montre des éléments interactifs pour motiver les individus à travailler. Sans les compétences nécessaires pour occuper le poste, une personne très motivée peut ne pas atteindre toutes les performances souhaitées.

Brun (2008) estime que des salariés satisfaits de leurs conditions de travail et d'existence sont également des salariés performants. Alors, il y a un lien entre le vécu quotidien et la performance individuelle. Cependant, le bonheur au travail n'est pas une absence totale de difficultés mais implique une amélioration des conditions dans l'organisation.

En définitif, nous pouvons soutenir que le dialogue social appliqué est adapté à la culture d'entreprise. Cette culture implique la mesure du résultat qui définit les outils de mesure administrés par la direction mais aussi propres aux acteurs. En outre, parler du rôle de la perception de la justice organisationnelle dans la relation pratique de dialogue social et performance revient d'une part à voir les effets modérateurs, et d'autre part, les effets médiateurs des caractéristiques individuelles et organisationnelles.

3.2. La mesure de la performance individuelle des salariés au travail

Le succès de l'entreprise dépend de son personnel d'une part et, d'autre part de son environnement. Une organisation ne peut pas construire un système de mesure de performance autocentré. Elle doit donc évaluer la performance d'un point de vue externe en impliquant les clients, les fournisseurs, voire les autres parties-prenantes. Ces mesures doivent participer au développement des compétences qui seront valorisées dans l'avenir au sein de l'organisation. En réalité, la finalité d'un système de mesure de la performance est d'assurer une gestion efficace et efficiente pour l'atteinte des résultats. De ce fait, la condition pour améliorer, et finalement atteindre, l'excellence organisationnelle, c'est de développer et mettre en place un système de mesure de la performance. Ainsi, diverses échelles de mesures de la performance ont été développées dans la littérature au cours des dernières décennies. Les travaux de Campbell (1990) illustrent cette thèse à travers des échelles d'évaluation, des tests de connaissances professionnelles, des échantillons d'emplois pratiques et des dossiers d'archives utilisés pour évaluer le rendement du salarié au travail. De nos jours, les pratiques de mesures de la performance les plus fréquentes en entreprise sont les évaluations faites par les pairs et les superviseurs. La performance individuelle au travail est un construit qui ne peut être mesuré directement. Par conséquent, l'élaboration d'indicateurs à partir de différentes perspectives peut être efficace pour mesurer la performance des employés sur le lieu de travail.

En se référant aux quatre dimensions de la performance, Koopmans et al (2011) ont développé une série d'indicateurs qui peuvent servir dans sa mesure. Le tableau suivant présente les différents indicateurs utilisés pour mesurer la performance individuelle au sein de l'entreprise :

Tableau 4 : les indicateurs de la performance d'après Koopmans et al. (2011)

Les dimensions de la performance d'un salarié	Les indicateurs de la performance
Performance dans la tâche	Réaliser les tâches assignées, la quantité de travail, la qualité du travail, les compétences professionnelles, la connaissance du travail, le maintien des connaissances à jour, travailler avec précision, planifier, organiser, administrer, prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer oralement et par écrit, assurer le suivi et le contrôle des ressources.
Performance contextuelle	Tâches supplémentaires, effort, initiative, enthousiasme, attention au devoir, ingéniosité, persévérance, motivation, dévouement, proactivité, créativité, coopération et aide aux autres, politesse, communication efficace, relations interpersonnelles, engagement organisationnel.
Performance adaptative	Générer de nouvelles idées novatrices, adapter les objectifs et les plans à la situation, apprendre de nouvelles tâches et technologies, être flexible et ouvert aux autres, comprendre d'autres groupes ou cultures, faire preuve de résilience, rester calme, analyser rapidement, agir de manière appropriée.
Comportements contre productifs	Comportement hors tâche, pauses trop nombreuses ou trop longues, absentéisme, plaintes, retards, tâches incorrectes, accidents, insultes ou bavardages à propos des collègues, combats ou disputes avec des collègues, mépris de la sécurité, abus de privilèges, agression, vol.

Source : Koopmans et al (2011)

Par ailleurs, l'auteur souligne que certains de ces indicateurs développés dans le tableau ci-dessus peuvent ne pas s'adapter à toutes les situations. D'ailleurs, selon Koopmans, la performance se mesure suivant les objectifs. Ce sont ces derniers qui vont déterminer lesquels de ces indicateurs seront les plus appropriés et ainsi concevoir des mesures objectives de la performance des salariés au travail. Au regard de la littérature, aucun système de mesure généralisable n'a été développé jusqu'à présent.

3.2.1. La mesure de la performance dans la tâche

La mesure de la performance constitue une confrontation des objectifs organisationnels avec les résultats atteints afin d'évaluer les points forts et les points à améliorer. Étant donné que la performance des tâches est spécifique au travail, il est difficile de concevoir un système de mesure universel. Ce caractère unique de chaque emploi amène le plus souvent à redéfinir la mission ou l'objectif des salariés et il en est de même pour leur responsabilité à exercer dans les équipes de travail (Motowidlo et Schmit, 1999). Par conséquent, les outils de mesure de la performance dans la tâche sont difficilement généralisables.

3.2.2. La mesure de la performance contextuelle

Contrairement à la performance dans la tâche, la performance contextuelle est supposée être mesurée de manière similaire quel que soit l'emploi analysé puisque les épisodes comportementaux qui améliorent l'environnement social et psychologique sont susceptibles d'être très identiques d'une entreprise à l'autre (Charbonnier et Silva, 2007, cité par Vigan et al. 2014). Ainsi, les indicateurs susmentionnés peuvent servir de base au développement d'une échelle de mesure de la performance contextuelle.

3.2.3. La mesure de la performance adaptative

Les mutations dans l'environnement de travail font de la performance adaptative un outil essentiel pour mesurer la performance au travail. En outre, les indicateurs de performance adaptatifs sont intéressants à prendre en compte lors de l'élaboration d'un système de mesure de la performance humaine.

3.2.4. La mesure de la performance selon les comportements contre productifs

Quant aux comportements contre-productifs, cette dimension n'est pas très reconnue dans la littérature, mais il reste intéressant pour l'entreprise de l'évaluer afin d'estimer les coûts cachés liés au capital humain.

3.2.5. La mesure de la performance selon une approche économique de la performance

C'est la capacité de l'entreprise à dégager des profits et à rémunérer les capitaux investis. En effet, économiquement ou financièrement, cette démarche est toujours bien affirmée.

3.2.6. La mesure de la performance selon une approche adaptée à l'environnement de l'entreprise

Elle s'est développée par opposition aux autres approches. Selon Eric Sellier (2013), les critères d'évaluation de la performance sont d'une part associés à la qualité des produits, biens et services de l'entreprise, d'autre part, au processus de production et de développement des ressources financières du marché. De plus, ces critères représentent la capacité d'adaptation de l'entreprise à l'environnement.

3.2.7. La mesure de la performance selon une approche de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle est caractérisée par deux indicateurs de base, qui sont :

- efficace, axé sur la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints ; - l'efficacité, correspondant au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les atteindre.

3.2.8. La mesure de la performance selon une approche fonctionnelle

Elle est divisée en deux approches à savoir :

- une performance commerciale, mesurée par le chiffre d'affaires (en valeur, en principe HT) ; la part de marché (en valeur, à défaut en volume).
- la performance financière, mesurée à partir des résultats des activités précédentes et de la richesse produite.

3.2.9. Les outils sociaux de mesure de la performance de l'entreprise

Il existe un certain nombre d'outils pour mesurer les progrès d'une entreprise vers la performance sociale. Nous retiendrons uniquement les outils qui fournissent le mieux une vision de la performance sociale. Dans ce cas, l'approche sociale (Capron, 2000) sera abordée. Parce qu'il s'agit d'une approche illustrative des initiatives de reporting social.

Conclusion du chapitre 1

Dans ce chapitre, nous avons pu mener une recherche conceptuelle en définissant des variables de la justice organisationnelle, de dialogue social et de la performance individuelle au sein de l'entreprise. Il est important de souligner que notre travail sur la performance est basé sur la performance des employés des entreprises ciblées.

Ainsi, le chapitre suivant traite de la revue de la littérature et permet de mettre en place un modèle de recherche et des hypothèses de recherche.

Chapitre 2 : Fondements théoriques et hypothèses de la recherche

Le but de ce chapitre est de parler de la théorie développée sur le rôle de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance des salariés. De cette façon, des théories telles que la justice sociale et les relations sociales émergent. À partir de ce chapitre, des hypothèses de recherche sont présentées qui tentent de répondre aux questions ci-dessus.

1. Les principales approches théoriques de la justice organisationnelle

Historiquement, les chercheurs sur la justice organisationnelle distinguent trois perspectives théoriques : une perspective instrumentale, une perspective relationnelle et une perspective morale (Cropanzano *et al.*, 2001).

1.1. Le modèle instrumental

Les individus sont sensibles aux problèmes de justice. Le sentiment d'être justement ou injustement traité concerne toute catégorie de personnes et dans différentes circonstances, en particulier, dans le monde de l'entreprise. Les perceptions de la justice distributive, procédurale et interactionnelle sont initialement interprétées dans le modèle instrumental. Ce modèle se décompose en deux sous modèles à savoir : « self interest model » (Cropanzano et Ambrose, 2001) et « control model » (Giacobbe-Miller, 1995).

1.1.1. Le « Self interest model » : une rationalité économique

Avec ce modèle, les employés parlent de justice pour des avantages économiques à long terme. Souvent, ce sont des demandeurs de justice parce que cela suscite des attentes positives souhaitables. Ils préfèrent la justice parce qu'elle permet de prédire et d'assurer les meilleures opportunités de rétributions.

1.1.2. Le « Control model » : un besoin de contrôle

Les salariés ont besoin de contrôler leur environnement (Bandura, 1995). Ils veulent maîtriser les interactions importantes, notamment celles au niveau de l'affiliation des résultats. L'effet de voix est celui qui aidera à contrôler et influencer les résultats financiers attendus.

1.2. Le modèle relationnel : un modèle de groupe

Contrairement au premier modèle basé sur la rationalité économique, les motivations à rechercher la justice dans le modèle relationnel sont présentées comme des motifs non financiers basés

principalement sur les interactions sociales au sein d'un collectif social (Shao et *al.*, 2013 ; Tyler et Lind, 1992). Autrement dit, l'importance de la justice est directement liée à un besoin d'appartenance et d'identité sociale favorable (Tyler, 1997 ; Rupp et *al.*, 2013).

Cette appartenance contribue à leur donner une plus grande estime de soi (Cropanzano et Rupp, 2008 ; Cropanzano, Byrne et al. 2001). En effet, des procédures équitables renvoient au respect, à l'acceptation comme membre du groupe favorisant ainsi des relations positives entre les membres du groupe. En somme, d'après ce modèle la justice procédurale dans une entreprise favorise fortement la coopération envers les partenaires de ce groupe (salariés-dirigeants ; responsables syndicales-dirigeants ; salariés entre eux etc.)

1.3. Le modèle explicatif

Il constitue un axe de recherche assez prometteur et instructif pour mieux comprendre les réactions des salariés au travail (Beugré, 2012). Le modèle suppose une conception centrée sur l'individu en dehors de tout intérêt économique ou relationnel. Les individus jugent la justice sur un plan éthique (Cropanzano, Goldman, et Folger, 2003).

Autrement dit, l'importance de la justice est directement liée à des attentes morales universelles selon lesquelles tout le monde doit être équitablement traité. Il est composé principalement de trois dimensions à savoir les obligations morales, la responsabilité morale et l'atrocité morale citées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5: les dimensions morales du modèle explicatif

Dimensions	Définitions
*L'obligation morale	Montre que toute action doit être en harmonie avec des principes moraux qui sont des principes de base pour l'individu (Folger et Cropanzano, 2001). Les gens sont souvent enthousiastes pour s'engager dans des normes de conduite morale (Kahneman et al, 1986 ; Turillo et al., 2002).
*La responsabilité morale	La moralité oblige les gens à agir équitablement envers les autres, alors la responsabilité d'une transgression de justice s'impose (Folger, 2001). En ce sens, la responsabilité morale est le moyen d'appliquer les normes fondamentales (Cropanzano, et al., 2004 ; Tetlock, 1992). Le degré de responsabilité attribuée dépend directement de l'importance de ces éléments pour l'individu ainsi que la force des liens entre ces éléments.
*L'atrocité morale	L'atrocité morale correspond au sentiment de colère, de mépris et d'indignation ressenti par l'individu qui est témoin d'une injustice (Bies, 1987). Ces sentiments peuvent également s'accompagner de réactions et de comportements négatifs envers le transgresseur (Beugré, 2012). En effet, l'individu engagé dans la voie déontique se trouve dans l'obligation de rétablir l'injustice. Hostile envers le transgresseur, il lui attribue toute la responsabilité du tort et cherche à le punir en conséquence. L'engagement social crée peu à peu chez l'individu le sentiment de répulsion à l'égard de l'injustice (Folger, 2001). Sa capacité émotionnelle pour ressentir l'atrocité morale devient de plus en plus grande même lorsque le tort ne lui est pas directement lié (Beugré, 2012).

Source : auteur, 2021

Ainsi, deux approches ont beaucoup contribué au développement de la justice procédurale : celle de Thibaut et Walker (1975) et celle de Leventhal (1980).

1.4. L'approche de Thibaut et Walker (1975)

Pionniers de la justice procédurale, Thibaut et Walker (1975) ont mené une série d'investigations dans un contexte juridique afin de dégager un modèle explicatif des réactions des individus face aux décisions du juge pour résoudre les conflits. A l'issue de leurs observations, ils constatent que les individus, sujets de litige, sont plus satisfaits d'accepter une décision favorable ou défavorable lorsqu'ils ont la possibilité de prononcer leurs points de vue. Ils soutiennent qu'une procédure est jugée d'autant plus juste qu'elle permet aux personnes concernées d'avoir un contrôle sur le processus et sur les informations nécessaires à la prise de décision et un contrôle sur la décision. Le contrôle du processus traduit la capacité à contrôler la manière dont les preuves sont retenues. Cela renvoie à la possibilité des individus d'exprimer leur avis et de participer au processus. Le contrôle sur la décision, traduit la capacité d'influencer le résultat décisionnel. Plus l'individu est impliqué dans les décisions, bénéficie d'un échange d'information et est libre d'exprimer ses points de vue, plus la sensation d'équité est forte (Greenberg, 1990).

Le modèle de Thibaut et Walker (1975) place le niveau de contrôle du processus au cœur de la perception de la justice et montre que ce niveau peut être plus important que le contrôle de la décision. En effet, l'avis personnel des individus ou l'effet de la voix sur la procédure va garantir par la suite une meilleure décision. Ce constat est démontré par Steiner (2004) que les résultats des décisions seront mieux acceptés si les parties en litige ont le droit à l'expression. La justice procédurale a le mérite d'apporter aux individus une certaine assurance. En effet, la participation au processus décisionnel et la possibilité d'exercer un certain contrôle, offrent aux individus un sentiment d'influence et par conséquent, une confiance, une satisfaction et une certitude des décisions. Toutefois, la justice procédurale fait preuve d'insuffisance à expliquer les réactions face à une situation d'injustice (Thibaut et Walker, 1975 ; Greenberg, 1990).

1.5. L'approche de Leventhal (1980)

Appliquer la justice procédurale avec la théorie de la « voix » au contexte organisationnel peut aider les employés à mieux évaluer les processus décisionnels et à être plus satisfaits de leurs récompenses, même si elles sont défavorables (Bies et Shapiro, 1988). Contrôler les procédures est un outil qui permettrait d'avoir plus d'informations sur l'entreprise, de réduire les incertitudes pour les rétributions futures et même de promouvoir les buts personnels (Folger et Cropanzano, 2001). Leventhal (1980) dans ses travaux a réussi à développer une nouvelle conception de la justice

procédurale en mettant l'accent sur les éléments du processus et la structure des procédures. Ainsi, le droit d'expression est seulement un élément, parmi d'autres déterminants de la justice du processus. De ce fait, une procédure est jugée correcte et les individus sont prêts à accepter les décisions relevant de cette procédure si celle-ci est capable de satisfaire six critères énumérés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : les six critères décisionnels selon Leventhal (1980)

Critères	Définition
-la consistance	Consiste à accorder l'égalité et l'uniformité du traitement pour toutes les personnes en toutes circonstances.
-la neutralité	Vaut dire que les décisions doivent être prises indépendamment des intérêts et des préférences personnelles, mais aussi des préjugés.
-la précision	Une information doit être exhaustive et sûre
-la possibilité de correction	Les procédures de distribution doivent faire preuve de corrections en cas d'injustice constatée
-La représentativité	Les intérêts et les considérations de toutes les personnes concernées doivent être entendus
-l'éthique	Les standards de moralité doivent être respectés

Source : auteur, 2021

La perception de justice de Thibaut et Walker (1975) ayant montré beaucoup de limites, l'approche de Leventhal (1980) a été retenue par plusieurs chercheurs. Les six critères de justice ont été empruntés dans plusieurs domaines de recherche notamment la justice managériale (Sheppard et Lewicki, 1987), l'évaluation des performances (Greenberg, 1986) et les procédures de sélection (Gilliland, 1993).

Au regard des pratiques du dialogue social au sein des entreprises et suivant la logique des approches développées par Rawls (1971), Thibaut et Walker (1975) et Leventhal (1980), les salariés ont une forte perception de justice organisationnelle sur toutes les pratiques managériales au sein de l'entreprise.

2. La perception de la justice organisationnelle dans les pratiques de dialogue sociale

La résolution d'un conflit devrait théoriquement passer par la remise en question de ce l'on appelle généralement la personnalité de certains protagonistes, mais aboutit à une position réductrice. Il est intéressant de considérer que tout conflit est symptôme d'un dysfonctionnement : dans le groupe ; entre deux personnes ; le groupe et une personne ; entre deux instances ; de chantage et social. La principale réponse doit donc se situer à un niveau managérial et /ou organisationnel. Il est toujours

possible d'identifier des raisons qui peuvent permettre de mieux comprendre les tenants et les aboutissants d'un conflit en utilisant la médiation, la négociation etc.

2.1. L'effet de la participation à la fixation des objectifs sur la justice procédurale perçue

La participation est définie comme la possibilité donnée à un salarié ou manager d'influencer le processus de fixation des objectifs, lui offrant la possibilité de contrôler de façon objective la décision qui en résulte (Brownell, 1982). Par ailleurs, les chercheurs ayant travaillé dans le champ de la justice organisationnelle se sont intéressés pour la plupart à ce qu'ils ont appelé « la voix », c'est-à-dire la possibilité donnée aux salariés d'exprimer leurs points de vue au cours d'un processus de prise de décision. Donnant ainsi, au salarié, le sentiment qu'il peut exercer un certain contrôle sur le fonctionnement des choses en organisation. C'est d'ailleurs, ce que stipulent Lind et al. (1990) en montrant comment la voix favorise la justice procédurale perçue lors de la fixation des objectifs. Pour ces derniers quand nous parlons de voix c'est en réalité la voix de tout le monde donc la participation des parties prenantes montre la justice des décisions. La participation à la fixation des objectifs de la part des salariés contribue probablement à promouvoir la justice procédurale dans la mesure où elle est cohérente avec plusieurs des règles édictées par Leventhal et al. (1980).

En effet, pour ces derniers :

- la participation permet l'échange d'information entre les managers et leurs supérieurs ce qui accroît la précision des informations mobilisées dans le processus de prise de décision ;
- la participation permet aux subordonnés de faire part de leurs éventuels désaccords et de corriger certains manquements de leurs supérieurs ;
- la participation donne aux managers l'opportunité d'exprimer leurs préoccupations auprès des subordonnés ce qui facilitera une meilleure prise en charge des préoccupations des uns et des autres afin d'améliorer ou de rendre plus souple le processus de prise de décision.

En somme, dans la règle d'éthique et de morale, il est primordial de laisser les salariés participer à des décisions les concernant directement.

Des travaux effectués dans divers contextes ont démontré que la participation à la prise des objectifs influence dans un sens positif la justice procédurale perçue. En effet, pour Wentzel (2002) il y'a une perception de justice procédurale à la participation budgétaire ce qui à son tour, accroît l'engagement des parties prenantes à l'atteinte des objectifs et de la performance. Magner *et al.* (1995) observent que les employés qui reçoivent un budget défavorable manifestent des attitudes moins car ayant pris

part de l'élaboration du budget. Alors, il découle de ces remarques que la participation des différentes parties dans le processus de prise des décisions aboutit à des effets positifs.

Lau et Tan (2005) aboutissent à des conclusions similaires en montrant que la participation à la fixation des objectifs budgétaires augmente la justice procédurale perçue ce qui, à son tour, accroît l'engagement envers l'organisation.

2.2. L'effet de l'application du principe de contrôlabilité sur la justice procédurale perçue

Selon Giraud et al. (2008) le manager doit être évalué uniquement en fonction des éléments contrôlables. Il peut être appliqué tant au moment de fixer les objectifs que lors de l'évaluation de leur performance. Lors de la phase d'évaluation de la performance, l'application de ce principe consiste à neutraliser l'impact des facteurs échappant au contrôle de la direction. Des études empiriques réalisées sur un principe contrôlable ont mis en évidence une grande variété de pratiques (Drury et El-Shishini 2005 ; Giraud et al. 2008). Pour Leventhal et al. (1980), la règle de la justice procédurale préconise quatre phases d'évaluation des salariés :

- le principe de contrôlabilité permet à la performance mesurée d'être un reflet plus exact des efforts de ces derniers, ce qui est conforme à la règle portant sur la précision des informations mobilisées.
- le principe de contrôlabilité favorise une plus grande cohérence dans l'évaluation des performances. En effet, les facteurs incontrôlables n'impactent pas les résultats de tous les managers de la même façon. Certaines personnes peuvent constater que leurs résultats sont affectés négativement par des paramètres sur lesquels elles n'ont aucun contrôle tandis que les performances d'autres ne seront pas affectées ou même améliorées.
- la neutralisation des facteurs identifiés comme incontrôlables implique un échange de points de vue entre le salarié et son supérieur, ce qui offre au salarié la possibilité de faire appel s'il considère que les effets d'éléments incontrôlables à son niveau n'ont pas été suffisamment pris en compte.
- l'application du principe de contrôlabilité renforce le caractère éthique des procédures puisqu'il est *a priori* plus éthique de ne pas pénaliser des salariés lorsque leurs résultats se trouvent négativement affectés par des facteurs qu'ils ne peuvent contrôler. La précision des informations, la cohérence, la possibilité de faire appel et le respect de l'éthique font toute partie des conditions de justice procédurale formulées par Leventhal *et al.* (1980).

Cependant, il faut dire que le principe de l'évaluation sera difficile dans des cas où le sentiment d'injustice domine. Ainsi, si la neutralisation des facteurs jugés incontrôlables au bénéfice d'un salarié à un effet défavorable sur la performance d'un autre, il est probable que ce dernier aura une perception d'injustice. Par conséquent, au niveau individuel, l'impact de l'application du principe de contrôlabilité et de justice procédurale doit être pris en compte. Ainsi, nous constatons que plus les parties prenantes sont impliquées dans le dialogue (prise de décision), plus la justice organisationnelle est forte au niveau de l'entreprise.

2.3. L'effet du feedback sur la justice procédurale perçue

L'information est essentielle dans une organisation, permettant non seulement d'informer les subordonnés sur leur niveau de performance par rapport aux objectifs à un intervalle régulier de temps mais également le niveau de performance économique de l'entreprise.

C'est une variable controversée dans le processus de contrôle dans la mesure où le feedback aide les managers à comprendre comment adapter leurs décisions pour améliorer leur performance.

Cependant, le feedback peut être formel ou informel. Même s'il est difficile de tracer une ligne entre les commentaires formels et informels lorsqu'il existe une forte interaction entre les deux. Le feedback est dit formel lorsque les salariés reçoivent des informations structurées permettant de faire une comparaison entre la performance réelle effectuée et les objectifs fixés initialement. Tandis que le feedback informel s'effectue au travers d'échanges entre un salarié et son supérieur ou d'autres membres de l'organisation. Par ailleurs, un feedback est dit efficace lorsqu'il fournit aux subordonnés une information fiable utile, c'est-à-dire une information précise, délivrée dans le délai (Ilgen et al. 1979 ; Steelman et al. 2004). De plus, le feedback doit servir de levier de base pour un véritable dialogue (Malo et Mathé, 2000). Des travaux antérieurs ont montré qu'un feedback efficace affecte les attitudes et les comportements des managers ou leur performance au travail. C'est ce que révèlent les travaux de Taylor et al. (1995) qui ont observé une relation significative entre la précision du feedback et la motivation à améliorer des individus qui le reçoivent. Pour Robertson et Stewart, (2006) un feedback précis est perçu comme juste s'il incite les récepteurs du feedback à améliorer leur performance dans l'entreprise. Alors, plus la qualité du feedback reçu est élevée, plus la perception de justice procédurale est forte.

2.4. Le processus de médiation suivant la logique de justice organisationnelle

La médiation est un processus par lequel un tiers aide deux ou plusieurs autres parties à résoudre un ou plusieurs différends. Selon Jean-Louis Lascaux (dans Potin, 2008-2009), la médiation est une méthode alternative à la résolution de conflit. La médiation ne s'improvise pas, elle est une discipline qui repose sur un savoir-faire. Souvent, les médiateurs se retrouvent mêlés à des situations difficiles, notamment lorsqu'il s'agit de soutenir une décision de réorganisation ou de rupture. En effet, le médiateur s'appuie sur les dimensions de la justice organisationnelle particulièrement la justice procédurale pour mieux assurer sa mission. Selon Potin (2008-2009), dans son étude de gestion de conflit la médiation est un processus utilisé pour résoudre le conflit dans les entreprises. Dans la médiation, le médiateur est choisi par les deux parties et il n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

Peu de travaux dans la littérature théorique voire empirique parlent de la relation entre la médiation (pratique de dialogue social) et la justice organisationnelle. Un certain nombre d'auteurs établissent cependant des liens entre d'une part, le recours à la médiation et, d'autre part, le climat social ou les relations de coopération au sein de l'entreprise. Ainsi, la médiation interne offre aux salariés la possibilité de trouver un espace de dialogue en entreprise. L'objectif, ici, est d'empêcher les malentendus et de faciliter la communication et les rapports entre les individus ; mais également, d'améliorer le climat social et de maximiser l'écoute permettant de résoudre les conflits rencontrés en entreprise par le personnel (Le Flanchec, 2006).

Selon Sari (2001) la médiation permet de créer une atmosphère de coopération. Au-delà de sa mission de règlement et prévention du conflit, un certain nombre de chercheurs considèrent que le recours à un dispositif de médiation peut être appréhendé comme « une politique d'intégration des salariés dans l'entreprise », (Bonafé-Schmitt, 1992, dans Michel (1994)). Alors, le sentiment de justice procédurale sera analysé ici en adoptant un regard centré sur les différences entre catégories de personnel interrogées par rapport à la procédure de médiations.

En effet, nous nous demandons si les partenaires, représentants du personnel et managers appréhendent différemment l'impact de la médiation sur la justice procédurale. Si nous adoptons une telle approche, c'est parce que les individus au travail ont un rapport différent à celui-ci pratiqué pour la médiation selon leur rôle au sein de l'entreprise et ce, non seulement par rapport à leur rôle en matière de régulation sociale au sein de l'entreprise.

Prenant l'exemple du groupe SFR Cegetel en France, en juin 2002, le groupe a signé un accord sur le dialogue social dans lequel la direction et les organisations syndicales signataires ont réaffirmé leur

importance pour établir des règles du jeu claires, applicables et clairement définies par accord des deux parties. De plus, la participation des syndicats à ce processus renforce la réputation de l'organisation auprès des travailleurs et accroît ainsi son efficacité.

Concrètement, l'accord sur le dialogue social inclut un processus de médiation qui prévoit la possibilité d'emprunter trois leviers de recours successifs en cas de problème au sein de l'entreprise.

2.4.1. Le droit d'interrogation

Tout collaborateur ou partenaire de l'entreprise peut obtenir les explications qu'il souhaite sur le fonctionnement managérial, sur les documents administratifs ou salariaux qui le concernent auprès du Responsable ressources humaines (RH). S'il ne comprend pas ou qu'il est en désaccord avec une décision, le Directeur doit le recevoir pour en discuter.

2.4.2. La médiation c'est avoir le droit de recours

Si le salarié n'est pas en phase après son droit d'interrogation et reste en désaccord avec la décision de son supérieur, il a le droit de faire recours. Dans ce cas de figure, le salarié s'adresse au Directeur des Ressources Humaines qui doit le recevoir, étudier son dossier et proposer une solution en accord avec le supérieur hiérarchique.

2.4.3. La médiation c'est un recours au médiateur¹⁷

Si la solution proposée par le DRH ne convient pas au salarié, il peut faire appel au Médiateur interne de la boîte ou de l'entreprise. Cependant, celui-ci dispose d'un délai d'un mois pour rencontrer les parties concernées. Et c'est le médiateur qui propose la solution qui lui paraît conforme à l'équité et au respect des règles établies par l'entreprise. Sa décision s'impose aux deux parties. A cet effet, nous prenons toujours l'étude menée par Alice (2006), sur le cas SFR afin de montrer le lien entre la médiation et la justice procédurale plus précisément. En effet, selon Robert et Gleason (1994), la justice procédurale s'appréhende au regard de six concepts à savoir : le contrôle de la représentation (processus de prise de décision, médiation, arbitrage, conciliation etc.) ; la cohérence du traitement (sans opinions ni partie) ; la convenance éthique ; l'impartialité ; la fidélité ; et la rectification. Ainsi, ci-dessous le tableau illustratif des résultats sur la médiation source de justice procédurale de la SFR.

¹⁷ Le médiateur est une personne située en dehors de la ligne hiérarchique traditionnelle et qui se voit attribuer par la direction la fonction de médiateur de l'entreprise.

Tableau 7: distinction par dimension de la justice procédurale et par catégorie de personnel

	Collaborateurs	Managers	Représentants du personnel
Contrôle de la représentation	83%	72%	58%
Cohérence de traitement	75%	84%	70%
Convenance éthique	83%	56%	74%
Impartialité	85%	81%	70%
Fidélité	85%	75%	63%
Rectification	94%	87%	84%

Source : Alice (2006, p. 120)

Au regard du tableau, nous constatons dans sa globalité que le taux de réponse des managers, des collaborateurs (salariés) et des représentants du personnel est positif quant à l'impact du processus de médiation interne de la boîte sur chacune des dimensions de la justice procédurale.

Les salariés perçoivent un impact plus fort sur la justice procédurale, que les autres membres de l'entreprise pour toutes les dimensions de celle-ci sauf pour la dimension « cohérence de traitement ». Ceci, illustre plus le fait que les salariés revendiquent de plus en plus aujourd'hui la possibilité d'être autonomes et plus de voix dans le processus de prise de décision qui les concernent. Selon Boudon (2002), dans le milieu du travail le salarié ne rejette pas la décision de l'autorité. Pour lui, le salarié ne doit obéir aveuglément à la décision de l'autorité. Cela ne traduit aucune disparition des valeurs mais au contraire une exigence de respect à l'endroit du salarié, même si le supérieur hiérarchique peut se prévaloir d'une autorité morale.

2.5. La perception de la justice organisationnelle dans la phase de négociation

Selon Citeau (2002), la négociation est un moyen utilisé pour réguler des rapports sociaux dans les organisations. A travers une procédure de discussion, de réguler par un accord, des intérêts et du point de vue distinct. La négociation n'est ni un acte anodin ni une pratique improvisée. Il fait référence aux qualités et compétences du négociateur. La gestion de conflit par la négociation proprement dite est la série d'instantanés privilégiés ou, selon le comportement de l'acteur et sous la pression constante de la situation immédiate de l'environnement. La procédure de négociation comporte trois phases :

2.5.1. La préparation de la négociation

Cette phase implique pour chaque partenaire d'évaluer le nombre de demandes et de propositions pouvant être faites à la table de négociation, d'énoncer la stratégie et l'étendue des tactiques à mettre

en œuvre, de définir les tâches des négociateurs et l'ordre du jour des premières séances de négociation.

2.5.2. Le déroulement de la négociation

Cette phase est divisée en trois étapes (le protocole de la négociation, la négociation proprement dit et le résultat de la négociation). C'est d'abord aux partenaires de fixer les règles de jeu de la négociation (comité de négociation, calendrier, cahier...). Cette phase préliminaire étant épuisée, la négociation va continuer selon les modalités arrêtées. Ensuite une phase marquée par une communication intense. Chaque partenaire précise ses positions avec des explications nécessaires à la compréhension des positions respectives, les avantages et les concessions afin de dégager peu à peu le compromis.

Le déroulement de la négociation dépend avant tout de la définition du terme « contractuel » que retient chaque partenaire. Permet le plus souvent l'atteinte d'un terrain d'entente faite de concession et de contrepartie respective. Si l'un des partenaires pense la négociation comme un instrument de pression pour obtenir des concessions sans attendre quelque chose en retour, la négociation risque de devenir une arme à la faveur de celui qui dispose du meilleur rapport de force. Ainsi, les sociologues soutiennent que dans toute négociation il y a une logique distributive et une logique intégrative (négociation coopérative), les partenaires cherchent à moduler leurs points de désaccord pour trouver un terrain d'entente (Citeau, 2002).

Selon Potin (2008-2009), la négociation est un moyen de gestion des rapports sociaux dans les entreprises, c'est une solution pour concilier les points de vue divergents. Pour lui, la négociation peut être :

- ✓ conflictuelle (gagnant/perdant), par exemple, lorsqu'il existe des préjugés à l'égard d'un individu ou d'un autre ou lorsque des intérêts sont en conflit ;
- ✓ coopérative (gagnant/gagnant), c'est le cas lorsqu'on assiste à une négociation aboutissant à un consensus, une concession ou un compromis.

Pour Potin, il y a différentes techniques de négociation :

- ✓ la technique point/point : qui consiste à découper la négociation étape par étape, sujet par sujet, et à chercher des séries de concession. Cette pratique aide l'adversaire à ne pas avoir peur et à gagner sa position petit à petit ;
- ✓ La « technique du bilan » consiste à amener l'adversaire à faire une liste des revendications qu'il veut obtenir en les retournant immédiatement à son avantage et à son propre désavantage. Puis, dans un second temps, nous présentons des solutions pour équilibrer cette appréciation tout en

respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien sûr, les solutions qui ont suivi étaient les véritables objectifs que nous poursuivions »Potin, 2008-2009, p. 11). En effet, on parlera d'équité si ces différentes pratiques suivent les dimensions de la justice organisationnelle pour aboutir à des consensus ou compromis.

Xavier-Bouin (2000), recommande une technique à suivre pour gérer un conflit. Pour lui il faut tout d'abord :

- ✓ distinguer le fond de la forme car c'est essentiel pour une bonne gestion du processus de situation de crise ;
- ✓ s'adresser directement à l'intéressé car il convient de ne jamais traiter les problèmes et de vouloir les résoudre par personne ;
- ✓ discuter en privé car les différends qui opposent des personnes ne doivent pas être gérés et traités en présence d'autres personnes de l'équipe ;
- ✓ traiter le différend sans délai, ça s'avère utile et efficace pour éviter la rupture du dialogue ;
- ✓ être concret et précis en s'appuyant sur des faits réels ;
- ✓ surtout présenter l'aspect positif des choses (en précisant que dans tout malheur il y a quelque chose de bon) ;
- ✓ reconnaître les faits des sentiments, des opinions. Cela est essentiel pour une bonne gestion des conflits.

Ensuite, il conseil de pratiquer le DESC en situation de conflit, cela signifie structurer son entretien autour des étapes suivantes : décrire les faits ; exprimer les sentiments ; proposer des solutions ; conclure positivement.

2.6. La perception de la justice organisationnelle dans la phase d'arbitrage

L'arbitrage réside dans le fait que l'arbitre prend une décision qui s'impose aux parties qui ont choisi l'arbitrage.

Selon Potin (2008-2009), l'arbitrage consiste à laisser les parties faire leurs choix, chacune un arbitre. Dans ce cas, les parties impliquées dans la résolution du problème et du conflit peuvent trouver une issue pacifique. Cependant, cette résolution exige que le conflit ne soit pas trop sévère car les parties doivent s'entendre, ce qui est en soi le premier pas vers la « réconciliation ».

2.7. La perception de la justice organisationnelle dans la phase de recours hiérarchique

Selon Potin (2008-2009), le recours hiérarchique permet de résoudre un problème définitivement et rapidement sans discussion. Ce type de résolution de conflits est nécessaire dans les situations d'urgence mais pose la question de sa durée. En effet, la plupart du temps ces appels hiérarchiques imposent une solution sans résoudre le problème interpersonnel. Pour Hellriegel et Slocum (2008), le pouvoir coercitif est la capacité de la personne à influencer sur les comportements d'autrui par des sanctions. Ainsi, les travailleurs se voient obligés de s'exécuter parce qu'ils s'attendent à être sanctionnés de leur réaction défavorable à la demande du responsable.

2.8. La perception de la justice organisationnelle dans le rôle de prévention des conflits sociaux

Sow (2015) soutient que le conflit est quotidien dans la vie de l'organisation. Ainsi, pour le prévenir cela consiste à former les membres de l'organisation à des approches de sensibilisation aux différentes modes de travail ou fonctionnement humain. Maintenir une bonne communication entre partenaires sociaux afin d'avoir un climat social apaisé. Pratiquer et développer une bonne politique de transparence au sein de l'entreprise. Pour faciliter l'implication de tout le monde sur les projets collectifs. Les pratiques peuvent varier entre organisations, ces approches ont pour but de donner aux membres des référentiels culturels communs.

Sous ce rapport, nous formulons l'hypothèse selon laquelle :

H 1 : La justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle sont les dimensions que l'on retrouve dans les pratiques de dialogue social dans les entreprises sénégalaises.

3. Les liens entre le dialogue social et la performance individuelle au sein de l'entreprise

Le dialogue social constitue un levier de la performance au niveau des entreprises. L'effet du dialogue social analysé par les chercheurs porte principalement sur les salaires et les conditions de travail, ensuite sur la performance des salariés de l'entreprise.

3.1. Les effets du dialogue social sur les rémunérations

Les chercheurs ont montré l'influence de la qualité du dialogue social à travers la présence syndicale dans l'entreprise ou dans la branche. Ils déduisent la règle générale selon laquelle les salariés couverts

par un accord collectif signé par des organisations syndicales bénéficient d'un niveau de salaire légèrement supérieur à ceux ne bénéficiant pas de tels accords. Par exemple, Lewis (1986) trouve que la prime salariale moyenne associée à l'adhésion à une organisation syndicale est de 15% à 20% aux Etats-Unis et de 8% au Royaume-Uni. C'est le même constat en Espagne les salariés couverts par des accords d'entreprise gagnent en moyenne 10% de plus que ceux qui sont couverts par des accords de branche. La prime de couverture pour une branche serait de 2% en Allemagne (Card et La Rica, 2006). En effet, dans les entreprises, les syndicats participent activement à la réduction des inégalités salariales. Par ailleurs, il existe un effet parallèle entre la baisse des taux de syndicalisation avec l'accroissement de l'écart de rémunération entre les moins bien payés et les mieux payés constaté dans les pays développés précisément aux Etats-Unis. Pour le BIT (2003) la négociation collective entraîne une compression des structures salariales et une réduction de l'inégalité salariale, y compris l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes.

3.2. Les effets du dialogue social sur l'amélioration des conditions de travail

Une étude a montré que les horaires de travail étaient plus réduits dans les grandes entreprises couvertes par des accords syndicaux. Par ailleurs, au-delà du niveau de syndicalisation, il apparaît ici que la qualité du dialogue social, et en particulier la confiance entre les acteurs, est un facteur déterminant dans l'amélioration des conditions de travail. Au Royaume-Uni, une étude menée dans les années 90 montre que les salariés couverts par un accord syndical reçoivent plus de jours de formation par an et tirent un plus grand profit de leur formation en matière de revenus. En définitive, il semble probable que la présence syndicale a pour effet d'accroître le volume de formation dispensée par les entreprises. En outre, du fait de l'existence de salaires minimums, la négociation centralisée tend à réduire les écarts de salaires sur la base de la distribution des revenus, ce qui a pour conséquence une dégradation du taux d'emploi relatif des salariés peu qualifiés.

3.3. Les effets du dialogue social sur la performance individuelle au travail

En général, on suppose qu'un dialogue social de qualité est susceptible de conduire à une meilleure participation des travailleurs au processus de production. Les économistes ont tenté de mettre en évidence cet effet en mesurant le lien entre présence syndicale et gains de productivité. Les résultats des études sont généralement plutôt positifs, mais aussi souvent nuls. Mais la présence syndicale ne signifie pas pour autant que le climat social dans l'entreprise est porteur de motivation pour les salariés. Par contre, ce biais dans les études explique en partie la limite des résultats. D'autres

chercheurs comme Black et Lynch (2001) montrent que parmi les institutions qui adoptent des pratiques de cogestion, celles qui ont des syndicats s'avèrent plus productives que celles qui n'en ont pas. Malgré ces études positives, celles relatives à la rentabilité ou au cours boursier sont moins positives, la présence syndicale affectant souvent ces données négativement, car elles portent sur des secteurs économiques vieillissants où le syndicalisme est présent depuis longtemps. En revanche, l'examen de la présence des syndicats dans les startups américaines montre que leur présence améliore les cours des actions. Cela démontre que la présence d'un syndicat dans une entreprise permet d'instaurer un dialogue entre partenaires. Permettant ainsi l'échange, la discussion et le partage d'informations entre les employés.

Pour Landier (2014), le dialogue social est une condition de la performance individuelle de l'entreprise. Le fonctionnement de l'entreprise demande certaines conditions que les dirigeants et les salariés doivent connaître et respecter même si la situation économique le permet ou face une pression des syndicats. Il ne s'agit pas de « faire du social » quand la situation économique le permet ou parce que l'on ne peut faire autrement, compte tenu de la pression des syndicats, mais de tout autre chose. Un capital humain de qualité est un facteur de réussite de l'entreprise, c'est-à-dire de son organisation humaine, de sa coordination des compétences qu'elle parvient à rassembler et de l'implication personnelle de chacun des membres de son personnel dans la mise en œuvre d'un projet partagé voir plus loin des activités. Ainsi, les entreprises doivent s'efforcer de répondre aux attentes des membres de leur personnel.

Le dialogue social doit avoir pour objectif la performance, entendue dans sa dimension financière et actionnariale, mais également sociale. Il doit répondre aux deux enjeux que sont la construction d'un sentiment d'appartenance et l'adaptation du projet collectif aux défis futurs. En revanche, des managers à l'écoute de leurs collaborateurs contribuent à susciter un climat de confiance qui conduit à un comportement positif, venant des représentants du personnel. Il en résulte donc clairement que la qualité du dialogue social constitue un facteur de performance de l'entreprise. Ainsi, le maintien d'un bon dialogue social est une condition de la performance individuelle de l'entreprise.

3.4. L'effet de la présence syndicale sur la performance individuelle

La direction supervise les activités administratives à travers des directives, des recommandations et des suggestions. Pour Freeman et Medoff (1984), la présence syndicale contribue à l'amélioration de la productivité des salariés dans l'entreprise. La direction offre également aux employés la possibilité d'exprimer leur satisfaction ou leur insatisfaction à l'égard des conditions de vie et de travail. Pour ces auteurs, le syndicat à travers le dialogue permet, d'une part, d'améliorer la communication entre la direction et les salariés, et d'autre part, de réduire la rotation du personnel. En outre, la présence

syndicale inciterait les dirigeants à améliorer leurs méthodes de gestion. En revanche, lorsque les syndicats interviennent efficacement en leur faveur, notamment par le biais de la négociation collective, les employés ont tendance à juger favorablement le climat social. C'est dire que l'activité syndicale améliore la perception du climat social par les employés au sein de l'entreprise.

Ainsi, nous concluons que la présence des syndicats dans les entreprises influence la performance des travailleurs.

C'est pourquoi, les dirigeants d'entreprises doivent adapter leur façon de gérer afin de répondre aux attentes des membres de leur personnel. Toutefois, cette gestion est devenue complexe dans la sphère de l'organisation ou de l'entreprise. Car ne portant pas seulement sur l'aspect rémunération ou de durée du travail, mais également de conditions de travail, de sécurité de l'emploi ou encore, de possibilités d'évolution professionnelle des salariés. Sachant qu'il est très difficile de connaître les besoins et les priorités des salariés d'une part, et pour éviter un malentendu au sein de l'organisation d'autre part, l'employeur n'a d'autre choix que de se mettre à leur écoute (Landier, 2012). C'est ce qui explique la raison d'être du dialogue social c'est-à-dire essayé de se mettre d'accord avec les salariés, par le canal de leurs représentants, sur les priorités susceptibles de répondre à leurs attentes afin de réduire le risque de stress et de les inciter à s'engager davantage pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. C'est pourquoi Landier, (2013) estime qu'il est permis de considérer le dialogue social comme le fondement d'une performance globale et durable dans une entreprise. Ainsi, nous en tirons l'hypothèse H2 suivante :

H 2 : Le dialogue social a un effet positif sur la performance individuelle des salariés au travail.

4. Les liens entre la perception de la justice organisationnelle et la performance individuelle au travail

Les chercheurs se sont interrogés sur l'influence des dimensions de la justice organisationnelle sur la performance au travail, les attitudes et les comportements des salariés. De la théorie de l'équité, découlent des liens entre la justice distributive et la performance individuelle au travail. Cette analyse indique par ailleurs que la justice procédurale peut affecter la performance au travail au travers de ses effets sur les attitudes (implication dans l'organisation, satisfaction, motivation etc.). C'est ainsi que, d'après Greenberg (1990), la perception de la justice par les employés détermine la qualité du rapport d'échange avec leur organisation. Par conséquent, notre analyse suggère qu'une répartition équitable des résultats peut être perçue par les employés comme un acte discrétionnaire de la part de l'organisation. Ainsi, ses actions induisent une attitude et un comportement positif. D'où la justice distributive influence positivement la performance individuelle au travail. Cette affirmation trouve sa

légitimité dans plusieurs recherches. Rappelons que la justice distributive se focalise sur les jugements d'équité des résultats (rétribution).

Dans le contexte organisationnel, la justice procédurale est considérée comme une source importante d'échange social (pratique de dialogue social). Elle permet aux salariés de donner leurs opinions, leurs jugements sur la qualité des échanges avec l'organisation (employé-employeur). En réalité un jugement favorable de cette évaluation fait naître chez le salarié une obligation de performance dans le futur même si les rétributions actuelles lui semblent injustes. Selon Adams (1965) et Greenberg (1989), la performance d'un individu au travail peut augmenter ou diminuer d'après sa perception de l'équité ou l'iniquité. Alors, comme la justice distributive, la justice procédurale agit positivement sur la performance individuelle au travail.

En revanche, la justice interpersonnelle affecte indirectement la satisfaction du supérieur à travers la qualité de la relation d'échange entre le manager et ses collaborateurs.

Egalement, une relation indirecte semble se dessiner entre la justice interactionnelle et la performance au travail à travers l'échange chef-salariés (au sein de l'équipe de travail).

Mitchell et Daniels (2003, cités par Brigitte et al., 2007) ont montré que le sentiment de justice ressenti chez un individu à l'intérieur d'une entreprise influence positivement son comportement avec ses coéquipiers au travail (implication dans le travail, satisfaction au travail, comportement citoyen) et améliore la performance. Il en résulte l'hypothèse H3 selon laquelle :

H 3 : la perception de la justice organisationnelle influence positivement la performance individuelle des salariés au travail.
--

5. Le rôle modérateur ou médiateur de la justice organisationnelle

L'étude de l'existence d'effets directs et linéaires de variables exogènes sur des variables intrinsèques fait l'objet de nombreuses recherches en sciences de gestion. La présence d'une troisième variable dans les modèles de recherche en sciences de gestion intéresse les chercheurs en raison de son impact démontré sur la première relation (Baron et Kenny, 1986 ; James et Brett, 1984, cités par Garner, 2015). Généralement cette variable est dite modératrice ou médiatrice. Selon El Akremi et Roussel (2003) une variable modératrice indique les conditions dans lesquelles une relation entre deux variables est établie et une variable médiatrice indique comment et par quel mécanisme les variables indépendantes influencent-elles la variable dépendante. Dans cette section nous nous intéressons à l'analyse du rôle de la justice organisationnelle (comme variable modératrice ou variable médiatrice) dans la relation entre l'interaction sociale et la performance individuelle des salariés.

5.1. Le rôle modérateur

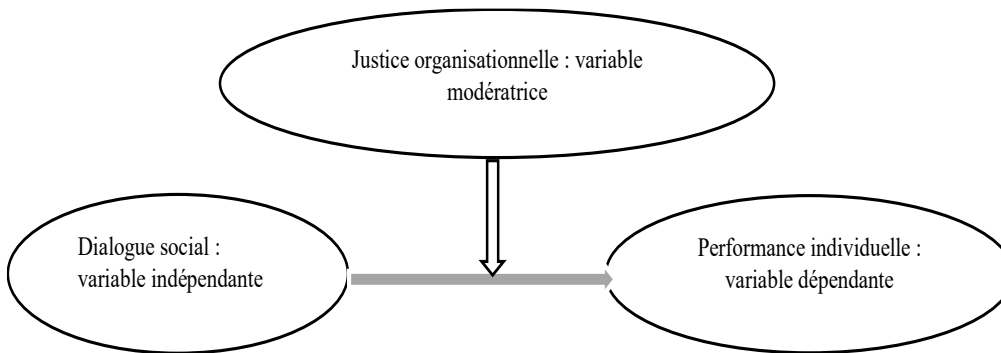
La variable modératrice est définie comme « *une variable qualitative ou quantitative qui influence le sens et/ou la force de la relation entre les variables indépendantes et dépendantes ou de référence* » (Baron et Kenny, 1986, cité par Garner, 2015, p.). Les variables modératrices donnent une estimation de la force des liens entre les variables indépendantes et les variables dépendantes (Taylor, 1998). Elles décrivent mieux ces relations. Pour Garner (2015), l'utilisation d'une variable modératrice serait pertinente dans un modèle lorsque le lien entre la variable dépendante et indépendante est fort. Il révèle que la variable modératrice peut influencer la relation dans le sens à augmenter ou inversement son intensité. En effet, la variable modératrice règle le sens et/ou la force de l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986).

D'autres études s'appuient sur le signe du résultat de corrélation entre les dimensions mises en expériences. Dans cette lancée, Kim et al. (2001, p.64) ; Garner (2015, cité par Manço et al., 2017) stipulent que la forme et la force de la variable modératrice sont susceptibles d'augmenter ou de réduire le poids de la relation entre variables (dépendante et indépendante), voire même changer de signe entre ces deux variables. Il y a plusieurs types d'effets d'interaction comme les effets multiplicatifs et les effets non linéaires. Jaccard et al. (1990) ou Aiken et West (1991) considèrent qu'un effet d'interaction non linéaire existe lorsque la présence d'une variable modératrice dans une relation entraîne un changement de signe dans les deux variables indépendantes ou dépendantes.

Beaucoup de chercheurs ont recours à des variables modératrices pour étudier la relation entre les pratiques de GRH et les comportements des salariés (Meyer et al., 2002 ; Snell et Dean, 1994). Pour Colquitt et al. (2001), la justice organisationnelle a un rôle modérateur dans la relation de cause à effet des concepts où variables. Plus la justice organisationnelle perçue par les salariés dans les pratiques de dialogue social est élevée plus ces dernières influencent positivement la performance individuelle des salariés.

H4 : La justice organisationnelle perçue modère l'influence des pratiques de dialogue social sur la performance individuelle des salariés au travail.

Figure 1 : le rôle modérateur de la justice organisationnelle



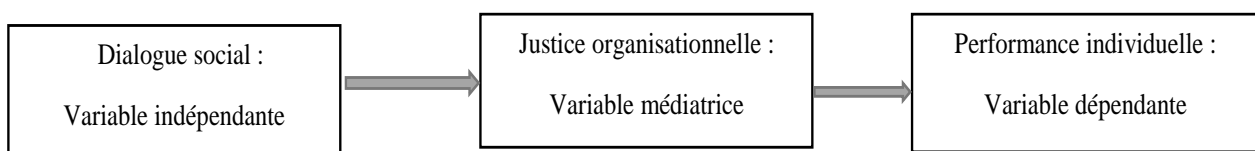
Toutefois, les variables intermédiaires peuvent jouer un rôle médiateur dans les relations entre une variable dépendante et une variable indépendante.

5.2. Le rôle médiateur

Pour Baron et Kenny (1986), une distinction peut être faite entre les variables modératrices et les variables médiatrices. Ainsi, la variable médiatrice spécifie quand et sous quelles conditions une relation entre deux variables a lieu. Parallèlement une variable médiatrice spécifie comment et selon quel mécanisme une variable indépendante influence une variable dépendante. Les effets médiateurs fondamentaux représentent des processus « causaux » hypothétiques où la variable indépendante influence la variable dépendante. L'utilité de la variable médiatrice est de montrer comment fonctionne cette influence en décomposant la relation entre les variables dépendantes et indépendantes en effets directs et en effets indirects (Mackinnon et al. 2002, p. 85).

La variable médiatrice agit de façon complète ou partielle dans une relation entre la variable indépendante et la variable dépendante.

Figure 2 : les effets de la variable médiatrice



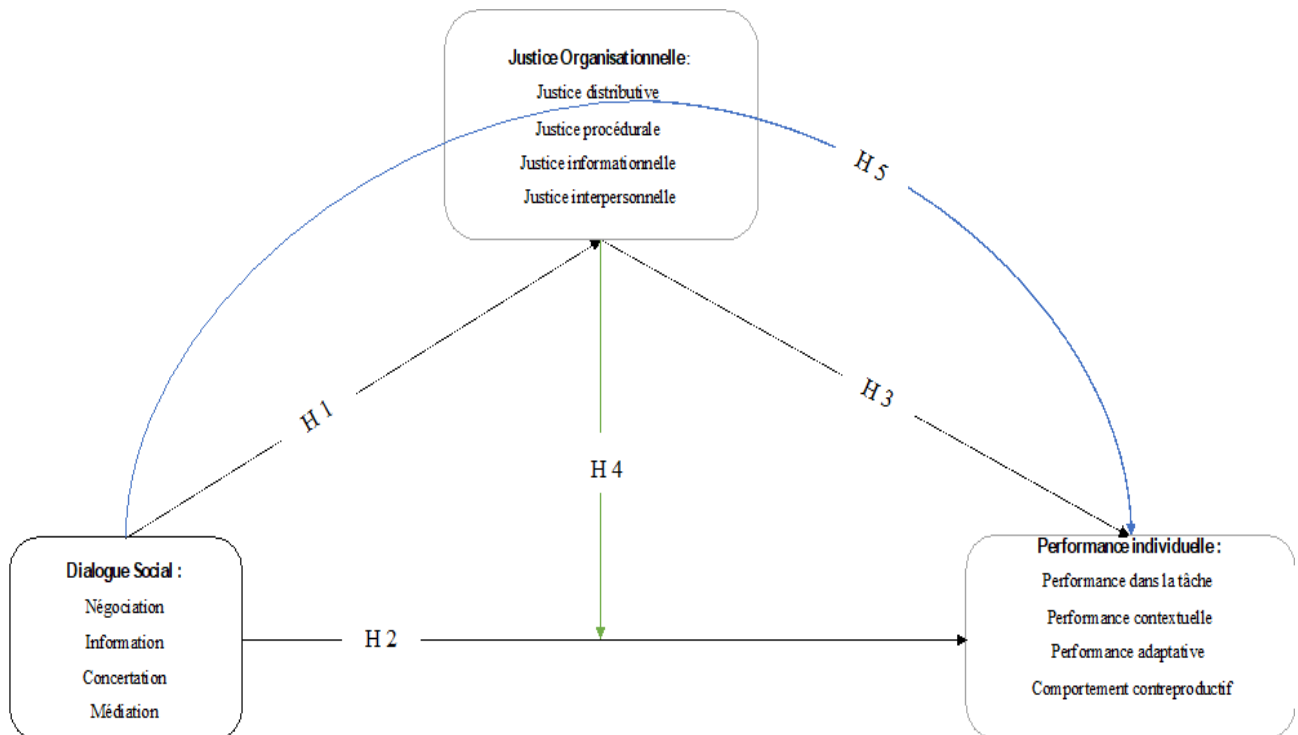
Des recherches antérieures ont confirmé d'une part l'existence d'un lien direct entre le dialogue social et la performance individuelle au niveau de l'entreprise (H2), d'autre part une influence du dialogue social sur la justice organisationnelle perçue (H1) et enfin une influence de la perception de la justice

organisationnelle sur la performance des salariés (H3). Partant de ces constats nous formulons l'hypothèse H5 selon laquelle :

H5 : La perception de la justice organisationnelle médiate la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance des salariés.

En résumé, notre modèle conceptuel est le suivant :

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : SOW B., 2021

Pour résumer dans le cadre de notre modèle de recherche global, il s'agit :

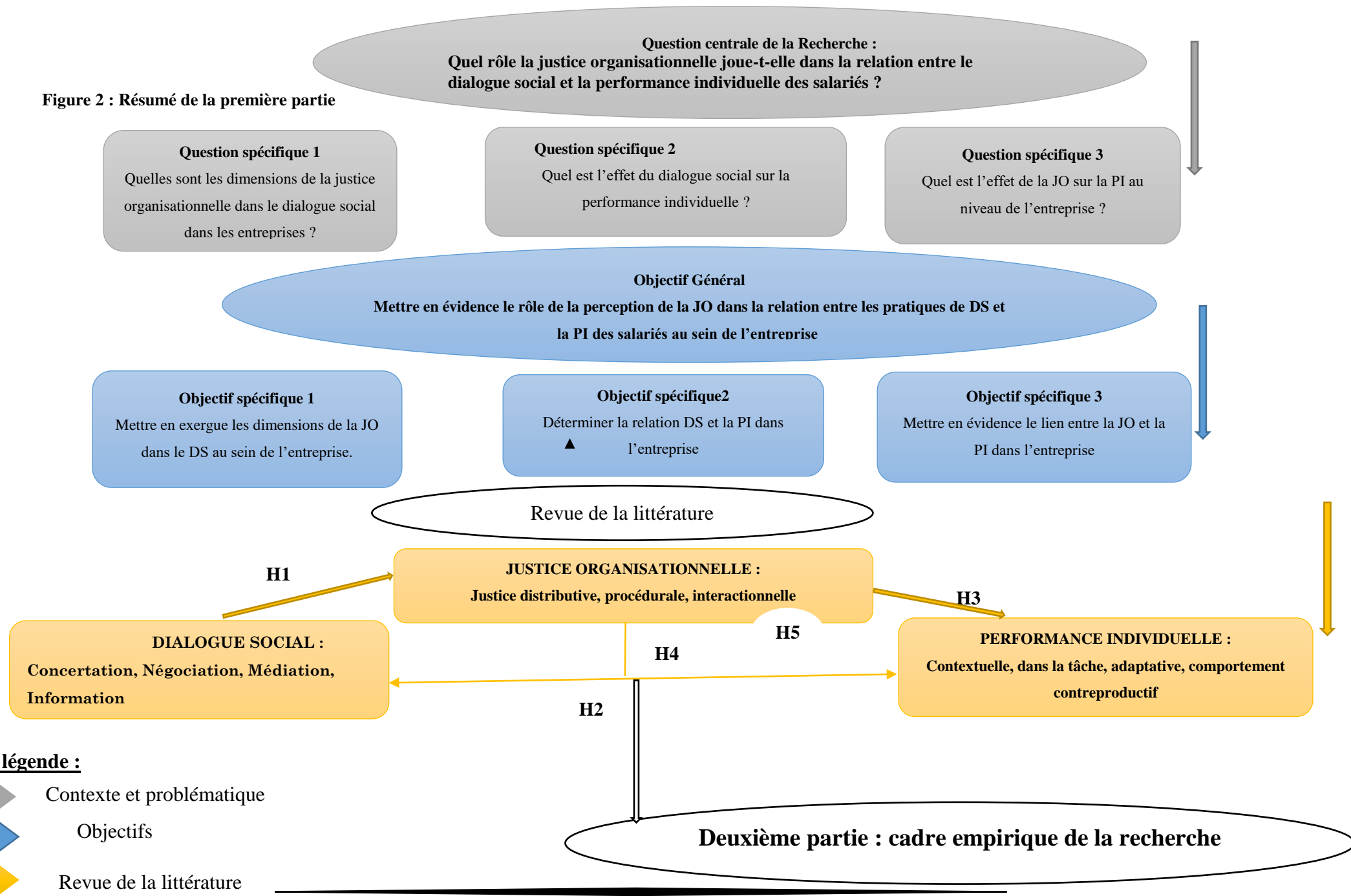
- ✓ d'abord de montrer les dimensions de la justice organisationnelle dans les pratiques de dialogue social pour illustrer notre première hypothèse ;
- ✓ ensuite, parler de l'effet qu'a le dialogue social sur la performance individuelle, ce qui correspond à l'hypothèse deux ;
- ✓ puis l'hypothèse trois montrera l'influence qu'a les dimensions de justice sur la performance individuelle.
- ✓ et enfin d'essayer de montrer le rôle de la justice organisationnelle dans la relation entre le dialogue social et la performance individuelle, ce qui correspondrait à notre quatrième hypothèse. Par ailleurs, nous n'avons pas mis sur le modèle de recherche les sous hypothèses.

Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre, nous avons pu présenter la théorie développée sur ce sujet. Nous avons également pu mettre en place des modèles de recherche à travers une littérature solide et formuler des hypothèses de recherche. Cela nous a permis d'aborder de nouvelles théories telles que la justice sociale et les relations sociales, et d'ancrer le sujet dans le champ des sciences de gestion. L'objectif de ce chapitre était de montrer comment le rôle de la perception de la justice est perçu dans la pratique du dialogue social à travers une revue de la littérature.

En somme, pour une clarté de notre recherche nous proposons une figure de synthèse illustrative des différentes questions posées en passant par les objectifs de recherche et les réponses anticipés de ces interrogations.

Figure 2 : Résumé de la première partie



La légende :

- ◊ Contexte et problématique
- ◊ Objectifs
- ◊ Revue de la littérature

Conclusion de la première partie

Notre recherche sur les perceptions de la justice organisationnelle dans le contexte pratique du dialogue social et de la performance des salariés dans les entreprises sénégalaises nous invite au meilleur des temps. Tout d'abord, il montre que l'aspect qualitatif du dialogue social semble être le facteur décisif d'amélioration de la performance des entreprises. Ainsi, en faisant l'approche conceptuelle, nous avons défini les variables de la justice organisationnelle, de dialogue social et de la performance individuelle. Ce travail nous a ainsi permis de bien saisir les différents concepts, terminologie de notre sujet de recherche. C'est pourquoi, nous avons décidé de travailler sur la performance individuelle afin d'éviter toute confusion avec le concept dans le cadre de cette thèse. Nous avons ensuite entrepris une revue de la littérature qui nous a permis d'établir notre modèle conceptuel (figure n°3) et nos hypothèses de recherche. Nous avons également fait une littérature solide pour soutenir la question principale avec des questions spécifiques d'une part, et les hypothèses de recherche d'autre part. Cela nous a permis d'aborder de nouvelles théories telles que la justice sociale et les relations sociales, cimentant davantage ce sujet dans le domaine de la gestion. L'objectif est de montrer comment le rôle de la perception de la justice est perçu dans la pratique du dialogue social à travers une revue de la littérature. Ainsi, les chercheurs sont convaincus que le dialogue social est positif pour les salariés et les entreprises. Une étude de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES) (septembre, 2020) montre que le dialogue social influence positivement la performance des entreprises quand celui-ci s'exerce dans un climat de confiance. C'est pourquoi des chercheurs ont soutenu que le dialogue social influence positivement la performance (Hubert, 2014). Le travail réalisé par la DARES a permis de classer quatre grands types de dialogue social à partir de données sur la négociation collective, la qualité des échanges et discussions, la diffusion de l'information, la consultation des salariés et la gestion des conflits dans les entreprises.

En matière de justice organisationnelle, nous avons vu les travaux de Colquitt (2011), Thibaut et Walker, (1975) ; Adams (1963-1965). Tous ont mentionné l'utilité de la justice organisationnelle en entreprise. En effet, la justice représente un levier permettant aux salariés d'évaluer leur rémunération par rapport à leurs contributions, d'évaluer les procédures de prise de décision, et de se préoccuper des difficultés de leurs collègues et de leur entreprise. En d'autres termes, le sens de la justice pour ces auteurs est analysé sous trois dimensions de la justice organisationnelle : justice distributive ; justice procédurale ; justice interactionnelle. Comme nous l'avons fait à travers notre question de recherche, les chercheurs se sont aussi interrogés

d'une part sur l'influence des aspects de justice organisationnelle sur les pratiques de dialogue, de la performance au travail, d'une part les attitudes et comportements des employés et le rôle d'une troisième variable dans la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante d'autre part.

Deuxième partie : Le cadre empirique de la recherche

Nous avons deux chapitres qui traiteront respectivement l'approche méthodologique et la présentation est discussion des résultats. Pour l'approche méthodologie il s'agit de montrer le paradigme emprunté, comment les données ont été collectées, l'échantillonnage, etc. ainsi, pour le dernier chapitre présentera les résultats et les discussions apportés pour répondre aux hypothèses de recherche.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Toute recherche à caractère scientifique se fait selon une méthodologie bien définie et appropriée. Une démarche épistémologique permet ainsi d'accroître la valeur de la connaissance, mais également de mieux saisir le débat de la pensée théorique en management (Allard-Poesi et Perret, 2014). D'ailleurs, les chercheurs en sciences sociales ont recours à des méthodes et à des techniques précises pour effectuer des recherches, élaborer des théories et valider ou invalider des études empiriques. Toutefois, les méthodes et les techniques diffèrent selon la discipline, la spécialité, les objectifs de l'étude et les résultats attendus car pour Aktouf¹⁸ (1987) il n'existe pas une seule et même façon d'approcher la réalité ou d'en rendre compte même dans le travail dit scientifique. C'est pourquoi ce chapitre indique la façon dont la recherche est effectuée autrement dit la stratégie développée qui a permis d'élaborer, de recueillir, de traiter et d'analyser les informations théoriques et empiriques sur le rôle de la perception de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle. Mais également, ce chapitre nous donne une idée sommaire des cas étudiés à travers une présentation détaillée des trois entreprises concernées telles que : la société nationale d'électricité du Sénégal (Senelec), la sénégalaise des eaux (Sen'eau) et la société nationale de commercialisation des oléagineux du Sénégal (Sonacos. SA).

1. Positionnement épistémologique de la recherche

L'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1976). C'est pourquoi toute recherche est basée sur des convictions et des postulats philosophiques qui guident l'approche ou la démarche du chercheur et lui donnent une vision particulière du monde. Cependant, il existe plusieurs paradigmes de recherche discutés en sciences sociales notamment dans les travaux de Gavard-Perret, Gottelan Haon et Jolibert (2012), de Creswell (2007) ainsi que ceux de Guba et Lincoln (1994). Selon Hammersley (2007) la recherche peut être classifiée selon le paradigme quantitatif/positiviste ou le paradigme qualitatif/interprétativiste/constructiviste. Par contre, Thiétart et al. (2007) distinguent trois paradigmes en sciences de gestion : le paradigme positiviste, interprétativiste et celui constructiviste.

¹⁸<https://www.yumpu.com/fr/document/read/51917413/omar-aktouf-mthodologie-des-sciences-sociales-et-approche-soup> (consulté le 20 avril 2022).

Avec le paradigme positiviste, il s'agit d'une étude de relation de cause à effet d'après (Popper, 1999). Dans cette démarche, le chercheur est dans l'obligation de sortir des liens de causalités. Dans le positionnement positiviste, il est souvent recommandé d'emprunter le raisonnement hypothético-déductif qui consiste à vérifier les hypothèses en les confirmant ou en les infirmant avec les résultats du terrain. Une indépendance existe entre l'objet étudié et le sujet qui l'examine (Thiétart et al. 2007).

Le paradigme interprétatif et paradigme constructiviste sont les plus utilisés en recherche scientifique en sciences de gestion. D'ailleurs, si certains essayent de séparer le paradigme constructiviste et de celui interprétatif, d'autres comme Riverin-Simard, Spain et Michaud, (1997) soutiennent le contraire en faisant savoir que le constructivisme fait partie de la théorie critique, du paradigme interprétatif. Ces derniers font également valoir que tout peut être perçu par les sens et que la réalité existe indépendamment des perceptions humaines (Gall, Gall et Borg, 2007 ; Mertens, 2005). Ce point de vue, ou paradigme, détermine les objectifs à atteindre et la façon de comprendre les phénomènes étudiés. Chacun de ces différents paradigmes contribue à sa façon au développement des connaissances. En fait, l'épistémologie est la base du processus de conceptualisation, autrement dit la construction d'une représentation de la réalité.

L'édification d'une réflexion épistémologique revêt la plus haute importance pour un chercheur en sciences de la gestion. Non seulement elle le guide dans l'élaboration de son travail de recherche en lui permettant de contrôler son évolution du travail ainsi que la pertinence et la cohérence de sa démarche, mais lui permet surtout d'en asseoir la validité et la légitimité (Perret et Séville, 2007).

En règle générale, le choix d'un positionnement épistémologique n'est pas une chose facile car étant lié à la fois, à l'objet de la recherche et à la personnalité du chercheur. L'épistémologie est « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1976).

Cela met en rapport un sujet connaissant et un objet à connaître. Il y a des similitudes entre le constructivisme et le positionnement interprétatif avec quelques différences, que le tableau ci-dessous illustre.

D'ailleurs, avec cette démarche, constituée d'une pluralité de méthodes adéquates, l'on peut formaliser progressivement le constat du terrain, à partir d'hypothèses pour, en fin de compte, agir sur le monde social.

Tableau 8 : Paradigmes épistémologiques interprétativiste et constructiviste (Girod-Séville et Perret, 1999)

		Différences	
		L'Interprétativisme	Le Constructivisme
Nature de la Connaissance Nature de la « Réalité » Nature du lien Sujet/Objet	Ontologie	Similitudes	
		- Subjective, Contextuelle	
		- Hypothèse Relativiste	
Le Chemin de la Connaissance Scientifique	Epistémologie	- Intentionnelle	
		- Dépendance sujet/objet	
Les Critères de Validité	Méthodologie	Statut privilégié de la compréhension: «pour quelles motivations des acteurs...»	Statut privilégié de la construction: «pour quelles finalités... »
		- Idiographie - Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	- Adéquation - Enseignabilité

Source : Girod-Séville et Perret¹⁹, (1999)

L'objectif recherché dans le choix de cette démarche est de ressortir l'avis des salariés sur le traitement, sur la perception des pratiques de dialogue social au sein de l'entreprise à travers leurs expériences.

La notion de justice organisationnelle dans les sociétés est prise en compte par les managers pour plus de sérénité et d'efficacité des employés. Sans prétendre construire une réalité du problème de la recherche, nous allons, à travers l'approche interprétative, essayer d'en savoir plus. L'objectif du paradigme interprétatif est de faciliter la compréhension de la réalité sociale (Thiéart et al. 2007). D'ailleurs, pour Ben Letaifa (2006), l'objet social n'existe pas concrètement mais plutôt le résultat d'une expérience personnelle. Cette posture nous permet de chercher la réalité dans les propos des individus pour construire l'objet à partir de l'interprétation. L'interprétation nous permet de comprendre le procédé de la réalité subjective, la priorité est de comprendre le sens et l'intention plutôt que de comprendre la causalité. Dans ce cas, l'accent est mis sur la dimension sociale du réel ce qui permet d'avoir un regard critique sur notre position pendant la recherche d'information ou d'enquête sur le terrain.

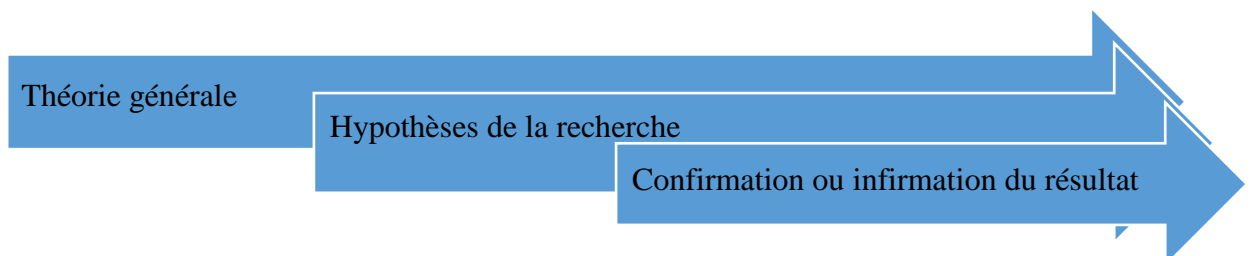
Au final, si pour le positiviste, la réalité n'agit en rien sur la compréhension des phénomènes recherchés, pour le constructiviste c'est la réalité qui sera l'origine pour une nouvelle

¹⁹ Ce tableau de synthèse est disponible sur : <https://www.academica.edu> (consulté le 21-07-2022)

construction de la réalité et quant à l'interprétation, ce dernier cherche à comprendre le sens que les auteurs donnent à la réalité.

Le fondement hypothético-déductif débute par une théorie qui découle d'une ou des hypothèse(s) à vérifier afin d'arriver à une conclusion finale. C'est ce que soutient Grawitz (1996), que la déduction permet de démontrer. L'utilisation d'une forme de raisonnement obéit à des procédures et des techniques dont la finalité est de collecter des informations (Boutillier, Goguel, Uzunidis et Labère, 2003). Notre recherche s'appuie sur une logique déductive. Or avec ce type de démarche on part d'une hypothèse pour en déduire la conséquence, d'où la démarche hypothético-déductive. Comme l'indique Gauthier (2003), dans la démarche hypothético-déductive nous avons d'abord la problématique qui se construit à partir des concepts issus de la littérature, ensuite une question spécifique de recherche permettant enfin de confronter cette construction théorique à une réalité particulière. Dans cette thèse nous utilisons le raisonnement hypothético-déductif en suivant les étapes classiques telles que proposées dans la démarche par Gavard-Peret, Gotland, Haon et Jolibert (2008). Une méthode dans laquelle les chercheurs partent d'une typologie constituée préalablement et le test sur un échantillon bien identifié. Sous ce rapport nous utilisons le raisonnement suivant :

Figure 3 : Schéma simplifié du raisonnement hypothético-déductif



Ainsi, nous adoptons cette démarche puisque nous formulons des hypothèses à travers une revue littéraire.

Dans ce travail de recherche doctorale nous avons adopté le positivisme aménagé en utilisant une démarche mixte qualitative/quantitative.

2. Présentation et justification des choix des cas d'études

Senelec²⁰, Sen'eau²¹ et Sonacos SA²² sont trois principales entreprises sénégalaises avec des statuts juridiques, des conventions différents. Le dialogue peut donc instaurer un climat social serein et stable dans ces entreprises car regroupant des milliers de salariés repartis dans le territoire national. Par ailleurs, la Senelec a signé un protocole d'accord en 2019 avec les syndicats des travailleurs de l'électricité. La Sonacos a mis en place un comité de suivi du dialogue social en 2018. La Sen'eau en 2023 a installé un comité de dialogue social, dont la tâche principale est d'œuvrer pour éviter tout conflit au sein de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons sélectionné ces entreprises pour examiner les perceptions de justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle des salariés au sein de l'entreprise.

2.1. Présentation de la Société nationale d'électricité (Senelec)

Le siège se trouve à Dakar, la Senelec a été créée depuis 1983 par la nationalisation et la fusion de la Société sénégalaise de distribution d'énergie électrique (SSDEE) et de l'électricité du Sénégal (EDS). C'est une société concessionnaire à responsabilité limitée à participation publique majoritaire (loi 98-06) pour la production, le transport, la distribution et la vente d'énergie ainsi que pour l'identification du financement et de la réalisation de nouveaux ouvrages sur son périmètre (Loi 98-29 modifiée par la Loi 2002-01).

La société s'occupe de l'électrification sur toute l'étendue du territoire national en contractant d'autres parties telles que l'Agence d'électrification rurale du Sénégal (ASER).

Elle participe également au développement de l'énergie solaire dans des projets tels que Senergy 2, financé par GreenWish Partners à Bokhol²³. La Senelec a un capital de cent-soixante-quinze-milliards deux-cent trente-six millions trois cent quarante-quatre mille (175 236 344 000) Francs CFA réparti comme suit :

- État du Sénégal : 90,58%
- CDC : 9,42%

Elle fonctionne avec ses seules ressources et doit assurer l'équilibre de son compte d'exploitation.

²⁰ Relève de la convention collective nationale des industries électriques et gazières.

²¹ Relève de la convention nationale des entreprises des services d'eau et d'assainissement.

²² Relève de la convention collective nationale des industries alimentaires.

²³ Amadou Ndiaye, « Le Sénégal se dote de sa première centrale solaire à Bokhol », source lemonde.fr, 22 mars 2016 (consulté le 20 Mai 2019).

Aussi, pour plus de clarté, nous présentons la Senelec dans son cadre historique et dans son cadre institutionnel.

2.1.1. Rappel historique de la Senelec

Pour le cadre historique ci-dessous un tableau illustratif retrace les axes majeurs des faits marquants en termes de politiques stratégiques de ressource de financement.

Tableau 9 : Bref rappel historique de la Senelec de 2018-1887

2018	Lancement réussi de l’Emprunt Obligataire par appel public à l’épargne dénommée « Senelec 6,5% 2018-2025 » sur le marché financier régional de l’UMOA. Lancement de la nouvelle identité visuelle de Senelec.
2017	Notation financière (A-) à court terme avec perspective stable et (AA-) à long terme avec perspective stable. Certification ISO 9001 2015 délivrée par AFNOR Certification (Association Française de Normalisation). AFNOR Certification a certifié le système de management mis en place par SENELEC SA pour les activités suivantes : Transport ; Distribution ; - Et vente d’électricité pour les clients Grands Comptes.
2016	Création de 2 nouvelles filiales de Senelec : 1 Akilee SA, nouvelle filiale dans laquelle Senelec détient 34% des parts. Elle intervient dans l’innovation technologique. 2 Excellec SA, nouvelle filiale dans laquelle elle Senelec détient 30% des parts. Elle intervient dans la fabrication de poteaux en béton armés en collaboration avec la société Azur Investment Holding. Mise en place, par la Direction générale, du Plan stratégique 2016-2020 dénommé « Plan Yeesal » dont l’ambition est résumée ainsi : « En 2020, nous voulons faire de Senelec une entreprise performante, attractive, toujours au service de la satisfaction de ses clients et du développement économique, social et environnemental du Sénégal ».
2011	L’État du Sénégal met en place un plan de restructuration et de relance du secteur de l’électricité nommé « Plan Takkal » avec comme objectif principal la restructuration opérationnelle et financière de Senelec.
2004	Senelec tient la première convention d’entreprise de son histoire pour faire valider son nouveau projet d’entreprise, le projet « Suxali Senelec » qui visait à apporter au client et à l’économie sénégalaise un service de qualité à moindre coût, et à devenir le service public préféré des Sénégalais.
2000	Rupture du partenariat avec le consortium ; la société revient dans le portefeuille de l’État sénégalais.
1999	Changement de cadre institutionnel : suite à la privatisation, la société passe sous le contrôle du Consortium Hydro-Québec Elyo.
1983	La nationalisation devient effective ; l’État crée alors, par la Loi n° 83-72 du 05/07/1983, une société unique : la Société Nationale d’Électricité – Senelec

1982	L'État rachète les parts des EEOA.
1971-1972	L'État du Sénégal rachète, en 1971, les installations de production, de transport et de distribution et met en place deux Sociétés en 1972 : EDS (Électricité du Sénégal), une société d'économie mixte chargée de réaliser des ouvrages et installations électriques ; Et une autre société SENELEC (Société Sénégalaise de Distribution Électrique), une société d'économie mixte dont le capital est constituée à 50% par les EEOA chargée d'exploiter les ouvrages et installations électriques.
1930-1931	Construction du siège de la rue Vincent.
1929	La Compagnie des Eaux et Électricité de l'Ouest Africain (EEOA) est créée par la fusion de CES et CAE.
1925	La Compagnie Africaine d'Électricité (CAE), créée à Bordeaux, se substitue aux Établissements CARPOT.
1909	Création, à Dakar, de la Compagnie d'Électricité du Sénégal (CES).
1892	Création de la Société d'Éclairage Électrique de Saint-Louis (SEES), plus connue sous le nom d'Établissements CARPOT.
1891	Faillite de la SEES et création de la Nouvelle Société d'Éclairage Électrique du Sénégal (NSEES).
1889	Mise en service, à Saint-Louis, de la première centrale électrique du Sénégal, par la Société d'Éclairage Électrique du Sénégal (SEES).
1887	Premières électrifications de Saint-Louis du Sénégal par l'ingénieur civil Hippolyte VAUBOURD qui était alors concessionnaire de l'éclairage de la ville.

2.1.2. Les organes de tutelle²⁴, de contrôle²⁵ et de régulation²⁶

Sous l'autorité du Premier Ministre, le Ministre de l'Énergie et du Développement des Énergies Renouvelables prépare et met en œuvre la politique définie par le Chef de l'État en matière de production et de distribution de l'énergie, de promotion des énergies renouvelables.

Le MEDER a pour mission :

- ✓ de veiller à l'approvisionnement régulier en produits énergétiques et à leur disponibilité pour les ménages et les entreprises ;
- ✓ d'assurer la distribution régulière de l'électricité aux ménages et aux unités de production ;
- ✓ de mettre en place un programme dynamique d'électrification rurale ;

²⁴ Pour en savoir plus visitez le site web : <http://www.energie.gouv.sn/com>

²⁵ Visitez le site web pour mieux connaître les organes : <http://www.finances.gouv.sn/>

²⁶ Pour en savoir plus visitez le site web : <http://www.crse.sn/>

- ✓ d'élabore, en particulier, des plans et programmes d'économie d'énergie et de développement des énergies alternatives propres à procurer à l'économie nationale une réduction substantielle du poids des énergies conventionnelles que sont le pétrole, le gaz et le charbon ;
- ✓ et enfin de veiller à l'adéquation des choix technologiques spécifiques aux sources d'énergie solaire, hydraulique et éolienne et s'assure, en rapport avec les ministères concernés, de la valorisation des acquis scientifiques et technologiques.

La Commission de Régulation du Secteur de l'Électricité (CRSE) est une Autorité indépendante créée par la loi 98-29 du 14 avril 1998 relative au secteur de l'électricité. Elle est chargée de la régulation des activités de production, de transport, de distribution et de vente d'énergie électrique au Sénégal.

2.2. La présentation de la Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal (SONACOS SA)

La Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal (Sonacos SA), créée en 1975, est une Société Anonyme (SA) à Directoire et à Conseil de Surveillance sous tutelle du Ministère chargé de l'agriculture. Sa mission principale, comme définie par ses statuts, est l'achat, y compris l'importation, l'exploitation, le conditionnement et la vente de semences, de plantes et d'arbres ou toutes autres parties végétales servant à la reproduction. Elle peut procéder éventuellement à leur multiplication. La Sonacos SA est un intervenant principal et stratégique dans la chaîne de valeur semencière qui regroupe un ensemble d'activités intégrées.

La Sonacos SA dispose d'un siège administratif et de 5 unités de production à l'intérieur du pays

- ✓ Building Administratif Central à Dakar qui fédère toutes les activités de la Sonacos SA
- ✓ Sonacos SA Établissement Industriel de Dakar (EID) spécialisé dans le raffinage de l'huile brute ;
- ✓ Sonacos SA Établissement Industriel de Louga (SEI) spécialisé dans la sélection de graines ;
- ✓ Sonacos SA Établissement Industriel du Baol (SEIB) spécialisé dans le raffinage de l'huile brute et la sélection de graines ;
- ✓ Sonacos SA Établissement Industriel de Lyndiane (SEIL) spécialisé dans la trituration de l'arachide ;
- ✓ Sonacos SA Établissement Industriel de Ziguinchor (SEIZ) spécialisé dans la trituration de l'arachide.

Au lendemain des indépendances, les capitaux étrangers possédaient la plupart des unités de production et de commercialisation de l'arachide. A l'époque ces unités de production étaient approvisionnées en graines d'arachide par L'Office Nationale de Commercialisation et d'Assistance au Développement (ONCAD), une société d'état qui s'occupait de l'achat et de la commercialisation des graines d'arachide aux paysans sur le territoire national. Les cinq principales unités de production présentes à cette époque étaient :

- ✓ Lesieur Afrique Dakar (LAD) basée à Dakar ;
- ✓ Viggo Qvistgaard Petersen (Petersen ou Keur Thiombe) basée à Dakar ;
- ✓ la société de decorticage de Lyndiane (SODEC) basée à Kaolack ;
- ✓ La société électrique et industrielle de la Casamance (SEIC) basée à Ziguinchor ;
- ✓ La société électrique et industrielle du Baol (SEIB) basée à Diourbel.

Le tableau ci-dessous retrace le chronogramme des événements marquants l'évolution de la société de l'indépendance à nos jours.

Tableau 10 : Bref rappel historique de la Sonacos. SA

2019	Le redémarrage des activités de la Sonacos SA dans toutes les unités de productions : Trituration, raffinage, commercialisation des produits dérivés sur le marché local et en export.
2015	L'Etat du Sénégal rachète la SUNEOR et la rebaptise Sonacos SA en 2016
2005	La Sonacos SA a été privatisée (baptisée SUNEOR en 2006), acquise par un consortium français ADVENS qui s'est engagé à mettre en place un système pour la reconstitution du capital semencier et la bonne organisation de la campagne agricole.
2001	La Sonagraine est dissoute, suite aux déficits qu'elle a engendrés au profit de l'Union Nationale Interprofessionnelles des Semences (UNIS) qui a assuré la gestion des semences et l'approvisionnement des usines en graines d'arachides à travers la mise en place d'un système de <<carreau-usine>>
1982	La création de la Société Nationale des Graines (SONAGRAINE), filiale de la Sonacos SA qui sera chargée d'approvisionner ses unités de production en matières premières.
1979	suite à la faillite prononcée de l'OnCAD, l'État confie alors la distribution des semences et l'achat des graines d'arachide à la Sonacos SA.

2.3. La présentation de la Sénégalaise des Eaux (Sen'eau)

2.3.1. Rappel historique de la Sen'eau

Depuis janvier 2020, la Sen'eau et ses partenaires ont la charge de la production et la distribution de l'eau dans les villes et péri-urbaines du Sénégal. Sen'eau est une société de droit sénégalais avec un actionnariat majoritairement sénégalais (55 %), dont la structure du capital après la phase dite de « portage » est la suivante :

- ✓ SUEZ partenaire 45 % ;

- ✓ Etat Sénégalais (via FONSI) 24 % ;
- ✓ Partenaires Sénégalais 20 % ;
- ✓ Les salariés du secteur 11%.

L'un des défis majeurs, de la Sen'eau après juste son installation a été de faire face au déficit structurel de la production d'eau par rapport à la demande qui de plus en plus prononcé en raison d'une forte croissance démographique d'une part et d'une intensification des activités dans les villes d'autre part. Aujourd'hui, c'est plus de 98% de Dakarois qui sont alimentés 24h/24 et 7j/7. Ainsi, en 2021, la Sen'eau a distribué 20 millions de m³ de plus qu'en 2019. Ces résultats ont été possible grâce :

- ✓ à l'ingénierie de Sen'eau qui a permis de distribuer l'eau produite ;
- ✓ au programme d'entretien et de régénération des forages qui ont permis d'augmenter la production.

En outre, la mission principale de la Sen'eau est de garantir l'accès à une eau potable en qualité et en quantité suffisante.

2.3.2. L'organisation et la gouvernance de la Sen'eau²⁷

2.3.2.1. Le Conseil d'Administration (CA)

La Sen'eau est dotée d'un conseil d'administration qui détermine sa politique stratégique, contrôle sa mise en œuvre en s'appuyant sur :

- ✓ un comité de comptes et d'audit ;
- ✓ un comité des nominations et des rémunérations ;
- ✓ un comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable.

2.3.2.2. Le Comité de Direction (CD)

Ce comité se charge de la mise en œuvre et du pilotage de la politique stratégique de l'entreprise et s'appuie sur :

- ✓ le comité opérationnel composé de la direction et les directeurs de région ;
- ✓ le comité des managers qui réunit l'ensemble du personnel d'encadrement.

2.3.2.3. Le comité de Pilotage (CP)

La Sen'eau dispose d'un comité de pilotage qui s'appuie sur :

- ✓ les comités d'Etablissement ;
- ✓ les comités d'Hygiène et Sécurité ;

²⁷ Consulté le site suivant [Accueil - SEN'EAU \(seneau.sn\)](http://www.seneau.sn)

- ✓ les comités AEP ;
- ✓ la communauté des Leaders de Demain ;
- ✓ les forums métiers.

3. La présentation de l'échantillon

L'échantillon de population est un ensemble d'éléments qui représentent la population totale sur lequel il faut évaluer ou mener l'étude. « *Les bons procédés en échantillonnage recommandent rarement une étude exhaustive de la population ciblée pour des raisons d'efficacité économique et technique* » (Mendy, 2010, p. 183). Le choix de l'échantillon est donc aussi intéressant que la taille de l'échantillon qui participe à la recherche. C'est pourquoi nous avons choisi de ne pas s'inscrire dans une logique statistique ou mathématique qui exige une taille représentative de la population ciblée mais plutôt nous avons souhaité d'être dans une démarche qui nous permet d'avoir suffisamment de données pertinentes et de données de qualités. Notre échantillonnage s'est fait de deux façons selon le type de données et l'approche choisie. En effet, un échantillonnage spécifique a été mobilisé pour l'approche qualitative et pour l'approche quantitative. D'ailleurs, la constitution de notre échantillon est orientée de sorte qu'elle nous permet de faire une production scientifique valable et acceptée.

3.1. La description de l'échantillon de la méthode d'enquête qualitative

Durant la même période, nous avons décidé de mener en parallèle une étude qualitative pour comprendre davantage les opinions des salariés sur les pratiques de dialogue social. Contrairement, à l'approche quantitative, celle qualitative se distingue par l'absence de données quantifiable mesurable avec des indicateurs ou des ratios. Elle s'apprécie selon une orientation, un sentiment, un ressenti. Elle est utilisée dans cette thèse pour mieux expliquer la perception des salariés de la justice organisationnelle entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle. Ainsi, nous avons choisi de rencontrer les personnes ressources au niveau des sièges des entreprises. Il s'agit bien des dirigeants, des responsables syndicaux et des salariés susceptibles de nous fournir des informations par rapport à notre question de recherche.

A la fin de l'enquête, nous avons réalisé 15 interviews répartis ainsi qu'il suit : 6 agents de la Sonacos SA soit 40% des interviews, 5 agents de la Senelec soit 33% des interviews et 4 agents de la Sen'eau soit 27 % des interviews.

Ce travail nous a permis de voir l'appréciation du dialogue social au niveau de la Senelec, de la Sonacos SA et de la Sen'eau. Car l'objectif c'était de voir la construction du dialogue, si oui ou non il y avait la justice organisationnelle et comment les agents apprécient leurs performances.

3.2. La description de l'échantillon de la méthode d'enquête quantitative

Entre le 15 septembre 2021 et le 30 Mai 2022, nous avons administré notre questionnaire pour la collecte des données quantitatives. Ces données ont été collectées via un questionnaire mis en ligne et d'autres par voie physique. Partant de l'idée selon laquelle une taille de 200-300 répondants serait idéale (Roussel *et al.*, 2002) nous avons visé plus de 300 salariés en raison de 100 salariés par structure au début mais à l'arrivée notre échantillon est limité à 152 salariés.

Tableau 11 : le genre des enquêtés

Sexe						
Structure			Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
SEN'EAU	Valide	Femme	18	42,9	42,9	42,9
		Homme	24	57,1	57,1	100,0
		Total	42	100,0	100,0	
SENELEC	Valide	Femme	19	28,8	28,8	28,8
		Homme	47	71,2	71,2	100,0
		Total	66	100,0	100,0	
SONACOS SA	Valide	Femme	7	23,3	23,3	23,3
		Homme	23	76,7	76,7	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

Source : SOW, B. 2022

Ainsi, il ressort que 28,95% des répondants sont des femmes contre 71,05% pour les hommes.

Tableau 12 : l'âge des salariés enquêtés

ÂGE					
		Fréquence absolue	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	20-24	7	4,6	4,6	4,6%
	25-29	34	22,4	22,4	27%
	30-34	34	22,4	22,4	49,3%
	35-39	44	28,9	28,9	78,3%
	40-44	19	12,5	12,5	90,8%
	45-49	9	5,9	5,9	96,7%
	50-54	3	2,0	2,0	98,7%
	55-60	2	1,3	1,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Source : SOW, B. 2022

Notre échantillon est composé majoritairement d'hommes (cf tableau n°11) et l'âge des agents se situe entre 49% pour les jeunes dont les âges sont compris entre 20 (cf tableau 12) et 34 ans contre 51% de ceux qui sont âgés de 35 et 60 ans. Cet échantillon est valable au sens de Hair et *al.* (1998). En fait, ces auteurs estiment que la taille de l'échantillon doit obéir au ratio de 10 répondants par item ; ce qui est le cas pour cette étude. En effet, nous avons obtenu un retour de 152 questionnaires sur les 300 envoyés soit un taux de réponse estimé à 50,7%, ce qui peut nous permettre de faire une généralisation statistique de nos résultats compte tenu de la difficulté de recueillir des informations auprès des salariés dans les entreprises sénégalaises. Par ailleurs, sur les 152 répondants obtenus, seuls 138 ont fait l'objet de traitement dans le cadre de cette thèse. Ainsi, ces données collectées ont fourni beaucoup d'informations satisfaisantes pour atteindre l'objectif visé dans cette thèse.

Pour ce qui concerne l'échantillonnage, le choix des répondants s'est fait selon la méthode non probabiliste et la technique de commodité. Dans cette approche, les répondants sont choisis en raison de leur accessibilité pour répondre aux questionnaires. En effet, de façon pratique les enquêteurs se sont rendus au niveau des trois entreprises choisies pour rencontrer les salariés en fonction de leur accessibilité et leur disponibilité.

3.2.1 Test d'homogénéité de l'échantillon

Dans cette étude, nous avons effectué un test d'échantillon par l'approche quantitative avec le test de l'ANOVA. Avec.

$$H_0 = V_1 = V_2 = V_3 ; H_1 = V_1 \neq V_2 \neq V_3$$

Ainsi, si la P-value > 0.05, alors H₀ est acceptée et H₁ est rejetée au cas contraire.

Les tableaux ci-dessous montrent les résultats des analyses descriptives, du test d'homogénéité des variances de l'ANOVA (Analyse of variance) et le test post hoc (comparaisons multiples).

Tableau 13: Tableau de l'analyse descriptive des variables

Descriptives									
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
DS	SENELEC	67	2,96	1,121	,137	2,68	3,23	1	4
	SONACOS	30	3,00	1,114	,203	2,58	3,42	1	4
	SEN'EAU	41	3,32	,789	,123	3,07	3,57	1	4
	Total	138	3,07	1,037	,088	2,90	3,25	1	4
JO	SENELEC	67	2,55	1,019	,125	2,30	2,80	1	4
	SONACOS	30	2,63	1,066	,195	2,24	3,03	1	4
	SEN'EAU	41	2,78	,936	,146	2,49	3,08	1	4
	Total	138	2,64	1,003	,085	2,47	2,81	1	4
PI	SENELEC	67	2,58	,890	,109	2,36	2,80	1	4
	SONACOS	30	2,33	,994	,182	1,96	2,70	1	4
	SEN'EAU	41	2,63	,888	,139	2,35	2,91	1	4
	Total	138	2,54	,913	,078	2,39	2,70	1	4

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

Tableau 14: Test d'homogénéité des variances					
		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
DIALOGUE	Basé sur la moyenne	1,654	2	135	,195
	Basé sur la médiane	1,562	2	135	,213
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,562	2	129,531	,214
	Basé sur la moyenne tronquée	1,358	2	135	,261
Justice Organisationnelle	Basé sur la moyenne	1,382	2	135	,255
	Basé sur la médiane	1,212	2	135	,301
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,212	2	134,200	,301
	Basé sur la moyenne tronquée	1,529	2	135	,220
Performance Individuelle	Basé sur la moyenne	,469	2	135	,627
	Basé sur la médiane	,430	2	135	,652
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,430	2	134,232	,652
	Basé sur la moyenne tronquée	,463	2	135	,630

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

D'après les résultats des tests d'homogénéité de la variance, nous pouvons accepter l'hypothèse nulle selon laquelle la variance est homogène pour toutes les variables utilisées au niveau des entreprises. Toutes ces variables présentent une variance supérieure au seuil de la valeur de référence qui est de 5%. Cela confirme alors que notre échantillon est homogène. Ainsi, en

observant l'ANOVA, nous pouvons donc constater qu'il existe des liens entre les variables d'une part car l'erreur de se tromper est minimale, et un lien entre ces variables et les structures d'autre part. En d'autres termes, on peut voir une association entre les variables étudiées et une autre association entre ces variables et les entreprises.

		Somme carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
DIALOGUE	Intergroupes	3,532	2	1,766	1,658	,004
	Intragroupes	143,744	135	1,065		
	Total	147,275	137			
JO	Intergroupes	1,326	2	,663	,655	,001
	Intragroupes	136,558	135	1,012		
	Total	137,884	137			
PI	Intergroupes	1,762	2	,881	1,057	,005
	Intragroupes	112,477	135	,833		
	Total	114,239	137			

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

3.2.2 Tests post hoc

Variable dépendante		(I) STRUCTURES	(J) STRUCTURES	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
							Borne inférieure	Borne supérieure
DIALOGUE	Différence significative de Tukey	SENELEC	SONACOS	-0,045	0,227	0,979	-0,58	0,49
			SEN'EAU	-0,362	0,205	0,184	-0,85	0,12
		SONACOS	SENELEC	0,045	0,227	0,979	-0,49	0,58
			SEN'EAU	-0,317	0,248	0,409	-0,9	0,27
		SEN'EAU	SENELEC	0,362	0,205	0,184	-0,12	0,85
			SONACOS	0,317	0,248	0,409	-0,27	0,9
JO	Différence significative de Tukey	SENELEC	SONACOS	-0,081	0,221	0,928	-0,6	0,44
			SEN'EAU	-0,228	0,199	0,488	-0,7	0,24
		SONACOS	SENELEC	0,081	0,221	0,928	-0,44	0,6
			SEN'EAU	-0,147	0,242	0,815	-0,72	0,43
		SEN'EAU	SENELEC	0,228	0,199	0,488	-0,24	0,7
			SONACOS	0,147	0,242	0,815	-0,43	0,72
PI	Différence significative de Tukey	SENELEC	SONACOS	0,249	0,201	0,431	-0,23	0,72
			SEN'EAU	-0,052	0,181	0,955	-0,48	0,38
		SONACOS	SENELEC	-0,249	0,201	0,431	-0,72	0,23
			SEN'EAU	-0,301	0,219	0,359	-0,82	0,22
		SEN'EAU	SENELEC	0,052	0,181	0,955	-0,38	0,48
			SONACOS	0,301	0,219	0,359	-0,22	0,82

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

Les tests post hoc nous permettent d'effectuer des comparaisons par paires de structures (entreprises) sur une variable. Ces tests sont applicables si le test d'homogénéité de variance est vérifié. Le tableau de comparaisons multiples montre qu'il n'y a pas de significativité des résultats entre les variables au sein des entreprises étudiées. Selon les informations du test, aucune entreprise n'a montré de différence en matière de dialogue social. Cela confirme l'homogénéité de l'échantillon étudié.

3.3. La mesure des variables du modèle de recherche

L'utilisation des échelles multi-items est recommandée pour mesurer les concepts parce qu'elles permettent de vérifier la fiabilité et la validité convergente de chaque construit (Evrard et al. 2003). Pour l'évaluation des variables utilisées dans cette thèse, nous avons adopté les instruments de mesures de tous nos items avec l'échelle de Likert à cinq points c'est-à-dire de 1 « pas du tout d'accord », à 5 « tout à fait d'accord²⁸ ». Les répondants devaient indiquer leur opinion par rapport aux pratiques de dialogue social dans leurs entreprises. Les items des variables de la justice organisationnelle et ceux de la performance individuelle sont déjà validés dans la littérature respectivement par Colquitt (2001) ; Cropanzano et Vendenbergh (2007), Albarracin, Hautbourg, Levard, et Martin (2014) et Koopmans et al. (2011). Ces instruments nous permettent d'opérationnaliser les variables retenues dans notre modèle conceptuel. Toutefois, nous avons conçu d'autres échelles de mesure à partir de l'enquête exploratoire de la phase qualitative pour faciliter l'opérationnalisation des items retenues de la variable dialogue social.

3.3.1. La mesure du dialogue social

La variable dialogue social est mesurée à l'aide des dimensions suivantes : la négociation, la médiation, la concertation et l'information. Ces échelles de mesure ont été conçues à partir de la littérature et des résultats de l'étude qualitative exploratoire.

Sous ce rapport, nous avons retenu neuf (09) items pour la dimension négociation (NEGO1, NEGO2, NEGO3, NEGO4, NEGO5, NEGO6, NEGO7, NEGO8 et NEGO9).

Tableau 16 : échelle de mesure de la négociation (NEGO)

CODE	Item	Source
NEGO1	Les dirigeants négocient des heures de travail supplémentaire avec les salariés.	
NEGO2	Une ou des négociation (s) sont engagées dans votre entreprise dans le passé.	
NEGO3	Un ou des accords issus de la négociation sont toujours en vigueur.	
NEGO4	Vous sentez l'utilité de la négociation dans votre entreprise.	
NEGO5	Tous les organes représentatifs des salariés sont présents lors des sessions de négociations.	

²⁸ L'échelle utilisée est la suivante : 1-pas du tout d'accord ; 2- pas d'accord ; 3-ni d'accord ni en des accords ; 4-d'accord ; 5-tout à fait d'accord.

NEGO6	Les primes et les salaires sont négociés	Extrait du traitement de nos données qualitatives
NEGO7	Le temps de travail (durée, aménagement, heures supplémentaire, forfaits, etc.) est négocié	
NEGO8	Le syndicat négocie beaucoup avec les dirigeants sur l'amélioration des conditions de travail (sécurité, risques psychosociaux, pénibilité, santé)	
NEGO9	L'association des femmes de votre entreprise négocie sur l'égalité professionnelle femme/homme	

Sept (07) items pour la dimension médiation (MEDIA1, MEDIA2 MEDIA3, MEDIA4, MEDIA5, MEDIA6 et MEDIA7 ; par exemple : Pour la gestion du conflit vous pratiquez de la médiation) ;

Tableau 17 : échelle de mesure de la médiation (MEDIA)

CODE	Item	Source
MEDIA1	La médiation existe dans votre entreprise.	Extrait du traitement de nos données qualitatives
MEDIA2	Pour un changement interne certains responsables sont consultés au niveau de l'entreprise.	
MEDIA3	Le personnel discute mutuellement de leur intérêt et celui de l'entreprise.	
MEDIA4	Le syndicat tient des rencontres avec le personnel pour discuter des conditions de travail généralement et en particulier des arrêts de travail de courte durée (débrayage de quelques heures)	
MEDIA5	Il y a médiation lorsqu' un dossier de revendication est sur la table du responsable.	
MEDIA6	Les revendications interprofessionnelles font appel aussi à la médiation.	
MEDIA7	Pour la gestion du conflit vous pratiquez de la médiation.	

Quatre (04) items pour la variable concertation (CONCER1, CONCER2, CONCER3 et CONCER4 ; par exemple : Les dirigeants et les salariés se concertent au sein de votre entreprise) ;

Tableau 18 : échelle de mesure de la Concertation (CONCER)

CODE	Item	Source
CONCER1	Pour la prise de décision il y a une concertation entre les partenaires sociaux de votre entreprise.	Extrait du traitement de nos données qualitatives
CONCER2	Les dirigeants et les salariés se concertent au sein de votre entreprise.	
CONCER3	Pour un changement interne les partenaires se concertent.	
CONCER4	Pour des accords collectifs il y a une concertation des partenaires.	

Et huit (08) items pour la dimension information (INF1, INF2, INF3, INF4, INF5, INF6, INF7 et INF8 ; par exemple : L'entreprise veille toujours à la précision des informations).

Tableau 19 : échelle de mesure de l'information (INF)

CODE	Item	Source
INF1	Les salariés sont informés sur les décisions prises pour votre entreprise	Extrait du traitement de nos données qualitatives
INF2	L'entreprise veille toujours à la précision des informations	
INF3	La direction informe les résultats réalisés par l'entreprise	
INF4	Sur le niveau de développement de l'entreprise.	
INF5	L'autorité informe la situation financière de votre entreprise	
INF6	le personnel est mal informé dans votre entreprise.	
INF7	L'intranet et l'affiche restent vos moyens de communication.	
INF8	Des nouvelles politiques de l'entreprise	

3.3.2. La mesure de la justice organisationnelle

Dans le présent travail, en nous appuyant sur la littérature existante, nous avons retenus quatre dimensions de la justice organisationnelle à savoir la justice procédurale avec 6 items, la justice distributive avec 7 items, la justice interpersonnelle avec 9 items et la justice informationnelle avec 8 items.

Ainsi, les tableaux ci-dessous présentent les items retenus pour chaque dimension :

Tableau 20 : Les items retenus pour la justice procédurale

CODE	Item	Source
JP1	Les procédures de dialogue sont suffisamment claires.	Colquitt (2001) Cropanzano et Vendenberghe (2007)
JP2	Il y a de la neutralité dans les processus de médiation, négociation, consultation etc.	
JP3	La possibilité de correction s'il y a erreur dans l'application de la décision prise.	
JP4	Les procédures sont validées et acceptées par tous.	
JP5	Les procédures de sélection des partenaires sont très claires	
JP6	La justice procédurale a un effet modérateur.	

Tableau 21 : Les items retenus pour la justice distributive

CODE	Item	Source
JD1	Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail.	Colquitt (2001) Cropanzano et Vendenberghe (2007)
JD2	Je pense être équitablement récompensé compte tenu de mes responsabilités.	
JD3	Je pense être équitablement récompensé compte tenu de mon expérience de travail.	
JD4	Je pense être équitablement récompensé compte tenu de la quantité d'effort que j'investisse dans le travail.	
JD5	Je pense être équitablement récompensé compte tenu de la qualité de votre travail.	
JD6	Je pense être équitablement récompensé compte tenu du stress et des tensions dans le travail.	
JD7	Ce que j'obtiens est justifié au regard de mes performances.	

Tableau 22 : Les items retenus pour la justice interpersonnelle

CODE	Item	Source
JINTER1	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise.	Colquitt (2001) Cropanzano et Vendenberghe (2007)
JINTER2	L'entreprise explique adéquatement le pourquoi des pratiques et des décisions.	
JINTER3	Je traite mes subordonnés avec respect et dignité.	
JINTER4	Je suis fier d'appartenir à cette organisation.	
JINTER5	Je sens affectivement attaché(e) à mes collègues	
JINTER6	Je n'ai pas le sentiment de faire partie de la famille	
JINTER7	Je ressens vraiment les problèmes de mes collègues comme si c'était les miens	
JINTER8	Mon supérieur me traite poliment.	
JINTER9	Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	

Tableau 23 : Les items retenus pour la justice informationnelle

CODE	Item	Source
JINF1	Mon interlocuteur communique avec transparence	Colquitt (2001) Cropanzano et Vendenberghe (2007)
JINF2	Les dirigeants nous communiquent les informations dont nous avons besoins	
JINF3	L'entreprise adapte sa communication à nos besoins spécifiques	
JINF4	L'entreprise tient beaucoup à la qualité de l'information.	
JINF5	L'entreprise explique de façon complète les procédures utilisées pour déterminer ce vous obtenez.	
JINF6	Il y a justice informationnelle dans le processus de dialogue de votre entreprise	

JINF7	L'entreprise donne des explications pertinentes sur les procédures servant à déterminer ce que vous obtenez.	
JINF8	L'entreprise communique avec des informations détaillées dans des délais raisonnables.	

En somme, toutes ces échelles de mesure nous ont permis de comprendre pour chaque dimension son influence interne et externe par rapport à notre modèle de recherche.

3.3.3. La mesure de la performance individuelle

La littérature que nous avons mobilisée dans ce travail nous a permis de retenir quatre dimensions de la performance individuelle à savoir la performance à la tâche avec 4 items, la performance contextuelle avec 4 items, la performance adaptative avec 4 items et le comportement contreproductif avec 9 items.

Ainsi, les tableaux ci-dessous présentent Les items retenus pour chaque dimension :

Tableau 24 : Les items retenus pour la performance dans la tâche

Code	Items	Source
<i>PERFT1</i>	L'entreprise demande d'effectuer le travail assigné.	Koopmans et <i>al.</i> (2011) ; Campbell (1990) Borman et Motowidlo (1997)
<i>PERFT2:</i>	Il existe des débats sur la quantité et la qualité du travail.	
<i>PERFT3</i>	L'entreprise préconise la précision sur le travail afin de faciliter le contrôle.	
<i>PERFT4</i>	La planification et organisation du travail sont communiquées.	

Tableau 25 : Les items retenus pour la performance contextuelle

Code	Items	Source
<i>PERFC1</i>	L'entreprise vous appelle à faire des tâches supplémentaires.	Koopmans et <i>al.</i> (2011) ; Campbell (1990)
<i>PERFC2</i>	L'entreprise me demande d'être enthousiasme, d'avoir de l'ingéniosité, motivation et dévouement etc.	
<i>PERFC3</i>	L'entreprise me demande de coopérer et aider les autres.	
<i>PERFC4</i>	L'entreprise me demande de faire une communication efficace.	

Tableau 26 : Les items retenus pour la performance adaptative

Code	Items	Source
<i>PERFA1</i>	L'entreprise met en place de nouvelles idées pour exister.	Koopmans et <i>al.</i> (2011) ; Campbell (1990)
<i>PERFA2</i>	L'entreprise crée les conditions pour que je puisse réaliser les objectifs face à son environnement.	
<i>PERFA3</i>	L'entreprise finance sur la recherche et développement par exemple : apprendre de nouvelles tâches et technologies.	
<i>PERFA 4</i>	Je fais preuve de résilience, je reste calme, j'analyse rapidement et agis de manière appropriée.	

Tableau 27 : Les items retenus pour le comportement contreproductif

Code	Items	Source
COMPC1	L'injustice favorise le comportement hors tâche de votre entreprise.	Koopmans et <i>al.</i> (2011) ; Campbell (1990)
COMPC2:	L'injustice n'a aucun effet sur les pauses trop nombreuses et trop longues.	
COMPC3:	L'injustice augmente les disputes entre les collègues.	
COMPC4	L'autorité ne contrôle pas les absentéistes.	
COMPC5	La justice organisationnelle à un effet sur la performance individuelle.	
COMPC6:	Le personnel ne mobilise pas beaucoup d'effort dans le travail.	
COMPC7:	Il y a toujours une asymétrie d'information.	
COMPC8	On remarque facilement l'attitude ou comportement du salarié.	
COMPC9:	L'aptitude à influencer les collègues.	

4. La collecte des données

Les méthodes et techniques de recherche en sciences sociales, surtout en sciences de gestion, sont nombreuses et variées. Leur utilisation varie selon la nature et le but de la recherche, de l'information disponible et du temps que dispose le chercheur.

Ainsi, en fonction des objectifs poursuivis, le chercheur peut choisir une méthode appropriée ou en combiner plusieurs afin d'étayer la démarche utilisée.

Pour notre recherche, nous avons choisi de recourir aux approches qualitative et quantitative à travers une recherche documentaire, des entretiens et un questionnaire. Cette combinaison d'approches a l'avantage de diversifier les techniques et les outils de collecte de données, mais aussi d'expliquer de façon plus ou moins globale le phénomène étudié par le moyen des statistiques et du discours des enquêtés. En outre, elle facilite une pratique de triangulation dans l'analyse des résultats (converger, corroborer des résultats), de montrer la complémentarité des résultats (Greene, Caracelli, et Graham, 1989). D'ailleurs, pour Dietich, Loison, et Roupnel, certains questionnements trouvent des réponses grâce à l'approche compréhensive tandis que d'autres nécessitent l'approche quantitative et statistique (Diallo, 2014). Ainsi, en combinant les deux méthodes pour la collecte des données, nous espérons mieux expliquer notre problématique de recherche et confirmer ou infirmer nos hypothèses.

4.1. Les méthodes et les techniques de collecte des données qualitatives

Dans cette thèse nous avons utilisé aussi l'approche qualitative pour la collecte des données. Avec les données qualitatives le chercheur privilégie l'analyse et l'interprétation de l'information non chiffrée. Elle apporte des informations importantes permettant la compréhension d'un phénomène social ou d'un sujet quelconque.

L'une des caractéristiques spécifiques de la méthode qualitative est l'utilisation des ressources de l'intelligence pour saisir des significations (Mucchielli et Paillé, 2012)²⁹ ou des causalités mais aussi extraire un sens plutôt que de transformer l'information en chiffres. Selon la plupart des chercheurs, la recherche qualitative ne se caractérise pas par des données, puisqu'elles peuvent aussi être quantifiées, mais par sa méthode d'analyse qui n'est pas mathématique (Strauss et Corbin, 1990, cité par Quintin, 2012, p.25). L'on admet que la méthode qualitative fait recours à une méthode d'analyse plus souple et davantage inductive et s'inspire de l'expérience de la vie quotidienne (Douglas, 1976). S'inscrivant dans le même sillage, Wacheux (1996), considère que la méthode qualitative cherche à expliquer les phénomènes sociaux. En outre, les méthodes et techniques qualitatives « mettent l'accent sur les effets de situation, les interactions sociales sous contraintes, la place de l'imaginaire ou le jeu des acteurs avec les normes sociales » (Alami, Desjeux et Moussaoui, 2009)³⁰ ce qui leur permet de rendre compte de la complexité du réel là où, bien souvent, l'enquête quantitative en dresse un portrait parfois simplifié (Desanti ; Cardon, 2007).

A ce niveau, nous parlerons de façon brève de quelques avantages de l'approche qualitative parmi lesquels on peut citer :

****l'exploration et l'approfondissement d'un sujet de recherche :*** il permet au chercheur d'explorer le sujet et de recueillir le maximum d'informations permettant d'orienter la recherche, d'accéder à diverses réponses aux interrogations. D'ailleurs, l'utilisation de la méthode qualitative est suggérée pour comprendre des phénomènes ou des faits qu'on estime insuffisante la connaissance préalable du domaine à explorer, (...), dès qu'on cherche, à comprendre un phénomène en profondeur (Couratier ; Miquel, 2007, p. 34). Pour ce qui concerne notre recherche nous avons privilégié les entretiens, l'observation etc. ;

****l'objectivation de l'objet d'études :*** interviewer quelqu'un pour qu'il donne son opinion, analyser le contenu d'un document pour extraire une information, observer un fait pour comprendre ses caractéristiques, éviter toute spéculation réflexive et subjective sur un sujet place le chercheur dans une position d'objectivité. Ainsi, le processus d'objectivation par le biais des méthodes et techniques qualitatives permet de renforcer la scientificité de l'étude. Pour ce qui nous concerne le fait d'avoir des entretiens avec les parties prenantes (le patronat, les syndicalistes et les salariés) nous respectons quelque part ce critère d'objectivation.

²⁹ Mucchielli, A., et Paillé, P. (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (éd. 3ème). Paris: Armand Colin.

³⁰ Alami, S., Desjeux, D., et Garabuau-Moussaoui, I. (2009). Les méthodes qualitatives. Paris: PUF.

Par ailleurs, les méthodes utilisées pour cette recherche sont l'étude documentaire et l'entrevue ;
***la recherche documentaire** : est le plus souvent la première étape dans le recueil des données car elle permet de rassembler les informations nécessaires à la compréhension du sujet, à la construction théorique, méthodologique et l'orientation de l'enquête par la lecture de divers documents.

Pour cette thèse, le corpus documentaire est composé d'ouvrages, d'articles scientifiques, de rapports de fin d'exercice etc. Pour trouver ces documents nous avons visité la bibliothèque de l'Université de Ziguinchor (UASZ), celle de Dakar (UCAD), les espaces de documentation numériques³¹ (revues en ligne, bibliothèques virtuelle) et les rapports de fin d'exercice de nos structures d'accueil ;

***l'entretien** : pour la collecte des données nous avons eu recours à l'entretien qui est une technique souvent indiquée pour les recherches de type qualitatif dans lesquelles le chercheur veut appréhender le phénomène étudié dans sa complexité et non se concentrer d'une analyse statistique ou mathématique.

Les entretiens effectués pour ce travail sont de type semi directif avec une grande liberté accordée à l'enquêté afin qu'il puisse s'exprimer plus longuement et donner le maximum d'information sur le cas étudié. Cependant, il existe d'autres types d'entretien : l'entretien directif, et l'entretien non directif qui permettent également le recueil des informations dans une recherche.

Le choix de l'entretien semi directif se justifie par le fait, d'une part qu'il est adapté pour l'étude des phénomènes recherchés et problématiques liés à l'environnement de l'entreprise car le plus souvent les agents enquêtés ne disposent pas suffisamment de temps pour un entretien de type exploratoire et, d'autre part, il répond aux besoins des chercheurs qui veulent recueillir le maximum d'informations sur le thème d'étude. L'avantage avec l'entretien semi directif c'est qu'il permet de recueillir des informations reflétant la pensée, la représentation de l'acteur interviewé, les réponses étant fournies de manière spontanée aux questions posées. Dans le cadre de ce travail nous l'avons privilégié pour sa flexibilité et la richesse des informations qu'elle permet de recueillir (Huberman et Miles 1991, cités par Mendy, 2010, p. 187).

L'entretien semi directif nécessite le recours à un guide d'entretien. Pour ce qui concerne cette étude, nous avons utilisé un guide³² d'entretien comprenant quatre thèmes :

✓ **Thème 1** : la construction du dialogue social au sein de l'entreprise ;

✓ **Thème 2** : la perception de justice organisationnelle dans les pratiques de dialogue social ;

³¹ [zlibrary en français - Recherche \(bing.com\)](#)

³² Voir annexe 2

✓ **Thème 3** : l'influence du dialogue social sur la performance individuelle du salarié ;

✓ **Thème 4** : l'influence de la justice organisationnelle sur la performance individuelle du salarié.

Avec ce guide d'entretien, nous avons réussi à effectuer quinze (15) entretiens avec plusieurs personnes ressources que nous avons choisies en fonction de leurs statuts ou responsabilités, leurs connaissances de leur entreprise et en matière de pratique de dialogue social. Il s'agit des dirigeants d'entreprises particulièrement et les délégués, les responsables syndicales en général. Chaque entretien est motivé par le besoin d'approfondir le sujet recherché dans l'approche quantitative afin de trouver des réponses aux questions de recherche. L'entretien avec ces acteurs (SENELEC, SONACOS SA et la SEN'EAU) a pour but de discuter des pratiques de dialogue social dans l'entreprise. Les échanges avec ces derniers se justifient par le fait qu'ils sont souvent directement concernés par l'étude. Les informations recueillies au cours de ces entretiens vont nous aider à mieux expliquer les opinions, les jugements des uns des autres sur le thème « le rôle de la perception de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle des salariés ».

Les entretiens se sont déroulés entre le 15 septembre 2021 et le 30 mai 2022 pour le recueil des données qualitatives et quantitatives. Toutefois, en fonction de l'interlocuteur, d'autres questions en relation avec le sujet ont été abordées car le guide d'entretien est conçu avec beaucoup de souplesse et de flexibilité. Autrement dit, les échanges évoluent au fur et à mesure des entretiens, en fonction de la pertinence des réponses et l'apparition d'idées à approfondir. Les entretiens se sont déroulés en français, ce qui nous a permis de saisir directement le discours des enquêtés et de ne pas recourir à de la traduction ou transcrire des enregistrements source de biais. La durée moyenne des entretiens est de 35 minutes. Enfin, une prise de notes systématiques a été faite lors de chaque entretien pour collecter l'information auprès des enquêtés. Au cours de cette période de collecte, nous n'avons pas enregistré les entretiens.

Toutefois, le travail qualitatif ne saurait suffire à une analyse approfondie de certains objets. D'ailleurs, il conduit généralement le chercheur à donner une importance particulière aux dysfonctionnements sociaux alors que l'approche quantitative relativise au contraire certains comportements atypiques (Dietrich, Loison, et Roupnel, 2010). Alors, pour mieux saisir la perception de la justice organisationnelle dans les pratiques de dialogue social dans sa complexité et dans l'objectif de mener une analyse plus subtile, plus pertinente, nous mobilisons aussi les méthodes de collecte de données quantitatives.

4.2. Les méthodes et les techniques de collecte des données quantitatives

Pour étudier un fait social, le chercheur doit élaborer des outils (méthodes d'enquête, concepts, catégories, données) lui permettant de « s'absraire des cas particuliers, de se détacher des représentations individuelles » (Martin, 2012, p. 10) et de respecter les règles de scientificité. L'approche quantitative dans ce travail a permis de collecter des données et d'avoir des résultats objectifs. Le choix de la méthode quantitative se justifie par le fait qu'il est important d'aller au-delà du discours, de l'observation et de l'analyse documentaire pour analyser l'opinion sur le rôle de la perception de la justice organisationnelle dans les pratiques de dialogue social au niveau des entreprises. En fait, certaines informations ne peuvent être prouvées sans une approche quantitative qui fournit une échelle de mesure, des analyses et de tests statistiques permettant de saisir des phénomènes cachés à la vue du qualitatifiste.

Nous avons utilisé l'approche quantitative dans ce travail pour plusieurs raisons à savoir :

-son objectivité : elle permet de quantifier les opinions des individus et de garantir une scientificité à l'étude. L'approche quantitative limite la subjectivité individuelle d'une part et d'autre part, minimise les erreurs qui découlent des discours des enquêtés.

-sa représentativité : la méthode quantitative cherche à recueillir l'information avec un échantillon représentatif en termes d'effectifs et de caractéristiques. Les informations obtenues représentent l'opinion à une plus grande échelle. Elles peuvent être généralisées pour toute la population cible.

-sa significativité : les données étant numériques et leur croisement doit répondre à un critère de significativité pour être statistiquement valides. Donc l'approche quantitative permet d'obtenir des résultats significatifs qui vont renforcer la qualité de l'étude.

La collecte des données quantitatives fait appel au questionnaire qui reste l'un des meilleurs outils pour obtenir des informations chiffrées et quantifiables auprès d'une population ciblée. Grâce au questionnaire le chercheur peut faire une analyse statistique des phénomènes étudiés et montrer des liens qui n'apparaissent pas forcément dans le discours des enquêtés.

Pour cette recherche, nous avons élaboré un questionnaire³³ car il est nécessaire d'interroger un nombre important de salariés des trois entreprises pour essayer de comprendre leurs vécus, leurs attitudes et leurs relations qu'ils entretiennent ensemble (entre coéquipiers, subordonnés supérieurs hiérarchiques etc.). Le document contient 79 items portant sur les dimensions suivantes : Concertation, Négociation, Médiation, Information, Justice distributive, Justice

³³ Voir annexe 1

procédurale, Justice informationnelle, justice interpersonnelle et la performance individuelle (performance contextuelle, performance dans la tâche, performance adaptative et le comportement contreproductif). En outre, pour chaque dimension entre 2 et 13 items ont été proposés pour mieux mesurer la consistance interne et externe des liens qui peuvent exister entre ces variables. Enfin, nous avons utilisé l'échelle de Likert à cinq points c'est-à-dire de 1 « pas du tout d'accord », à 5 « tout à fait d'accord » pour mieux récolter les informations auprès des travailleurs. Par la suite, nous avons transféré le questionnaire sur la plateforme Kobotoolbox³⁴. Ce transfert est intéressant parce qu'il facilite l'utilisation des outils numériques pour collecter et stocker les données recueillies. En outre, le choix de Kobotoolbox et de l'application associée Kobocollecte³⁵ permet de gagner du temps (saisie instantanée de l'information), de réduire les coûts (charges liées à l'impression du questionnaire en format papier pour l'ensemble de la population cible), de sécuriser notre base de données (protection et disponibilité de l'information). Les données recueillies par le moyen de ces deux outils peuvent être récupérées sous des formats compatibles avec les logiciels de traitement et d'analyse tels que : Ms Excel, Sphinx, SPSS, STATA, R etc.

Par ailleurs, le questionnaire a été testé auprès de 5 travailleurs pour vérifier la pertinence des variables, items et échelle de mesure et la cohérence globale. Le test nous a permis de nous assurer que les éléments de mesure sont bien pertinents, la structure obéit à des critères de cohérence et de logique, la formulation écrite est claire et que les informations peuvent être facilement partagées avec les enquêtés. Toutefois, le test a révélé la nécessité d'ajouter des questions sur l'identification des enquêtés. L'administration du questionnaire s'est faite par deux voies à savoir : l'administration directe (face-face) et l'administration indirecte (enquête en ligne). Pour ce qui concerne la première technique, nous avons fait appel à quatre étudiants en sociologie (niveau master) pour administrer le questionnaire à la SENELEC, à la SONACOS SAet à la SEN'EAU (Dakar, Ziguinchor, Kolda et Sédhiou). Le recueil de données s'est fait par le moyen de l'application Kobocollecte qui permet de disposer de façon instantanée l'information collectée mais aussi de suivre à travers Kobotoolbox l'enquête.

Pour la seconde technique, nous avons partagé le lien généré à travers kobotoolbox via WhatsApp et par e-mail avec les enquêteurs et les enquêtés. Cette façon de faire nous permet de recueillir

³⁴ Cette plateforme disponible sur : www.kobotoolbox.org permet de générer un lien du questionnaire utilisable avec Kobocollecte ou à partager par mail, sur des sites internet ou par le moyen des réseaux sociaux.

³⁵ Kobocollecte est un outil gratuit pour la collecte de données mobiles, accessible à tous. Il permet à l'utilisateur de collecter des données sur le terrain à l'aide d'appareils mobiles tels que des téléphones mobiles, des tablettes, ou des ordinateurs. Les informations collectées par le moyen de kobocollecte peuvent être envoyées dans la plateforme Kobotoolbox pour constituer automatiquement une base de données.

des données à distance afin de surmonter aussi les difficultés liées à l'accessibilité et à la disponibilité de l'enquêté.

En somme, dans cette thèse nous avons choisi de combiner les deux approches quantitative et qualitative pour mieux comprendre ou répondre à notre question de recherche : Quel est le rôle de la justice organisationnelle dans la relation entre le dialogue social et la performance individuelle au niveau des entreprises ?

Les deux méthodes nous apportent des outils pour nous accompagner dans la résolution, dans la démarche empirique, dans la collecte et l'analyse des données (Martin, 2010).

5. Le traitement et l'analyse des données collectées

Le traitement de données est une opération qui consiste à agir sur la base de données afin d'apporter plus de qualité aux informations recueillies. Il peut s'agir de la recherche et suppression des doublons, l'identification et la gestion des non réponses et des valeurs aberrantes ou extrêmes, l'agrégation et la désagrégation etc.

1.2 Le traitement des données qualitatives avec SPHINX-QUALI et NVIVO

En ce qui concerne la présentation et l'analyse des entretiens, nous avons choisi les logiciels spécialisés dans l'étude des verbatim ou des occurrences Sphinx quali³⁶ et NVIVO.

Dans le cadre de ce travail, nous avons utilisé le logiciel Sphinx Quali et NVIVO pour le traitement de données pour plusieurs raisons.

Ils sont réputés pour la valeur ajoutée de leur méthodologie et la puissance de leurs analyses. Avec l'expansion des données de toutes sortes et la multiplication des opinions sur le web et les réseaux sociaux, il devient essentiel de traiter des données de quelque source que ce soit : questions ouvertes, interviews, focus group, articles de presse, extraits de sites web, commentaires de forums et réseaux sociaux, Sphinx Quali et NVIVO permettent d'importer tous ces corpus.

Ils donnent un accès instantané à des synthèses globales, permettant une première appropriation du contenu du corpus : étude des concepts clés, nuages de mots, catégorisation thématique, caractérisation des locuteurs et des contextes, détermination de l'orientation des opinions.

Pour une analyse de contenu efficace, Sphinx Quali et NVIVO fournissent une assistance pour la construction du livre de codes (personnalisé ou automatique) et la codification (possibilité

³⁶ Le lien suivant permet de consulter le logiciel : [Logiciel Sphinx Quali | Le Sphinx \(lesphinx-developpement.fr\)](https://www.lesphinx-developpement.fr/) (consulté le 22 -04-2022).

d'extension automatique de codification). Les résultats sont rendus avec des présentations de thèmes et de sous-thèmes et livrés avec des extraits de verbatim caractéristiques.

En utilisant des technologies et des méthodologies intégrées, Sphinx Quali et NVIVO déterminent quels passages expriment un sentiment, un jugement ou une évaluation et identifient leur orientation (positive / négative / partagée). Ils permettent ainsi de définir facilement l'opinion globale d'un individu, ce qui était considéré comme une tâche fastidieuse dans le passé. Avec ces deux logiciels nous bénéficions des verbatims illustratifs qui nous faciliteront la compréhension des uns des autres sur la perception de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle.

1.3 Le traitement de la base de données quantitatives collectées

Ici nous avons fait un traitement de données en procédant :

- ✓ d'abord, par la détection des doublons, la complétude et suppression des observations ;
- ✓ ensuite, par le remplacement des données manquantes ;
- ✓ enfin, par le nettoyage de la base et le codage des données.

5.1.1. La recherche des doublons, la complétude et la suppression des observations

Concrètement, la pertinence des informations reçues lors des entretiens avec le personnel des entreprises respectives reflète bien la qualité des données à exploiter. Ainsi, l'exploitation des données avec le logiciel Excel nous permet de repérer, de rechercher, d'afficher, de masquer et de supprimer des doublons dans la base de données³⁷. Ce même travail a été fait pour traiter notre base avec une variable clé unique (numéro d'identification de l'enquêté) mais nous n'avons globalement pas repéré de doublon dans notre base de données. Ce travail nous a permis de passer à la vérification de la complétude de nos données. A ce niveau, la vérification nous a permis de constater les données manquantes d'une part et d'autre part de constater qu'il y a des informations non pertinentes. Ainsi, 14 des 152 observations correspondantes ont fait l'objet de suppression. Car ces dernières observations sont issues des agents de sécurité qui ne sont pas des salariés directs des entreprises respectives (SENELEC, SONACOS SA et SEN'EAU). Ces derniers sont liés à ces entreprises par des contrats de prestation de services avec leurs structures respectives.

³⁷ <https://www.votreassistante.net>

Nous avons aussi vérifié la fiabilité de certaines observations car nous trouvons des informations très complètes par rapport à la position de l'individu mais totalement fausses par exemple : une observation ne peut pas être notée « pas d'accord sur 137 questions » ou « tout à fait d'accord sur 137 questions » sur toute l'observation dans tout le questionnaire. Cela nous a même permis de voir la cohérence des données de la base. Et pour les données manquantes, nous avons procédé par des remplacements afin d'avoir une base complète.

5.1.2. Le remplacement des données manquantes

Pour s'assurer de faire un bon travail nous avons procédé à un remplacement des données manquantes dans la base. En effet, à la fin de la collecte des données, nous avons vérifié la complétude de la base des données. Cette vérification nous a permis de voir que des informations sur certaines variables n'étaient pas renseignées. En effet, des non réponses ont été repérées dans la base de données pour des variables qualitatives (nom de la structure) et quantitatives (âge et ancienneté de l'enquête). Les informations manquantes pour les variables qualitatives ont été corrigées après vérification du questionnaire.

Pour les données manquantes des variables quantitatives, nous faisons un traitement par remplacement grâce à la moyenne calculée par le logiciel SPSS. Pour l'âge, la valeur 35 a été utilisée pour la remplacer les données manquantes alors que la valeur 6 a remplacé les informations manquantes pour l'ancienneté. Nous avons fait attention aux données aberrantes qui peuvent se présenter sous plusieurs formes. Cependant, il est important de préciser qu'il est difficile de savoir si une donnée est aberrante ou atypique. On peut retrouver ces données dans une classe d'effectif faible dans une classification. Et enfin nous avons constaté qu'une fois ce travail effectué notre base est complète et les données sont accessibles.

5.1.3. Le nettoyage et le recodage des données

Pour rendre la base claire et lisible, nous avons procédé à un nettoyage des variables ou les informations de la base. Nous l'avons déjà évoqué car nous avons enlevé les données aberrantes et de s'assurer que chaque colonne correspond bien à une seule et unique variable, de s'assurer que chaque ligne est fléchée pour un seul et unique individu etc. Parfois les modalités d'une variable sont jugées trop nombreuses pour l'analyse d'un problème de recherche. C'est pourquoi il est recommandé de faire un paramétrage des variables. En créant aussi des intervalles de classe pour l'âge des agents. En somme nous avons codé en passant la transformation de certaines variables pour bien regrouper.

5.1.4. L'analyse des données quantitatives avec SPSS version 22.0 et AMOS version 18.0

Nous avons analysé nos données quantitatives à deux niveaux que sont l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse factorielle confirmatoire.

5.1.4.1. L'analyse factorielle exploratoire

Après ce travail, SPSS version 22.0 nous a permis d'établir les statistiques descriptives (moyenne, écart-type, variance) pour les variables concernées ainsi que la matrice de corrélation entre les variables et AMOS version 18.0 quant à lui a permis d'obtenir les indices de fiabilité et de validité des variables d'opérationnalisation (CR et AVE). Suite aussi à une analyse en composantes principales (ACP), les mesures des dimensions de la justice organisationnelle, de dialogue social et des dimensions de la performance individuelle ont été retenues. C'est pourquoi les items sont retenus en fonction de leur contribution factorielle (matrice de composante supérieure à 0,5).

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) est une méthode d'analyse des données quantitatives qui permet d'extraire les différentes dimensions des variables étudiées, chaque dimension correspondant à un facteur donné. Elle permet aussi d'identifier et d'interpréter les dimensions extraites. Pour ce faire, la méthode du maximum de vraisemblance (maximum likelihood) est souvent empruntée surtout lorsque la distribution multivariée est normale. Par ailleurs, le maximum de vraisemblance donne accès aux tests de significativité et d'ajustement.

Appliquée sous l'angle du maximum de vraisemblance, l'AFE est facilitée par la réalisation des conditions de factorisation des données, la définition du nombre d'axes à retenir et l'interprétation de ces axes. Les conditions de factorisation des données sont vérifiées à travers le test de sphéricité de Bartlett et le test de Kaiser Meyer et Olkin (KMO). Le premier test sert à mettre en évidence l'existence de corrélations entre les pour un seuil de $p < 0,05$. Le second test indique la proportion dans laquelle les variables retenues forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept (Igalens et Roussel, 1998). Ainsi, une valeur du KMO comprise entre 0,7 et 1 indique que les données sont factorisables même si une valeur supérieure à 0,5 est acceptable (Evrard et al., 2009). Une fois que la condition de factorisation est remplie on peut alors passer à la définition du nombre d'axes à retenir pour l'interprétation des résultats obtenus. Plusieurs tests sont possibles pour cette étape. Mais globalement, si certains tests se fondent sur la qualité de valeurs propres comme le test de Cattell (1966), le critère du coude et le critère Kaiser (1960) d'autres s'appuient sur la variance extraite à l'instar du test parallèle de Horn (1965) qui consiste à retenir les composantes dont les variances sont significativement

supérieures à celles obtenues par pure chance (c'est-à-dire de façon aléatoire). Ce dernier test est souvent choisi pour sa supériorité sur les autres tests (Hayton, Allen et Scarpello, 2004). Une fois que le nombre d'axes retenus est connu, il convient de les interpréter.

L'interprétation des axes retenus se fait à travers d'une part l'évaluation de la part de variance expliquée par les facteurs retenus et d'autre part les coefficients de corrélation entre les variables initiales (loadings) et les facteurs pour voir la contribution factorielle des variables sur les facteurs retenus. Habituellement, les énoncés ayant des valeurs inférieures à 0,5 sont supprimés (Evrard, Pras et Roux, 2009). En se basant sur ces divers éléments, le chercheur doit retenir une structure factorielle donnée. Il est aidé en cela par le calcul des coefficients alpha (α) de Cronbach et le rhô (ρ) de Jöreskog. Le premier permet de vérifier en quoi les énoncés d'une échelle mesurent conjointement le même construit. Pour Nunnally (1978), un coefficient alpha de Cronbach est acceptable lorsqu'il est supérieur à 0,7. Quant au second, le rhô (ρ) de Jöreskog, il constitue la part de variance des facteurs composites partagée avec l'ensemble des items mesurant ce facteur. Il serait plus intéressant que le coefficient alpha de Cronbach pour sa sensibilité au nombre d'items (Gerbing et Anderson, 1988) même si l'absence de règle de son interprétation fait que l'on se réfère aux coefficients alpha de Cronbach (Igalens et Roussel, 1998). La validité d'un instrument de mesure est obtenue si l'instrument permet d'appréhender le mieux possible le phénomène que l'on cherche à mesurer. Il y a principalement trois formes de validité que sont la validité de contenu, la validité de construit et la validité nomologique.

La validité de contenu correspond au degré auquel l'opérationnalisation d'un construit reflète toutes les facettes de ce construit. Ce type de validité est mesuré dans cette recherche à travers la revue de la littérature, les entretiens avec les salariés et la validation de nos items par notre directeur de recherche.

La validité de construit est obtenue lorsque les indicateurs d'un construit sont bien représentés dans le construit étudié. La validité de construit se compose de la validité convergente, de la validité discriminante. La première composante consiste à vérifier la forte corrélation des indicateurs mesurant le même construit. Pour ce faire, nous nous sommes fondés sur le critère du Rhô de validité convergente qui doit être supérieur à 0,5 selon Fornell et Larcker (1981). La seconde composante consiste, quant à elle, à vérifier la faible corrélation des indicateurs mesurant des construits différents. Nous l'avons évaluée à travers des échelles en utilisant l'approche de Fornell et Larcker (1981). Nous avons donc comparé la variance partagée entre deux variables latentes (le carré de leur corrélation) et la variance partagée entre chacune de ces variables et ses indicateurs. La première variance doit être inférieure à la seconde variance.

1.4 Les dimensions de la variable pratiques de dialogue social

Nous avons retenu et développé quatre dimensions de dialogue social dans la littérature et en fonction de ce qui se pratique le plus souvent dans les entreprises sénégalaises. Ainsi, ces dimensions sont : la concertation (CONCER) avec quatre (4) items ; la négociation (NEGO) avec huit (8) items ; la médiation (MEDIA) avec sept (7) items et l'information (INFO) avec huit (8) items. En outre, les conditions d'analyses, la structure factorielle et la fiabilité des items sont les trois aspects des résultats à montrer sur chaque dimension.

5.1.5. La dimension de la concertation

Tableau 28 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la concertation

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,721
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	189,198
	Ddl	3
	Signification	,000

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

L'analyse des résultats du tableau ci-dessus indique un bon indice KMO d'une valeur de 0,721. L'indice étant élevé indique que ces items sont cohérents et peuvent constituer une ou des mesures adéquates de concepts. Le regard de la significativité du test de sphéricité de Bartlett, nous permet de déduire que les données ne proviennent pas d'individus identiques. En outre, les conditions de factorisation ont été respectées et par conséquent les résultats de l'ACP sont valides et fiables. Cependant, il convient de vérifier la structure factorielle de l'échelle utilisée.

Tableau 29 : Structure dimensionnelle de l'échelle CONCER

Code Items (3)	Qualité de représentation	Contribution factorielle sur la dimension
		1
CONCER2	,811	,900
CONCER3	,721	,849
CONCER4	,803	,896
Variance totale expliquée = 77,815 %		

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

Au démarrage de l'ACP notre échelle contenait 4 items pour la dimension concertation, l'ACP nous a conduits à retenir 3 items d'entre eux, car l'item CONCER1 avait une faible corrélation

avec la principale composante. Les 3 items retenus expliquent 91,283% de variance de la concertation dans les pratiques de dialogue social en entreprise.

Cependant, il est aussi nécessaire de vérifier la fiabilité et la cohérence interne des items.

Tableau 30 : Statistiques de fiabilité de l'échelle CON CER

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,856	,857	3

La valeur du coefficient Alpha (α) de Cronbach est de 0,856 tends vers l'unité (1) indique une très bonne cohérence entre ces items. Nous avons également une bonne corrélation inter-éléments, le Khi-deux de Friedman est bon avec une bonne significativité ($p < 0,000$) montrant ainsi une bonne cohérence interne. Autrement dit, l'échelle de la CON CER dans les pratiques de dialogue social avec 3 items est fiable. Par ailleurs, nous avons également eu recours au rho de Jôreskog pour montrer la validité convergente des items retenus dans le cadre de ce travail.

Tableau 31 : Matrice des composantes (CON CER)

	Composante
CON CER2	0,9
CON CER3	0,849
CON CER4	0,896

Validité confirmatoire

Rho Joreskog	0,913
AVE	0,778

Nos résultats révèlent un rho de 0,913 qui est largement supérieur à la moyenne 0,8 ce qui confirme une bonne validité de notre échelle de la dimension CON CER.

5.1.6. La dimension négociation

Tableau 32 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la négociation

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,811
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	240,697
	Ddl	6
	Signification	,000

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

Nous notons avec la lecture du tableau un bon indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui est de 0,811. Cet indice montre aussi qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable. La significativité du test de sphéricité de Bartlett, nous permet de déduire que les données ne proviennent pas des mêmes interviewés. En outre, les conditions de factorisation ont été respectées et par conséquent les résultats de l'ACP sont fiables. Cette étape nous permet de vérifier la structure factorielle de l'échelle utilisée pour mesurer la négociation.

Tableau 33 : Structure dimensionnelle de l'échelle NEGO

Code Items(4)	Qualité de représentation	Contribution factorielle sur la dimension	
		1	
NEGO4	,681	,825	
NEGO6	,739	,860	
NEGO7	,716	,846	
NEGO9	,673	,821	
Variance totale expliquée = 82,587 %			

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

Le résultat de l'ACP révèle que quatre items de l'échelle ont été retenus sur les huit de départ. Nous pouvons donc à déduire que les quatre supprimés n'ont pas un apport considérable en termes de significativité, de consistance interne et de corrélation des items. Ainsi, nous constatons dans la globalité qu'il y a une bonne qualité de représentation au regard des coefficients et une bonne variance des composantes des différentes items. D'après ce résultat de la variance totale les items retenus montrent que 82,587% de l'information sur le dialogue social repose sur la négociation. Nous passons maintenant à la vérification de la fiabilité de l'échelle NEGO.

Tableau 34 : Statistiques de fiabilité sur l'échelle NEGO

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	4

Le test de fiabilité montre un coefficient Alpha (α) de Cronbach égale à 0,859 ce qui indique une très bonne cohérence interne entre ces items. Autrement dit, l'échelle de la NEGO dans les pratiques de dialogue social avec 4 items est fiable. Pour mieux étayer cette fiabilité nous avons également cherché le ρ de Joreskog pour montrer la validité convergente des items retenus. Ainsi, pour faciliter ce travail nous utilisons les coefficients de la matrice des composants afin d'obtenir le ρ de Jôreskog.

Tableau 36 : Matrice des composantes (NEGO)	
	Composante
	1
NEGO4	0,825
NEGO6	0,86
NEGO7	0,846
NEGO9	0,821

Validité confirmatoire	
Rhò Joreskog	0,904
AVE	0,702
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	

Nous constatons un rho de 0,904 qui est largement supérieur à la moyenne 0,8 ce qui confirme une bonne validité de notre échelle de la dimension NEGO.

5.1.7. La dimension médiation

Tableau 35 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la médiation

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,593
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	151,243
	Ddl	3
	Signification	,000

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

Le tableau ci-dessus montre un bon indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui est de 0,593 qui est légèrement au-dessus de la moyenne selon certains indicateurs. La significativité du test de sphéricité de Bartlett est pertinente ce qui signifie que nos données sont valides. En outre, en fonction de leur contribution factorielle, les résultats de l'ACP sont fiables. Pour plus de certitude nous allons vérifier la structure factorielle de l'échelle utilisée pour mesurer la médiation.

Tableau 36 : Structure dimensionnelle de l'échelle MEDIA

Code Items (3)	Qualité de représentation	Contribution factorielle sur la dimension
		1
MEDIA1	,844	,919
MEDIA2	,476	,690
MEDIA7	,759	,871
Variance totale expliquée = 69,291 %		

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

Le résultat de l'ACP révèle que trois (3) items de l'échelle ont été retenus sur les sept initiales. Nous constatons également une bonne contribution factorielle sur la médiation. Cela nous permet donc de déduire que les items conservés ont un apport considérable en termes de significativité, de consistance interne et de corrélation des items. En effet, la qualité de représentation des items au regard des coefficients varie en fonction de leur activité ou de leur contribution dans la dimension. D'après le résultat de la variance totale les items retenus montrent que 69,291% de l'information sur le dialogue social repose sur la médiation.

Nous passons maintenant à la vérification de la fiabilité de l'échelle MEDIA.

Echelle : ALL VARIABLES

Tableau 37 : Statistiques de fiabilité sur la MEDIA

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,772	,771	3

Le test de fiabilité montre un coefficient Alpha (α) de Cronbach égale à 0,772 ce qui indique une bonne consistance entre ces items. Autrement dit, l'échelle de MEDIA dans les pratiques de dialogue social avec 3 items est fiable. Ainsi, avec le Rhô de Joreskog nous allons montrer la validité convergente des items retenus.

Tableau 38 : Matrice des composantes (MEDIA)

CODE	Composante
	1
MEDIA1	,919
MEDIA2	,690
MEDIA7	,871

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Validité confirmatoire	
Rhô Joreskog	0,870
AVE	0,693

Le tableau ci-dessus nous permet de voir que nous avons un taux acceptable de 0,870 avec le rhô et AVE 0,693 qui est largement supérieur à la moyenne. Ce résultat nous permet de conclure que nous avons une bonne convergence interne des items.

5.1.8. La dimension information

Tableau 39 : Conditions nécessaires à l'ACP sur l'information

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,807
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	537,801
	Ddl	15
	Signification	,000

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

Le tableau ci-dessus montre un bon indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) estimé à 0,807 qui illustre bien la qualité de notre échantillon. La significativité du test de sphéricité de Bartlett est pertinente ce qui signifie que nos données sont valides. Les conditions nécessaires pour lancer un ACP sont réunies. Pour plus de certitude nous allons vérifier la structure factorielle de l'échelle utilisée pour mesurer la qualité de l'information.

Tableau 40 : Structure dimensionnelle de l'échelle INFO

Code Items (8)	Qualité de représentation	Contribution factorielle sur la dimension	
		1	
INFO1	,787		,775
INFO2	,798		,854
INFO3	,879		,825
INFO4	,838		,786
INFO5	,814		,817
INFO8	,842		,668
Variance totale expliquée = 82,633 %			

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

Au regard des coefficients nous avons une bonne qualité de la contribution factorielle sur la dimension de l'information. Cela nous permet donc déduire que les Six (6) sur Huit (8) items conservés ont un apport considérable dans l'explication des liens internes des items. En effet, la qualité de représentation des items au regard des coefficients varie en fonction de leur activité ou de leur contribution dans la dimension. La variance totale expliquée qui est estimée à 82,633% explique largement l'apport des items retenus de la dimension de l'information sur le dialogue social. Il serait donc approprié de vérifier la fiabilité de l'échelle INFO.

Echelle : ALL VARIABLES

Tableau 41 : Statistiques de fiabilité sur l'INFO

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	6

Le test de fiabilité montre un coefficient Alpha (α) de Cronbach égale à 0,878 ce qui indique une bonne consistance entre ces items. Autrement dit, l'échelle de mesure INFO dans les pratiques de dialogue social avec les six (6) items est fiable. Nous avons également cherché le rôle de Joreskog pour montrer la validité convergente des items retenus.

Tableau 42 : Matrice des composantes sur l'INFO

	Composante	
	1	2
INFO1	,775	-,432
INFO2	,854	,263
INFO3	,825	-,445
INFO4	,786	,470
INFO5	,817	-,383
INFO8	,668	,630
Validité confirmatoire		
Rho Joreskog	0,908	
AVE	0,624	

Un rho estimé à 0,908 et un AVE qui est égal à 0,624 ne peuvent que confirmer une bonne convergence interne et de validité des items.

1.5 Les dimensions de la variable justice organisationnelle

Pour la justice organisationnelle, nous avons retenu les dimensions suivantes : la justice distributive avec six (6) items ; la justice procédurale avec cinq (5) items ; la justice interpersonnelle avec dix (10) items et la justice informationnelle avec douze (12) items. En outre, les conditions d'analyse, la structure factorielle et la fiabilité des items sont les trois aspects des résultats à montrer sur chaque dimension de la justice organisationnelle.

5.1.9. La dimension distributive

Tableau 43 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la Justice distributive

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,749
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	244,098
	Ddl	3
	Signification	,000

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

L'analyse des résultats du tableau ci-dessus indique un indice KMO avec une valeur de 0,749 indiquant alors un bon KMO reflétant le rapport entre d'une part les corrélations entre les variables et d'autre part les corrélations partielles, l'unicité de l'apport de chaque variable. Nous constatons également une bonne significativité du test de sphéricité de Bartlett, ce qui nous

permet de déduire que notre échantillon est représentatif. En outre, les conditions de factorisation ont été respectées et par conséquent les résultats de l'ACP sont valides et fiables. Ce travail nous conduit à vérifier la structure factorielle de l'échelle utilisée.

Tableau 44 : Structure dimensionnelle de l'échelle JDIST

Code Items (3)	Qualité de représentation	Contribution factorielle sur la dimension	
		1	
JDIST3	,808	,899	
JDIST5	,843	,918	
JDIST6	,831	,912	
Variance totale expliquée = 82,749 %			

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

A partir de la contribution factorielle de chaque item sur la dimension de la justice nous avons retenu trois (3) items sur les six (6). Ainsi, nous constatons une qualité de représentation au regard des coefficients. Les 3 items retenus expliquent 82,749% de la variance de la justice distributive dans la perception de justice organisationnelle dans les entreprises. En outre, nous vérifions la fiabilité et la validité convergente des items.

Echelle : ALL VARIABLES

Tableau 45 : Statistiques de fiabilité sur la JDIST

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,895	,896	3

Le test de fiabilité montre un coefficient Alpha (α) de Cronbach égale à 0,895 ce qui indique une bonne cohérence entre ces items. Autrement dit, l'échelle de mesure JDIST avec les trois (3) items est fiable. C'est dans cette logique que nous allons également vous faire part des résultats statistiques suivants pour montrer la véracité des données utilisées.

Tableau 46 : Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Minimum	Maximum	Plage	Maximum / Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,435	3,348	3,507	,159	1,048	,007	3
Variance des éléments	1,577	1,507	1,674	,167	1,110	,008	3
Covariances inter-éléments	1,167	1,143	1,186	,042	1,037	,000	3
Corrélations inter-éléments	,741	,720	,767	,047	1,066	,000	3

Au regard de tous ces tableaux ci-dessus nous constatons que nous avons une bonne corrélation et une bonne significativité de nos informations démontrées dans le tableau de statistique

d'échelle et dans le tableau ci-dessus. Nous allons ainsi vérifier la validité convergente avec le rho de Joreskog et l'AVE.

Tableau 47 : Matrice des composantes JDIST

	Composante	
	1	
JDIST3		,899
JDIST5		,918
JDIST6		,912

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Validité confirmatoire	
Rh� Joreskog	0,952
AVE	0,692

Le résultat nous révèle une validité convergente des items de notre échelle de mesure.

5.1.10. La dimension procédurale

Tableau 48 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la justice procédurale

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,721
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	187,119
	Ddl	3
	Signification	,000

Source : Traitement des données d'enquête

L'analyse des résultats du tableau indique un indice KMO de 0,721 supérieur à 0,7 ce qui montre que nous avons un bon KMO. Mais également une bonne significativité du test de sphéricité de Bartlett, permettant de déduire que notre échantillon est représentatif. En outre, les résultats de l'ACP sont valides et fiables. Ce travail nous conduit à vérifier la structure factorielle de l'échelle utilisée.

Tableau 49 : Structure dimensionnelle de l'échelle JPROC

Code Items (3)	Qualité de représentation	Contribution factorielle sur la dimension	
		1	
JPROC1	,811		,901
JPROC4	,723		,850
JPROC5	,796		,892
Variance totale expliquée = 91,109 %			

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

A partir de la contribution factorielle de chaque item sur la dimension de la justice nous avons retenu trois (3) sur les cinq (5). Ainsi, nous constatons une qualité de représentation au regard des coefficients. Les 91,109% détiennent l'information que les 3 items retenus expliquent la justice organisationnelle dans les entreprises.

En outre, nous vérifions la fiabilité et la validité convergente des items.

Tableau 50 : Statistiques de fiabilité sur JPROC

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,855	,856	3

Nous avons un coefficient Alpha (α) de Cronbach égale à 0,855 ce qu'indique que notre test de fiabilité à une bonne consistante entre les items. Autrement dit, l'échelle de mesure JPROC avec les trois (3) items est fiable. C'est ainsi que nous allons également présenter les résultats statistiques suivants pour montrer fiabilité des données utilisées.

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
10,43	11,166	3,342	3

Ainsi, vérifions la convergence interne des items de la JPROC.

Tableau 51 : Matrice des composantes JPROC

	Composante
	1
JPROC1	,901
JPROC4	,850
JPROC5	,892

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Validité confirmatoire	
Rh \hat{o} Joreskog	0,912
AVE	0,777

Ce tableau nous confirme la convergence et la validité des items.

5.1.11.La dimension interpersonnelle

Tableau 52 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la justice interpersonnelle

Indice KMO et test de Bartlett	
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,719

Tableau 54 : Statistiques de fiabilité sur la JINTER

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,806	,807	5
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	286,316
	Ddl	5
	Signification	,000

Source : Traitement des données d'enquête

L'analyse des résultats du tableau indique un indice KMO de 0,719 supérieur à 0,7 ce qui montre que nous avons un bon KMO. Le test de sphéricité de Bartlett montre une très bonne significativité, permettant de déduire que notre échantillon est représentatif. En outre, les résultats de l'ACP sont valides et fiables. Ce travail nous conduit à vérifier la structure factorielle de l'échelle utilisée.

Tableau 53: Structure dimensionnelle de l'échelle JINTPER

Code Items (5)	Qualité de représentation	Contribution factorielle sur la dimension	
		1	
JINTPER1	,633	,795	
JINTPER5	,485	,696	
JINTPER7	,717	,847	
JINTPER9	,656	,810	
JINTPER10	,354	,595	
Variance totale expliquée = 78,747%			

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

A partir de la contribution factorielle de chaque item sur la dimension de la justice nous avons retenu cinq (5) items sur les dix (10). Ainsi, nous constatons une qualité de représentation au regard des coefficients sauf les items 5 et 10 dont leurs contributions sont intéressantes dans l'amélioration de l'indice du KMO. Car nous avons constaté que lorsque ces deux sont supprimés le coefficient de l'indice devient faible. En effet, la variance totale expliquée est de 78,74% des items retenus pour expliquer la justice organisationnelle dans les entreprises.

En outre, nous vérifions la fiabilité et la validité convergente des items.

Nous avons un coefficient Alpha (α) de Cronbach égale à 0,806 ce qu'indique que notre teste de fiabilité à une bonne consistante entre les items. Autrement dit, l'échelle de mesure JINTPER avec les cinq (5) items est fiable.

Ainsi, vérifions la convergence interne des items de la JINTPER.

Tableau 55 : Matrice des composantes JINTER

	Composante
	1
JINTPER1	,795
JINTPER5	,696
JINTPER7	,847
JINTPER9	,810
JINTPER10	,595

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Validité confirmatoire	
Rhô Joreskog	0,867
AVE	0,569

Ce tableau nous confirme la convergence et la validité des items.

5.1.12.La dimension informationnelle

Tableau 56 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la justice informationnelle

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,805
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	511,021
	Ddl	6
	Signification	,000

Source : Traitement des données d'enquête

L'analyse des résultats du tableau indique un bon indice KMO de 0,805. Le test de sphéricité de Bartlett montre une très bonne significativité et les résultats de l'ACP sont valides et fiables.

Tableau 57 : Structure dimensionnelle de l'échelle JINFOR

Code Items (6)	Qualité de représentation	Contribution factorielle sur la dimension
		1
JINFOR1	,795	,826
JINFOR3	,788	,829
JINFOR5	,790	,867
JINFOR6	,888	,666
JINFOR7	,764	,849
JINFOR8	,895	,628
Variance totale expliquée = 82,010%		

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

Nous constatons la contribution factorielle de chaque item sur la dimension de la justice, six (6) items ont été retenus sur les douze (12). Ainsi, nous avons également une bonne qualité de représentation au regard des coefficients. En effet, la variance totale expliquée est de 82,010% des items retenus permettent d'expliquer la justice organisationnelle dans les entreprises.

Tableau 58 : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,869	,871	6

Le coefficient d'Alpha de Cronbach confirme bien la cohérence interne des items et donc la fiabilité de l'échelle de mesure.

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
19,98	32,474	5,699	6

Les tableaux ci-dessus révèlent des résultats satisfaisant notamment la moyenne, la corrélation entre les items et la significativité.

1.6 Les dimensions de la variable performance individuelle

Dans cette partie nous avons retenu la performance contextuelle avec quatre (4) items ; la performance dans la tâche avec quatre (4) items ; la performance adaptative avec quatre (4) items et le comportement contreproductif avec dix (10) items. En outre, les conditions d'analyse, la structure factorielle et la fiabilité des items sont les trois aspects à prendre sur chaque dimension de la performance.

5.1.13. La dimension performance contextuelle

Tableau 59 : Indice KMO et test de Bartlett sur la dimension de la PERFC

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	87,561
	Ddl	2
	Signification	,000

L'indice de KMO est égal à 0,5 alors qu'à ce niveau il peut y avoir une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables. En effet, le test de sphéricité de Bartlett rejette l'hypothèse nulle car le test présente une bonne corrélation et de bonne significativité.

Ainsi, nous allons vérifier la structure factorielle de l'échelle utilisée pour mesurer la performance contextuelle.

Tableau 60 : Structure dimensionnelle de l'échelle PERFC

Code Items (2)	Qualité de représentation	Contribution factorielle sur la dimension	
		1	
PERFC2	,845	,919	
PERFC3	,845	,919	
Variance totale expliquée = 84,495%			

Tableau 61 : Variance totale expliquée de la performance contextuelle

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,690	84,495	84,495	1,690	84,495	84,495
2	,310	15,505	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Au regard des deux tableaux, nous constatons que les deux (2) items retenus sur les quatre (4) montrent bien la contribution factorielle de chaque item sur la dimension de la performance. Parallèlement, nous constatons également une bonne qualité de représentation au regard des coefficients. En effet, la variance totale expliquée est de 84,495% des items retenus permettent d'expliquer la performance contextuelle dans les entreprises.

Tableau 62 : Matrice des composantes PERFC

	Composante	
	1	
PERFC2	,919	
PERFC3	,919	
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Validité confirmatoire

Rh \hat{o} Joreskog	0,916
AVE	0,845

Cette vérification nous permet de confirmer la validité de convergence des items avec un rho et AVE satisfaisant.

Tableau 63: Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,816	,817	2

Ce test est fiable selon son Alpha de Cronbach car tous les items retenus expliquent le phénomène, c'est-à-dire que PERFC2 et PERFC3 indiquent la présence de la performance contextuelle dans l'étude de la performance individuelle dans l'entreprise.

5.1.14. La dimension performance dans la tâche

Tableau 64 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la PERFT

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	83,415
	Ddl	2
	Signification	,000

L'analyse des résultats du tableau indique un bon KMO montrant un ensemble cohérent et qui peut former une ou plusieurs mesures pertinentes de concepts. Le test de sphéricité de Bartlett montre une très bonne significativité et les résultats de l'ACP sont acceptables.

Tableau 65: Structure dimensionnelle de l'échelle PERFT

Code Items (2)	Qualité de représentation	Contribution factorielle sur la dimension	
		1	
PERFT2	,839		,916
PERFT4	,839		,916
Variance totale expliquée = 84,41%			

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

On note la contribution factorielle de chaque item à la dimension performance, deux (2) items étant retenus sur quatre (4). Par conséquent, nous avons une bonne qualité de représentation des coefficients. En effet, la variance expliquée totale de 84,410% des items retenus permet d'expliquer la performance individuelle dans l'entreprise.

Tableau 66 : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,869	,871	6

Le coefficient d'Alpha de Cronbach confirme bien la cohérence interne des items et donc la fiabilité de l'échelle de mesure.

Validité confirmatoire	
Rhô Joreskog	0,912

AVE	0,839
-----	-------

Cette vérification nous permet de confirmer la validité de convergence des items avec un ρ et AVE très satisfaisant.

5.1.15. La dimension performance adaptative.

Tableau 67 : Conditions nécessaires à l'ACP sur la PERFA

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	150,617
	Ddl	2
	Signification	,000

On note un bon KMO signifiant que nous avons un ensemble cohérent pouvant former une ou plusieurs mesures pertinentes de concepts. Le test de sphéricité de Bartlett est accepté montre une très bonne significativité et les résultats de l'ACP sont acceptables.

Tableau 68 : Structure dimensionnelle de l'échelle PERFA

Code Items (2)	Qualité de représentation	Contribution factorielle sur la dimension	
		1	
PERFA1	,910	,954	
PERFA3	,910	,954	
Variance totale expliquée = 90,956%			

<i>Validité confirmatoire</i>	
Rh ρ Joreskog	0,953
AVE	0,910

Nous constatons une bonne contribution factorielle de chaque item à la dimension de la performance individuelle, deux (2) items sont retenus sur les quatre initialement prévus. En effet, la variance expliquée totale de 90,956% des items retenus permet d'expliquer la performance individuelle des salariés dans l'entreprise. La convergence interne est largement prouvée par le ρ (0,953) et un AVE largement supérieur à la moyenne (0,5).

Dans une autre veine, nous avons analysé la qualité des instruments de mesure au moyen de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) qui permet de tester explicitement l'unidimensionnalité des échelles de mesure (Gerbing et Anderson, 1988).

1.7 Analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) prolonge l'analyse factorielle exploratoire en se situant à un niveau plus avancé (Anderson et Gerbing, 1988). Elle permet d'une part de calculer

différents indices d'ajustement et d'autre part de procéder à des tests de significativité des coefficients de saturation factorielle et des coefficients de corrélation entre les facteurs. Elle aide aussi à calculer les intervalles de confiance pour ces paramètres (Fabrigar et al., 1999). Concernant le présent travail de recherche nous avons réalisé les analyses factorielles confirmatoires (AFC) en nous appuyant sur la méthode d'estimation des paramètres par le maximum de vraisemblance. Avec cette méthode nous avons mesuré la qualité de l'ajustement du modèle théorique en déterminant les indices d'ajustement absolus (dont le rôle est d'évaluer la façon dont le modèle théorique indiqué préalablement reproduit les données collectées), les indices d'ajustement incrémentaux (permettent de mesurer l'amélioration de l'adéquation du modèle testé à un modèle de référence) et les indices d'ajustement de parcimonie (ont trait à la réduction voire à la neutralisation de la surestimation du modèle amélioré artificiellement par l'ajout de paramètres estimés) (Roussel et al., 2002).

Les différents indices d'ajustement les plus courants sont le SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) et le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) pour les indices absolus, le CFI (Comparative Fit Index) pour les indices incrémentaux et enfin le Chi-deux χ^2/ddl pour les indices de parcimonie (Roussel et al., 2002).

Tableau 69 : Des valeurs de référence des indices

Indices	Normes
Indices absolus	
RMSEA	< 0,06 (acceptable jusqu'à 0,08)
SRMR	< 0,08 (une valeur plus proche de 0)
Indices incrémentaux	
CFI	> 0,90 (une valeur plus proche de 1)
Indices de parcimonie	
χ^2/ddl	< 3 (une valeur plus proche de 0)

Source : Jolibert et Jourdan, 2006, p. 478-480

D'ailleurs, la vérification de la qualité du modèle structurel est assurée par l'étude des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie.

Tableau 70 : Indices d'ajustement de référence

Indices	Indices absolus			Indices incrémentaux		Indice Parcimonieux	
	Valeur de Référence	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	χ^2/df
	$P > 0,05$ Df	> 0,90	> 0,90	< 0,08	> 0,90	> 0,90	< 5

⇒ **LES INDICES DU TEST (DS-JO)**

Tableau 71 : Les indices d'ajustement du test (DS-JO)

$\chi^2/$ ddl/ CMIN/DF	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	AIC	CAIC (modèle saturé)
1,568	,941	,870	,064	,942	,977	119,055	260,436

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

Nous remarquons que les résultats indiqués dans le tableau ci-dessus, que l'ensemble des indices d'ajustement sont excellents comparativement avec les coefficients affichés du modèle de référence. En effet, nous avons le Chi-Square (CMIN) (χ^2/ddl) qui est égale à 1,586 qui est largement inférieur à 5 et le Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) qui est de 0,064 (inférieur à 0,08) qui converge vers 0. En outre le NFI et CFI sont respectivement 0,942 et 0,977 supérieur à 0,90 et sont très proches de 1.

⇒ **LES INDICES DU TEST (DS-PI)**

Tableau 72 : les indices d'ajustement du test (DS-PI)

$\chi^2/$ ddl/ CMIN/DF	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	AIC	CAIC (modèle saturé)
1,930	,932	,835	,082	,942	,970	1083,606	1130,733

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

D'après le tableau ci-dessus, on voit que l'ensemble des indices d'ajustement sont excellents en comparant nos résultats et les indications du modèle de référence. Le NFI, le CFI et le GFI sont supérieurs à 0,90 et tendent tous vers 1. En effet, le χ^2/ddl de 1,930 qui est largement inférieur à 5 et le Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) qui est de 0,082 égale 0,08 (la valeur charnière). Par ailleurs, le tableau ci-dessous, qui présente le teste de Student ($>1,96$) sur la significativité des coefficients de régression des variables étudiées dans le test.

⇒ **LES INDICES DU TEST (JO-PI)**

Tableau 73 : Les indices d'ajustement du test (JO-PI)

$\chi^2/$ ddl/ CMIN/DF	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	AIC	CAIC (modèle saturé)
1,913	,918	,845	,074	,923	,961	152,418	297,726

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

Les indices d'ajustement sont excellents au regard du tableau d'indices. En effet, nous avons toujours le Chi-Square (CMIN) (χ^2/ddl) inférieur à 5 et le Root Mean Square Error of

Approximation (RMSEA) qui est de 0,074 (inférieur à 0,08). Le NFI, CFI et le GFI sont supérieurs à 0,90 valeur de référence.

⇒ **LES INDICES DU TEST (DS-JO-PI)**

Tableau 74 : Les indices d'ajustement du test (DS-JO-PI)

$\chi^2/\text{ddl} / \text{CMIN}/\text{DF}$	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	AIC	CAIC (modèle saturé)
1,396	,936	,869	,054	,937	,981	133,043	290,133

Source : Traitement des données d'enquête, 2021

Par ailleurs, nous avons le tableau ci-dessous, qui présente le test de Student (>1,96) sur la significativité des coefficients de régression des variables étudiées dans le test permettant de valider les liens de causalité entre les variables.

L'analyse confirmatoire des échelles de mesure de la justice organisationnelle, des pratiques de dialogue social et de la performance individuelle en partant de l'analyse en composante principale effectuée durant la phase de validité permet de construire un modèle structurel de l'échelle à vérifier ses indices d'ajustements via Amos.

1.8 Test du modèle et des hypothèses de recherche avec la méthode des équations structurelles.

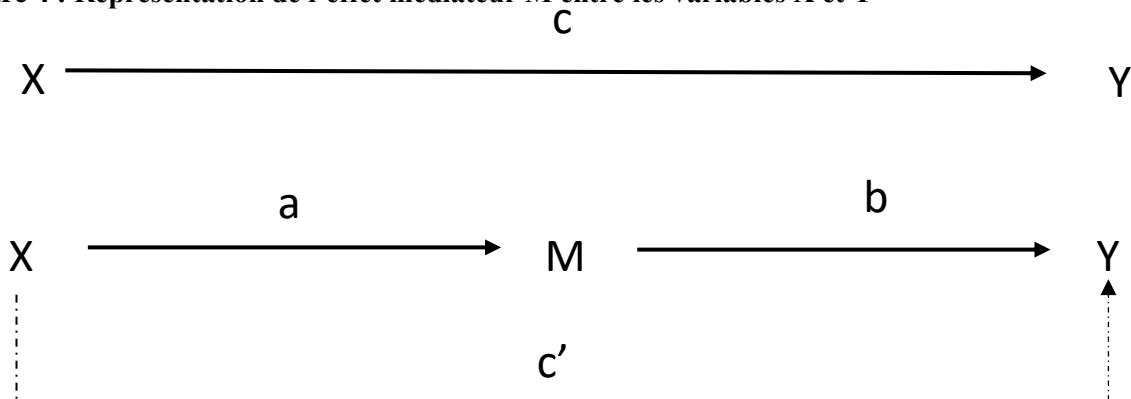
Le modèle de structure (relations entre les construits) est distinct du modèle de mesure (relations entre les construits et leurs indicateurs). De préférence, l'on procède à une évaluation séparée de ces deux types de modèles (Anderson et Gerbing, 1988).

De plus, nous avons utilisé les équations structurelles (Jöreskog, 1967, 1970 et 1971 cité par Crié, 2005) pour la construction de notre modèle. La méthode de modélisation par les équations structurelles permet d'analyser des relations de causalité multiples entre les variables du modèle (Roussel et al., 2002). Le résultat issu de l'examen des qualités psychométriques (fiabilité, validité convergente, validité discriminante) des variables d'opérationnalisation révèle que nous disposons, dans cette recherche, des mesures acceptables pour maintenir nos hypothèses et procéder à leur test, dans le contexte des entreprises sénégalaises.

Il s'agit de tester les hypothèses liées aux effets directs et celles liées aux effets indirects (modérateurs et/ou médiateurs). Nous avons montré à travers une analyse factorielle que la fiabilité (Alpha de Cronbach) de tous les construits reste satisfaisante. Dans le même sillage, une analyse confirmatoire nous a permis de nous assurer de la validité convergente et de la validité discriminante de ces construits. Ne sachant pas a priori le rôle de la perception de la justice organisationnelle dans la relation entre le dialogue social et la performance individuelle des

salariés nous avons opté de tester les effets modérateur et médiateur pour tirer les conclusions par la suite. Dans la littérature nous avons relevé plusieurs méthodes statistiques de test des effets modérateurs dont l'analyse de la variance (ANOVA), l'analyse multi-groupes et la régression multiple hiérarchique (Aiken et West, 1991 ; El Akremi, 2005). L'utilisation de l'ANOVA est opportune lorsque la variable indépendante (X) et la variable modératrice (M) sont des variables catégorielles telles que le sexe (Aguinis, 1995 ; Baron et Kenny, 1986). L'analyse multi-groupe (constitution des groupes selon différents niveaux de la variable modératrice) est empruntée dans le cas d'une variable modératrice (M) nominale (Gavard-Peret et al., 2012). Il s'agit d'appliquer une analyse par des régressions linéaires à chacun des groupes constitués. C'est l'analyse des estimations des coefficients qui détermine l'effet modérateur. En effet, la variable joue un rôle modérateur lorsque les estimations des coefficients sont différentes en les groupes définis (El Akremi, 2005 ; MacKenzie et Spreng, 1992). La médiation revient au transfert de l'effet de la variable indépendante (X) sur la variable dépendante (Y) par une variable intermédiaire (M) (Baron et Kenny, 1986). Autrement dit, l'influence de X sur Y passe par la variable M qui joue le rôle de courroie de transmission. La variable X influence M qui, à son tour, influence Y.

Figure 4 : Représentation de l'effet médiateur M entre les variables X et Y



L'effet de médiation peut être décomposé en effet direct (--->) et effet indirect (—>). Ces deux types d'effet sont testés au travers des deux équations de régression suivantes :

$$M = aX + b_M + e_M \quad (1)$$

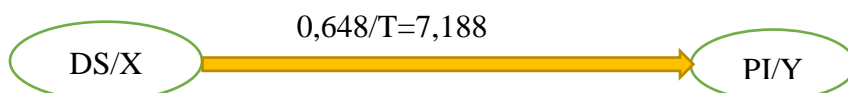
$$Y = c'X + b_M + b_Y + e_Y \quad (2)$$

L'effet indirect de X sur Y est obtenu par le produit (a×b) dans les équations (1) et (2) ; et l'effet direct par c'.

Pour tester les effets médiateurs on utilise souvent plusieurs méthodes sont utilisées que l'on peut combiner (Borau et al., 2015). Les principales sont : la méthode de séquences causales de Baron et Kenny (1986), la méthode du test de Sobel (Sobel, 1982) et la méthode de significativité de

l'effet indirect (MacKinnon et al., 2007) et la méthode de bootstrap (Preacher et Hayes, 2004, 2008 ; Hayes, 2013; Shrout et Bolger, 2002 ; Hayes et Scharkow, 2013 ; Preacher et al., 2007). Dans ce travail, la démarche suivie reste celle de Baron et Kenny (1986), qui nécessite une série de régressions afin de montrer le rôle de la variable médiatrice (M) entre la variable indépendante (X) et la variable dépendante (Y). Cette démarche comporte quatre phases essentielles. D'abord, il consiste à tester la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante.

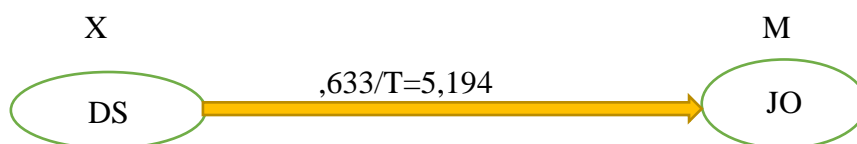
Figure 5 : Etape 1 de Baron et Kenny entre la variable indépendante et la variable dépendante.



En effet, les résultats de cette première analyse montrent que le dialogue social influence positivement la performance individuelle. Ainsi, nous avons les coefficients non standardisés : Estim =0,648 ; le CR= t Student = 7,188. L'ajustement de ce modèle est très acceptable avec un Chi-deux= 61,745 pour un degré de liberté ddl= 32 ; un CFI= ,970 ; NNFI=,942 et un RMSEA= 0,08.

Avec la présence de multi-colinéarité l'utilisation des indices de GFI et AGFI est déconseillé. Ensuite, tester d'une part la variable indépendante et la variable médiatrice.

Figure 6 : Etape 2 de Baron et Kenny entre la variable indépendante et la variable médiatrice



Nous avons également, les résultats de cette deuxième analyse qui montrent que les salariés interrogés perçoivent la justice organisationnelle à travers les pratiques de dialogue social au sein des entreprises. Ainsi, le tableau ci-dessous montre les indices et les coefficients prouvant l'ajustement acceptable du modèle.

Tableau 75: Les indices d'acceptabilité du modèle X-M

Estim	CR=t Student	Chi-deux	Ddl	CFI	NNFI	RMSEA
,633	5,194	47,055	30	,977	,942	,064

Puis tester la variable indépendante et la variable dépendante en ajoutant la variable médiatrice. Enfin, la dernière étape consiste à vérifier (en cas d'effet médiateur) si la médiation est complète ou partielle en utilisant le test de Sobel. En effet, une variable est considérée comme un médiateur

en fonction du degré auquel elle transfère l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Ainsi, la médiation peut être partielle ou totale. Pour Kline (2011), l'expression de Sobel (Z) se présente comme suit :

$$z = \frac{\hat{a} \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2)}}$$

Avec a et b : coefficients de régression non standardisés ; S_a et S_b : erreurs standardisées.

La nature de la médiation est calculée par l'expression suivante : c - c' = a*b

L'effet d'une variable médiatrice (M) peut être partiel ou total. La médiation est totale lorsque le produit des coefficients a et b est nul. En revanche, si ce produit est différent de zéro alors la médiation est partielle.

6. Les difficultés rencontrées

Il est important de noter que ce travail n'a pas été du tout facile, notamment dans le cadre de la documentation, de la collecte des données et à cause de l'indisponibilité des acteurs concernés.

Nous relevons aussi la réticence au moment de la soumission du questionnaire aux dirigeants des entreprises Senelec, Sonacos SA et Sen'eau. Même avec les lettres de demande d'autorisation d'accès mises à leur disposition, nous nous sommes heurtés au refus de beaucoup de salariés de se soumettre aux jeux du questionnaire. D'ailleurs, certains salariés présentaient comme excuse le manque de temps pour pouvoir remplir le questionnaire, même à leur présence il n'a pas été facile de leur soutirer des informations. Parfois, le questionnaire était laissé sur place pour ensuite demander un rendez-vous pour revenir le récupérer. En outre, il arrive qu'on fixe un rendez-vous et on se déplace, arrivé sur place il repousse l'entretien. Le seul moyen pour les rencontrer était la patience, et nous avons attendu pour avoir des entretiens avec eux.

Comme nous l'avons indiqué durant la période de la collecte des informations, nous avons fait des centaines de kilomètres pour se rendre à Dakar et dans les régions de Kolda et de Sédhiou pour les besoins de recueil d'information. Le téléphone aussi nous a servi de moyen de communication pour des informations qui ne nécessitent pas de déplacement. L'internet a joué un rôle très important car beaucoup de représentants syndicaux nous ont demandé de leur envoyer par e-mail le guide d'entretien.

Nous notons que certains dirigeants nous ont bien accueilli et ont également accepté l'entretien alors qu'ils n'ont pas voulu remplir le questionnaire, d'autres en revanche n'ont fait que remplir

le questionnaire sans pour autant nous accorder un entretien et ce constat était dans toutes les entreprises concernées.

Les entreprises sénégalaises restent quasiment impénétrables à cause d'un manque d'attitude intellectuelle adéquate pour des besoins d'un travail scientifique de la part de leurs dirigeants. Malgré, les demandes d'audience, les interventions de certaines connaissances, explicitant notre identité, l'objectif de l'enquête avec les lettres de recommandation écrites (cf. Annexe 3) et signées par notre directeur de thèse les bureaux de la plupart de certains dirigeants nous ont été fermés.

Pour les besoins de l'enquête nous avons également rencontré des difficultés financières pour le financement de certaines charges liées au transport (Ziguinchor-Dakar-Ziguinchor ; Ziguinchor-Kolda-Ziguinchor ; Ziguinchor-Sédhiou-Ziguinchor et Ziguinchor-Goudompe-Ziguinchor), à la location d'une chambre (1 mois à mariste/Dakar), à la restauration et à la connexion lors de nos déplacements d'une part et, au paiement des enquêteurs d'autre part.

Pour terminer, nous dirons que plusieurs obstacles ont été rencontrés pour la rédaction de cette thèse. Ces obstacles sont entre autres la non-maîtrise de l'agenda des salariés, du domaine de recherche et le non-retour des questionnaires déposés au niveau des entreprises. Les promesses non tenues de certains responsables par rapport aux entretiens nos respectées, malgré les relances téléphoniques.

C'est ce qui justifie les 152 réponses dont 138 traitables pour le questionnaire. Mais cela nous paraissait insuffisant pour obtenir une étude significative. Même si selon Teng et al. (1995, p. 90, cité par Mendy, 2010, p. 194), « *une bonne représentativité de l'échantillon est beaucoup plus importante qu'un taux de réponse élevé* ».

Conclusion du chapitre 3

Le présent chapitre nous a permis de présenter les cas étudiés, les échantillons utilisés dans le cadre de ce travail, le positionnement épistémologique de la recherche, la collecte des données et leur traitement et analyse ainsi que les difficultés rencontrées.

entreprises interrogées s'intéresse beaucoup au dialogue social. Il est clair que le dialogue dans ces sociétés est basé sur une politique sociale bien adaptée aux aspirations des travailleurs.

Grâce à un dialogue approprié, les dirigeants ont réussi à établir un climat favorable entre la direction et les partenaires sociaux. Cela crée également des conditions de travail qui facilitent la transmission de l'information entre les salariés.

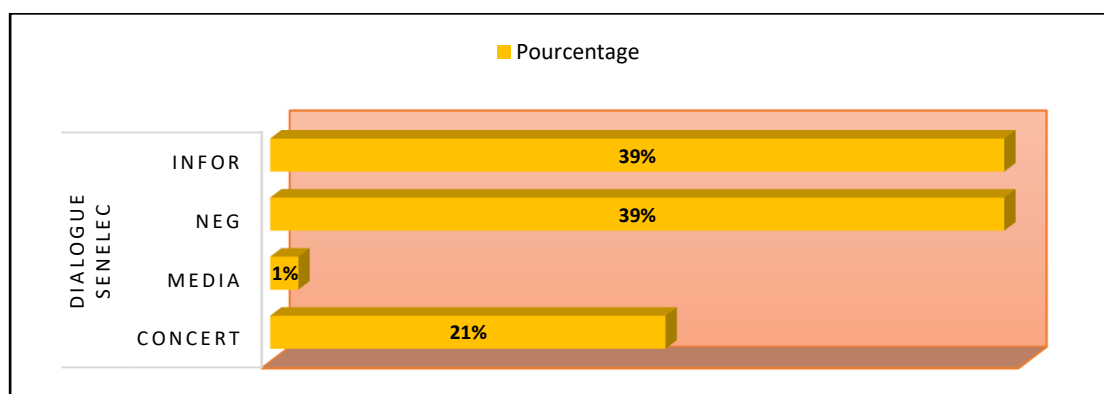
1.1.1.1. Le dialogue social au sein de la Senelec.

Au niveau de la Senelec, la concertation, la négociation et l'information sont les aspects les plus pratiqués par rapport à la médiation qui reste méconnue du personnel. C'est ainsi que l'interview n°03 déclare que, les « *préalables avant de lancer un exercice de dialogue social sont connus de tous au niveau de la Senelec. D'ailleurs, il est même inscrit dans son règlement intérieur et encadré. Tous les partenaires sont informés et une convocation est envoyée pour chaque membre avant l'assemblée. C'est pourquoi, on note toujours la participation de tous les organes représentatifs des salariés lors des sessions de négociation* » (Verbatim de l'E3).

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion des conflits et de la conclusion de conventions collectives, la négociation et l'information restent les outils les plus utilisés. Cela démontre que les partenaires sociaux négocient beaucoup dans le cadre du travail à la Senelec. C'est pourquoi l'interview n°10 dit ceci, « *Aujourd'hui les salariés de la Senelec que nous sommes sentent nettement les améliorations apportées de la négociation en termes d'avantages, la confiance des uns aux autres, la sérénité dans le travail et l'efficacité du dialogue social à amener tout le monde à des compromis pour avancer* ». (Verbatim de l'E10). Ainsi, nous pouvons retenir de cette déclaration que la négociation au sein de la Senelec demeure un très bon moyen pour impliquer tous les partenaires dans l'organisation.

Ce que le graphe n°1 ci-dessous confirme.

Graphique 1: le diagramme en barre du dialogue social dans la Senelec



« *Oui! On a installé un comité de dialogue social au niveau de la Senelec pour l'atteinte des objectifs en matière de gestion des conflits, pour favoriser un climat apaisé et de renforcer*

l'écoute et la communication à l'endroit de son personnel. Il vise à permettre aux mandataires de réclamer et d'obtenir des conventions collectives. La mise en œuvre du dialogue repose bien sur une stratégie pour mieux pallier les problèmes sociaux au niveau de Senelec. Définir une politique sociale capable de booster les salariés dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail. Le dialogue social au niveau de Senelec facilite les échanges entre les employés, les partenaires sociaux et entre les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés. C'est aussi un levier de développement pour l'entreprise et pour l'employé. C'est pourquoi, l'ancien directeur M. CISSE a mis en place un département d'action sociale uniquement pour s'occuper de la question du travailleur» (Verbatim de l'entretien E1).

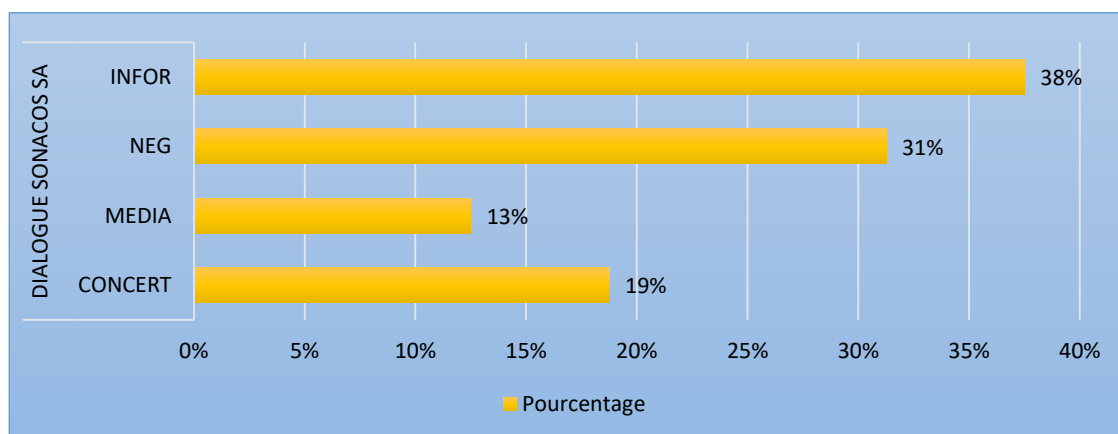
Au niveau de la Senelec, si y a un problème qui lie les travailleurs entre eux au moment du travail, c'est le responsable chargé de la supervision du travail qui règle le malentendu à l'amiable. Il s'agit de pratiquer des méthodes simples mais très efficaces qui consistent, tout d'abord, à rencontrer séparément en entretien les deux parties.

C'est dans ce sillage qu'un employé a déclaré que :

« Les cadres supérieurs sont toujours engagés dans le dialogue avec les employés ; ils essaient de gérer le processus de communication et d'ajuster certaines approches pour atteindre l'objectif de transparence. De plus, ils s'assurent de l'exactitude de l'information et adaptent cette dernière aux besoins. Quelques moyens sont mis en place pour assurer la qualité de l'information et de sa fiabilité. Il s'agit l'intranet, l'affichage, etc» (verbatim de l'entretien E13).

1.1.1.2. Le dialogue dans la Sonacos SA.

Graphique 2 : diagramme en barre du dialogue social dans la Sonacos SA



Au niveau de la Sonacos SA, l'accent est mis sur la négociation et l'information par rapport aux aspects de la consultation et de la médiation. Nous avons constaté que 19% des salariés ont parlé de la concertation, 13% de la médiation, 31% de la négociation et 38% de l'information.

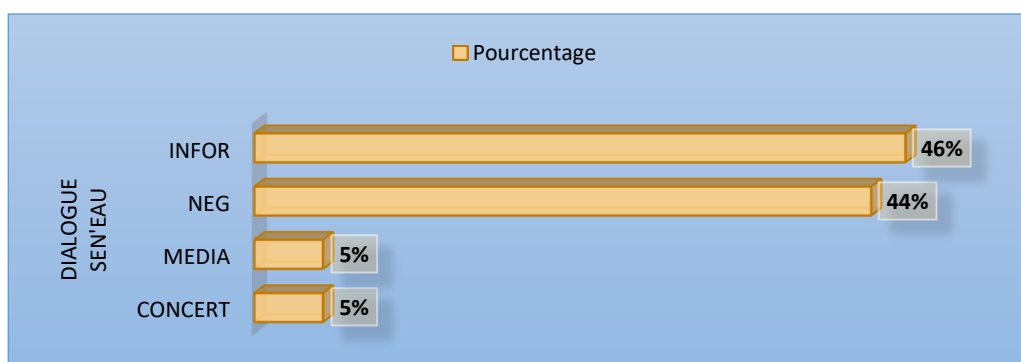
Cependant, la médiation est pratiquée par les sages (les retraités de la Sonacos SA) qui interviennent pour la résolution des conflits internes. La négociation est plus orientée vers les consensus dans les politiques sociales de l'entreprise. C'est ainsi que l'interview n°08 déclare que. « *La direction et les syndicats tiennent beaucoup de rencontres pour échanger sur les heures de travail, les heures supplémentaires, mais également ils se concertent pour des questions d'ordre général ou changement de stratégie. Du côté des salariés les délégués de personnel rencontrent les salariés pour des échanges sur les conditions de travail ou pour gérer un conflit. Les principes testent les projets de certification d'une part et d'autre part, un levier de développement pour tous, régulation et de prévention du conflit. Ses objectifs sont définis avec tous les partenaires de la Sonacos SA* » (Verbatim de l'entretien E8).

« *Le dialogue est bien organisé au niveau de la Sonacos, nous pratiquons la négociation et un peu de médiation. L'information est aussi au menu de la culture de l'entreprise. Le Directeur par son esprit d'ouverture, sait négocier avec les partenaires et informer ses subordonnés des politiques adoptées. Il tient aussi à ce que les salariés reçoivent ce dont ils ont besoin pour mieux faire le travail demandé* » (verbatim de l'E9).

1.1.1.3. Le dialogue social dans la Sen'eau.

Pour la Sen'eau, la négociation et l'information sont quasiment plus pratiquées que la médiation et la concertation. Le graphe n°3 nous révèle que 5% des salariés parlent de la concertation et de la médiation, tandis que 44% des salariés évoquent la négociation et 46% pour l'information. Ainsi, à l'échelle de la Sen'eau, on peut dire que les partenaires sociaux interviennent davantage dans la négociation et dans l'information. Au sein de l'entreprise l'accent est mis sur la prévention et la gestion des conflits internes.

Graphique 3: diagramme en barre du dialogue social dans la Sen'eau



Les résultats du graphe ci-dessus corroborent avec les propos de l'interview n° 06 confirmant l'existence de dialogue social au niveau de la Sen'eau. En soulignant,

« Que l'objectif du dialogue consiste à établir un rapport formel et serein entre les collaborateurs et les dirigeants de la SEN'EAU de prévenir les tensions et les divergences qui risquent d'affecter le fonctionnement normal des activités. Le dialogue est pour la SEN'EAU un défi permanent, de la vie familiale, associative. Sans cesse, nous nous trouvons face à l'autre, nous vivons ensemble des situations communes. Bien sûr que le dialogue repose sur une stratégie claire et bien définie par les partenaires mais ces dernières années la boîte rencontre d'énormes problèmes parfois d'ordre politique. Le secteur de l'eau est accompagné avec beaucoup de sous-secteurs alors pour sa gestion il a fallu un dialogue social sincère et cohérent » (Verbatim de l'entretien E6). La négociation est obligatoire pour la Sen'eau impliquant certaines divisions syndicales d'organisations représentatives. Le déroulement de la négociation au sein de la Sen'eau est bien clair d'après l'interview n°2.

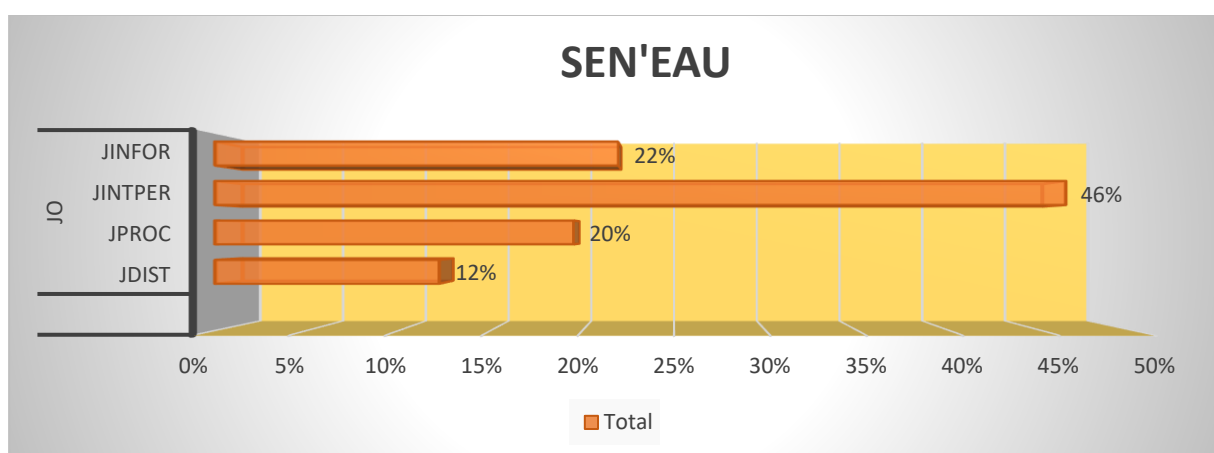
« Il y a toujours des consultations avant de lancer un processus de négociation ceci permet de convaincre ou bien faire comprendre la pertinence de l'ordre du jour. Ensuite, on convoque une assemblée pour réunir tous les partenaires. Une convocation indiquant le lieu, l'heure et l'ordre du jour est toujours envoyée auprès de chaque membre des partenaires sociaux » (Verbatim de l'entretien E2).

1.1.2. La justice organisationnelle au sein de la Senelec, de Sonacos SA et de Sen'eau

Les résultats sur la justice organisationnelle perçus par les salariés, notamment dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle dans les entreprises sont :

1.1.2.1. La justice organisationnelle au sein de la Sen'eau

Graphique 4: diagramme en barre de la justice organisationnelle dans Sen'eau



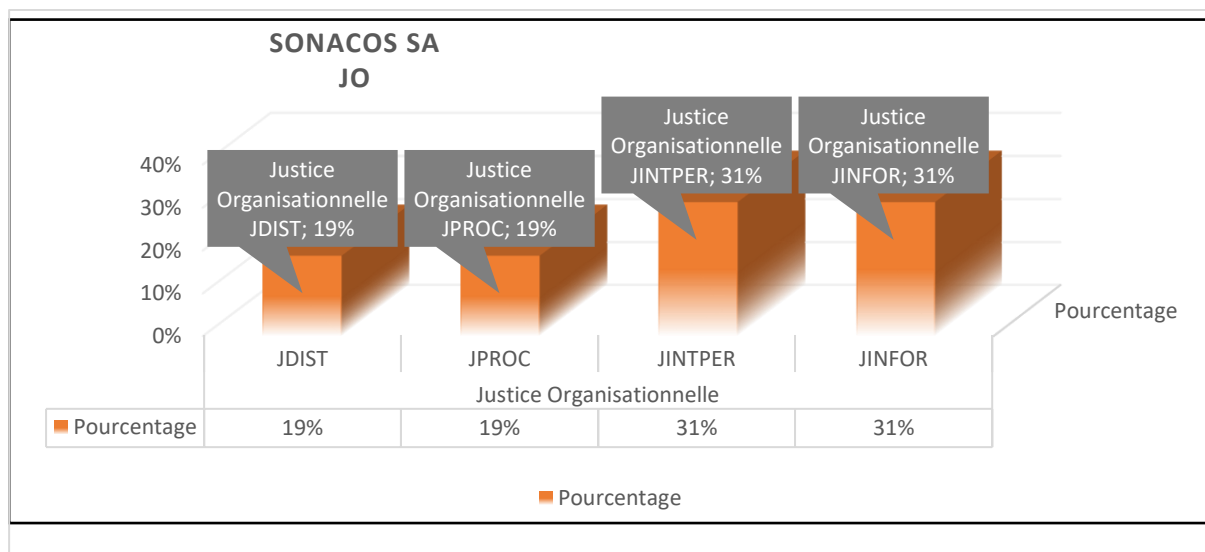
Le graphique n°4 montre qu'au niveau de la Sen'eau que 46% des salariés perçoivent la justice interpersonnelle dans les pratiques du dialogue social. Cela signifie que les subordonnés sont

traités avec respect et dignité et la plupart des salariés soutiennent l'argument selon lequel, ils ne quitteront pas leur entreprise car partir est synonyme de trahison. C'est dans ce sens qu'un salarié interviewé a déclaré : « le personnel et les dirigeants tombent toujours d'accord, surtout dans les moments difficiles. Le Directeur Général de Sen'eau souhaite toujours avoir un dialogue productif. Ainsi, la préparation des partenaires fait partie de sa ligne directrice en matière de gouvernance » (Verbatim de l'interview E 6).

Egalement la justice informationnelle, la justice procédurale et la justice distributive dans le dialogue social pratiqué au niveau de la Sen'eau, sont perçues respectivement par 22% ; 20% et 12%. Par conséquent, nous pouvons conclure que la justice interpersonnelle est plus perçue dans les pratiques de dialogue social que les autres dimensions de la justice organisationnelle. Nous comprenons pourquoi le dialogue social permet de favoriser les relations entre les collaborateurs d'une société et contribue aussi à la création d'une culture d'entreprise solide et fiable sur le long terme. La Sen'eau travaille beaucoup sur la mise à niveau du personnel en matière de dialogue social.

1.1.2.2. La justice organisationnelle dans la Sonacos SA

Graphique 5 : diagramme en barre de la justice organisationnelle dans la Sonacos SA



Le résultat montre une forte perception de la justice organisationnelle des salariés au niveau de la Sonacos SA dans les pratiques de dialogue social. Ainsi, 31% des salariés perçoivent autant la justice interpersonnelle que la justice informationnelle, 19% la justice procédurale et 19% la justice distributive dans la négociation, la concertation et l'information.

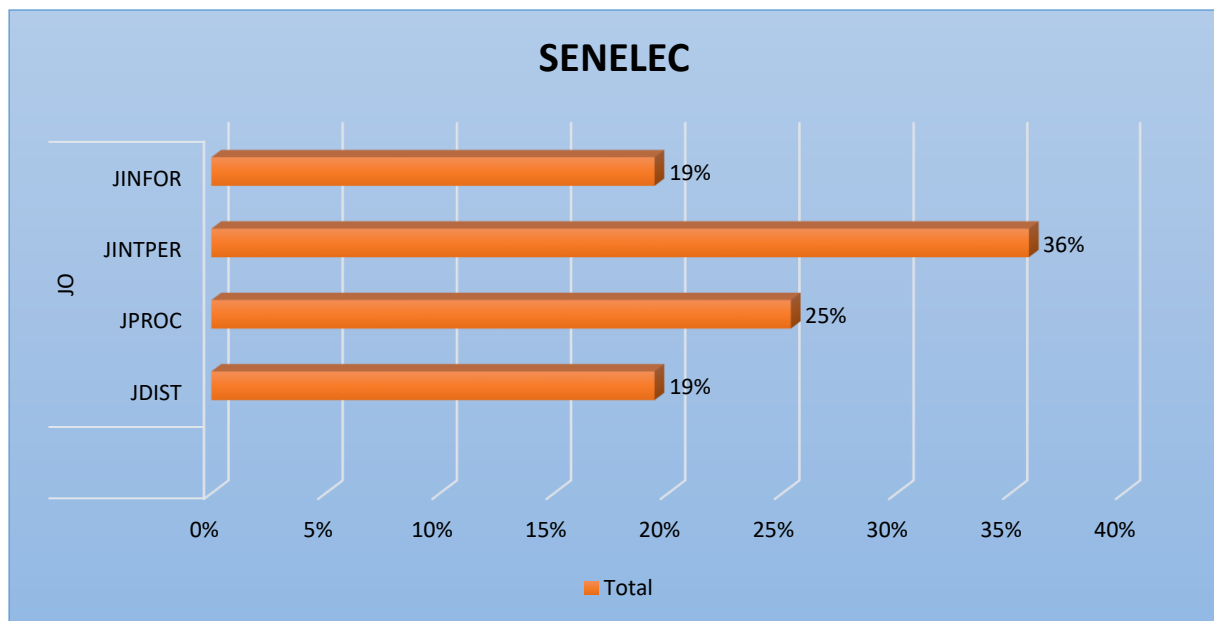
En revanche, la perception de justice procédurale prédomine dans la négociation, la transmission et le traitement de l'information. Nous avons constaté que la Sonacos SA adapte sa

communication en fonction des besoins et les dirigeants communiquent les informations souhaitées au bon moment. La procédure informationnelle est évidente pour certains. De plus, divers moyens sont déployés pour assurer la transmission ou la diffusion des informations. C'est ainsi qu'une interview révèle ce qui suit: « *les emails, les publications sur les réseaux sociaux, les appels, les SMS, les affiches et les convocations sont tous des moyens de communication utilisée par la Sonacos. Nous avons initié des boîtes de dialogue au niveau de chaque agence pour permettre à chaque agent de s'exprimer librement dans l'anonymat* » (Verbatim de l'interview E15).

Tous ces moyens favorisent la perception de la justice informationnelle dans les pratiques de dialogue social au sein de l'entreprise.

1.1.2.3. La justice organisationnelle au sein de la Senelec

Graphique 6 : diagramme en barre de la justice organisationnelle dans la Senelec



Pour l'entreprise Senelec, la justice organisationnelle est clairement perçue dans les pratiques de dialogue social. Ainsi, 36% des salariés perçoivent la justice interpersonnelle, 25% la justice procédurale, 19% la justice informationnelle et 19% la justice distributive.

Le terrain nous a montré qu'au niveau de la Senelec, la justice procédures, la justice interpersonnelle sont suffisamment claires dans les dimensions de dialogue social. La procédure (la médiation, la négociation et la consultation) est confirmée par le salarié qui déclare que : « *la procédure de dialogue est suffisamment claire à notre niveau car nous notons beaucoup de neutralité de la prise des décisions et au niveau aussi des interventions des différentes responsables. Ces procédures sont validées par tous, lors des négociations ou des consultations.*

C'est pourquoi le processus de prise de décisions a donné des résultats satisfaisants au niveau de la Senelec depuis l'arrivée de l'actuel Directeur» (Verbatim de l'interview n°8).

Par rapport à la justice distributive 19% des salariés s'estiment être équitablement rémunérés compte tenu de leurs responsabilités, de leurs expériences de travail, de la quantité et de la qualité du travail. Les mêmes employés se disent satisfaits de participer au processus décisionnel. Tout cela passe par un dialogue sincère au niveau de la Senelec. C'est dans ce sillage qu'une interview a déclaré :

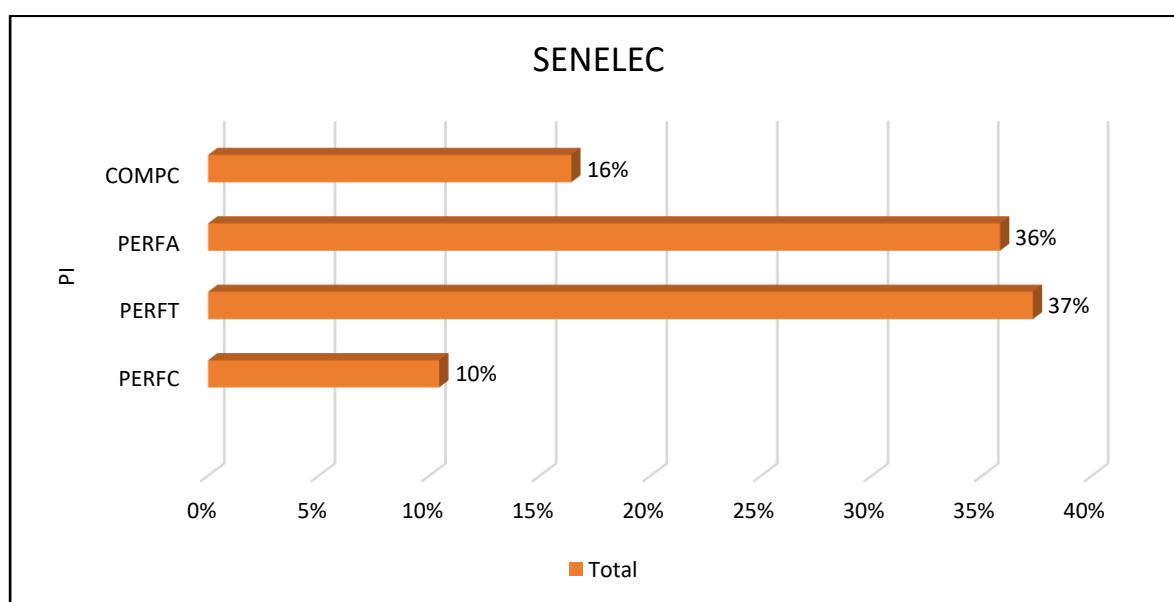
« Toutes les augmentations salariales des employés acquises ces dernières années, le sont grâce, en partie, à la volonté des acteurs du dialogue. Ces derniers ont pu instaurer un dialogue sincère qui apporte beaucoup de plus-value ». (Verbatim l'E 5).

1.1.3. La performance individuelle au sein de la Senelec, de Sonacos SA et de Sen'eau.

1.1.3.1. La performance individuelle dans la Senelec

Pour la Senelec, la performance dans la tâche et la performance adaptative sont quasiment plus perçues que la performance contextuelle et le comportement contreproductif. Le graphe n°7 nous révèle que 37% des salariés perçoivent la performance dans la tâche, 36% de la performance adaptative et 10% de la performance contextuelle. Cela prouve que le dialogue social influence directement la performance individuelle des salariés. Les comportements contreproductifs représentent 16%. Cela que montre que la perception d'injustice dans les pratiques de dialogue social influence le comportement des salariés.

Graphique 7 : diagramme en barre de la performance individuelle dans la Senelec

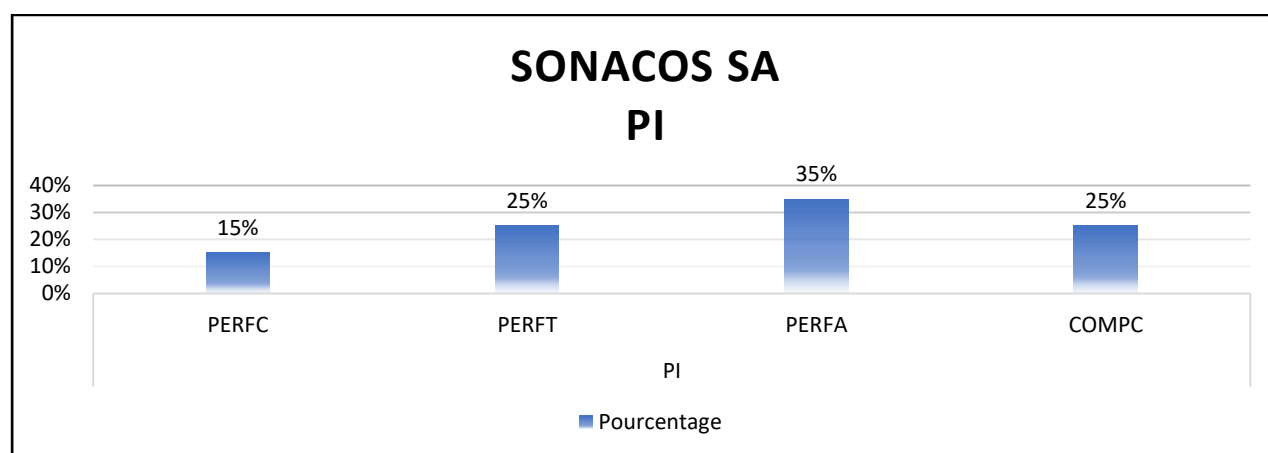


Ainsi, disait l'un des responsables de la Senelec : « *Je crois que notre relation avec les employés à un impact positif sur leurs performances* » (Verbatim l'E10). De même, l'interview n°14 confirme que l'entreprise demande que les employés s'entraident et coopèrent entre eux, communiquent efficacement et recommandent l'exactitude du travail pour faciliter le contrôle : « *Oui ! Cela peut avoir un impact sur la performance des employés. Il est important de prêter attention aux sentiments d'injustice que ressentent les employés. Parce que l'injustice alimente le comportement hors tâche ; augmente les disputes entre collègues exprimées en son absence du travail. Et il aura tendance à influencer ses collègues, les déstabilisants au travail. De plus, nous travaillons à créer les meilleures conditions de travail pour tous. Assurer la justice entre ce qu'ils font comme travail et ce qu'ils reçoivent comme récompense* » (verbatim l'E14). Idem pour cette intervention : « *Bien sûr, la relation entre le manager et le subordonné affecte la performance, qu'elle soit sincère ou hypocrite. L'entreprise doit communiquer de manière transparente ce qui stimulera les performances* » (Verbatim l'E 3).

1.1.3.2. La performance individuelle au sein de la Sonacos SA

Il apparaît au niveau de la Sonacos SA, que la performance dans la tâche et la performance adaptative sont plus présentes que la performance contextuelle et de comportement contreproductif. Cela signifie que la mise en œuvre ou le mécanisme de dialogue social influence plus la performance dans la tâche et adaptative mais moins sur le comportement contreproductif. D'après le résultat du traitement des données, la négociation et l'information sont fortement corrélés avec la performance dans la tâche et la performance adaptative.

Graphique 8 : diagramme en barre de la performance individuelle dans la Sonacos SA



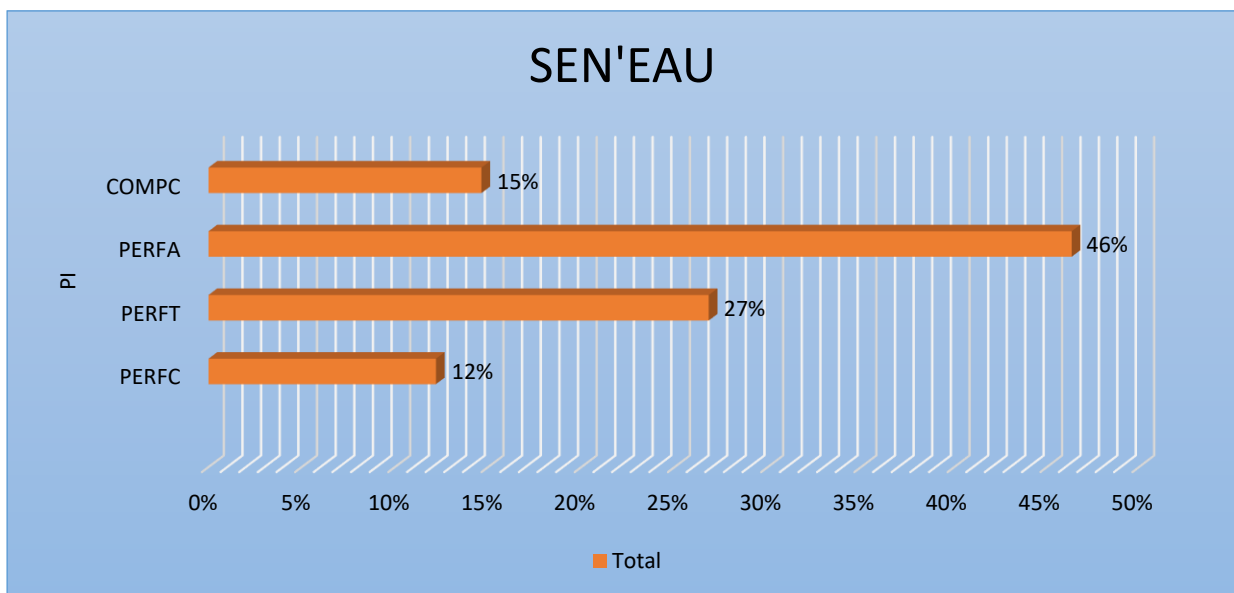
En effet, au niveau de la Sonacos SA, la performance dans la tâche, la réalisation du travail ont un dénominateur commun.

Pour la performance adaptative la Sonacos SA est bien, car elle finance sur la recherche et développement permettant aux salariés d'assimiler les nouvelles technologies pour stimuler la productivité des employés.

1.1.3.3. La performance individuelle au sein de la Sen'eau

Au niveau de la Sen'eau, la performance individuelle a un lien avec les pratiques de dialogue social. En effet, d'après nos résultats, il apparaît davantage de performance adaptative, suivies par de performance dans la tâche. Pour la performance contextuelle et le comportement contreproductif, ils restent moins influents par rapport aux dimensions de dialogue social au niveau de l'entreprise. Alors, plus la négociation et l'information sont élevées, plus la performance adaptative et la performance dans la tâche sont aussi élevées.

Graphique 9 : diagramme en barre de la performance individuelle dans la Sen'eau



1.2. Présentation des résultats de l'analyse inter cas

A ce niveau, il s'agit de voir la corrélation globale entre la variable indépendante et la variable dépendante. Il s'agit également de mettre en évidence les résultats du lien de causalité entre la justice organisationnelle perçue et le dialogue social ; entre la justice organisationnelle perçue et la performance individuelle et entre le dialogue social et la performance individuelle. Dans cette approche, il nous appartient de considérer tous les liens directs et indirects des variables pour tirer le rôle de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle.

1.2.1. Effet direct du dialogue social sur la justice organisationnelle perçue.

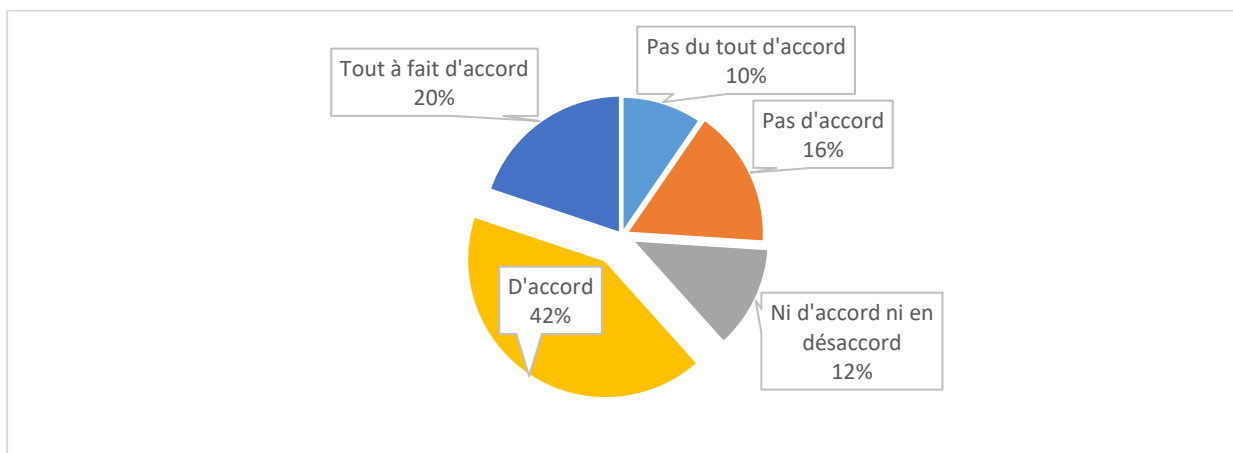
L'objectif de cette partie est de montrer la relation entre la dimension du dialogue social et la dimension de la justice organisationnelle. Il s'agit de démontrer que la négociation, l'information, la concertation et la médiation affectent la justice organisationnelle au sein des entreprises.

1.2.1.1. Information et justice organisationnelle

Après avoir vérifié la cohérence interne (Alpha (α) de Cronbach=0,878) et la fiabilité convergente (rhô Joreskog = 0,908) de l'échelle INFO avec un indice de KMO estimé à 0,807 qui illustre bien la qualité de notre échantillon et une très bonne qualité de représentation des items au regard des coefficients qui varient en fonction de leur activité ou de leur contribution factorielle. Les résultats sur le traitement de l'information aux seins des entreprises sénégalaises montrent que 82,633% de la variance totale expliquée de l'information sur le dialogue social repose sur la négociation. C'est dire qu'aujourd'hui au niveau des entreprises, l'information est prise en compte par tous les acteurs. C'est pourquoi, l'information est corrélée aux variables de la justice organisationnelle d'une part et de la performance individuelle d'autre part. Le partage de l'information est l'un des éléments fondamentaux et indispensables au dialogue social effectif. Ce partage d'informations au niveau de l'entreprise est considéré comme de l'équité de l'information (justice informationnelle).

Le graphe n°1 confirme ainsi sur quoi l'information est pratiquée au sein des entreprises sénégalaises.

Graphique 10: L'entreprise veille toujours à la précision des informations.



Source : Traitement des données de l'enquête, 2021

Les constats restent quasi unanimes sur le fait que les salariés sont bien informés. Nous avons constaté que 62% des salariés sont très satisfaits des méthodes de transmission des informations, contre 26 % qui n'étaient pas d'accord, les 12% n'étant ni d'accord ni en désaccord sur le traitement de l'information au sein de leurs entreprises. Elle forme, néanmoins, une partie

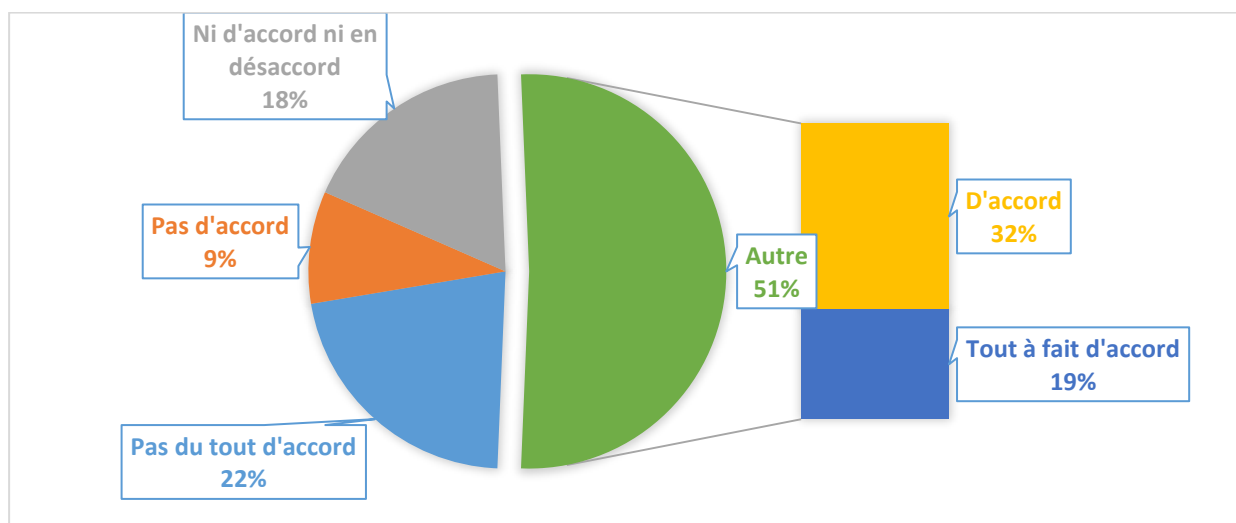
essentielle des processus par lesquels le dialogue est établi et les décisions sont prises. Ces résultats sont corroborés par les travaux de Leventhal et *al.* (1980) qui ont soutenu que les échanges d'informations entre les managers et leurs subordonnés permettent d'accroître la précision, le contrôle des informations mobilisées dans le processus de prise de décision. D'ailleurs, nous avons constaté que tous les salariés rencontrés dans les entreprises visitées sont quasiment tous d'accord qu'à leurs niveaux : la direction informe sur les résultats, leurs performances, les décisions, la politique stratégique etc. Les informations utilisées par nos interlocuteurs sont diverses et variées : les courriers, fax, téléphones (appel, message, audio etc.) messagerie, discussions.

En effet, les dirigeants de la Senelec, la Sonacos SA et la Sen'eau sont convaincus que la circulation de l'information dans leurs entreprises a un atout majeur aujourd'hui pour la performance de leurs entreprises. En outre une information manquante, incomplète peut rapidement avoir des incidences sur le résultat, la qualité des relations humaines (entre supérieur-subordonnés et entre les salariés). C'est pourquoi le RH de la Senelec le rappelle en disant que la circulation de l'information est au service du management. Alors, du point de vue de la justice organisationnelle, nous confirmons une forte perception des explications dans le cadre de la circulation de l'information, dans le cadre d'un changement décisionnel.

1.2.1.2. La négociation, la concertation et la justice organisationnelle

Le résultat de l'ACP révèle un bon indice de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO= 0,811$), une consistance interne ($\text{Alpha de Cronbach}=0,859$) des items et une très bonne fiabilité convergente ($\text{rho de Joreskog}=0,904$). Nos résultats concordent avec les travaux de Louis Gallois (2012) qui disait « *nous avons besoin des représentants capables de revendiquer, de s'opposer, mais aussi de dialoguer et de négocier des compromis utiles* ». En effet, d'après nos résultats, il semble qu'au niveau de la Senelec, les partenaires aient pu négocier une augmentation salariale en 2016 justifiant ainsi le graphe n°11 ci-dessous :

Graphique 11 : Une ou des négociation (s) sont engagées dans votre entreprise



Source : traitement des données de l'enquête, 2021

L'analyse du graphe ci-dessus traduit qu'au niveau de l'entreprise les partenaires engagent des négociations pour l'intérêt collectif. Rappelant que les accords d'entreprise sont des gains obtenus lors des négociations entre l'employeur et les organisations syndicales des salariés représentatifs. Ainsi, 51% des salariés sont convaincus que la négociation concourt beaucoup à l'amélioration des conditions de travail notamment sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise contre 22% des salariés qui pensent le contraire. La pratique de négociation au sein des entreprises démontre la politique de redistribution des richesses de l'entreprise et met en évidence la justice distributive.

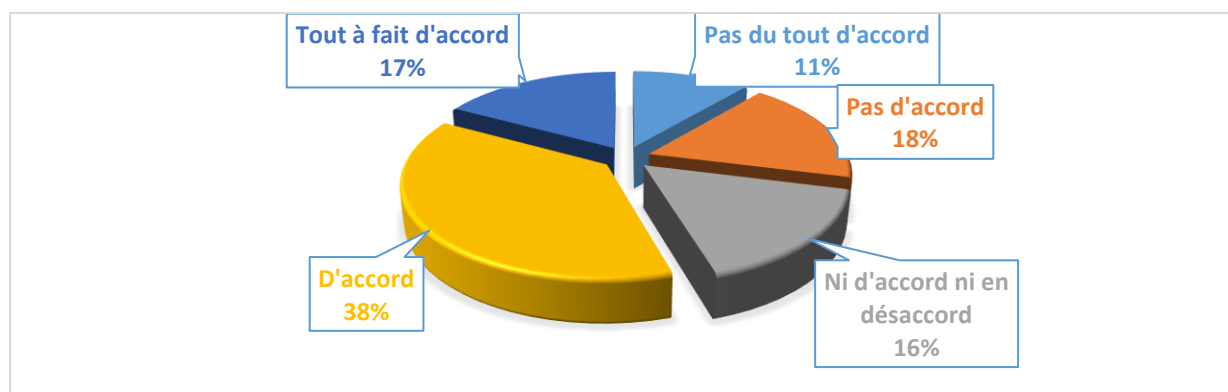
Le dialogue social joue un rôle de porte-parole dans une entreprise (Bajoit, 1998). En effet, il assure et traite les questions d'échanges de point de vue dans un cadre défini et avec l'objectif de se mettre d'accord autour d'un projet collectif. C'est aussi l'opportunité des salariés de faire entendre leur point de vue. Pour Citeau (2002) et Slocum (2006), la négociation est un moyen utilisé pour réguler des rapports sociaux à travers une procédure de discussion. Pour ces auteurs, la négociation n'est ni un acte banal, ni une pratique improvisée. Elle renvoie à la qualité et à la compétence du négociateur. C'est pourquoi, la négociation dans les entreprises comme la Senelec, la Sonacos SA et la Sen'eau représente une pratique fondamentale des dirigeants pour aboutir à des compromis. Le constat sur le terrain par rapport à la négociation reste sur deux aspects : -les rémunérations et le temps de travail ; -l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail. Comme dans la littérature, les entreprises sénégalaises pour résoudre le conflit pratiquent aussi bien la négociation que d'autres méthodes d'ordre culturelle ou religieuse. Ainsi, la négociation au

sein de l'entreprise peut être une négociation collective, négociation distributive, négociation raisonnée, négociation interculturelle et une récompense.

En outre, la concertation est une pratique utilisée dans les entreprises au Sénégal. Il y a des échanges entre les travailleurs et les employeurs qui prennent généralement la forme de consultations. Cette pratique aide le dirigeant à prendre la bonne décision dans l'entreprise en matière de politique sociale, politique de rémunération, politique de recrutement, etc. Et d'ailleurs, le graphe n°3 montre que 55% des salariés disent satisfaits de la concertation, 29% des salariés soutiennent le contraire et les 16% qui ne sont ni d'accord ni en désaccord par rapport à l'impact de la concertation sur le processus de la prise de décision.

Et plus loin, le graphe n°3 montre que 55% des salariés se disent satisfaits de la concertation participant à la transparence dans le processus de prise de décision, 29% des salariés disent le contraire, et 16% ne sont ni d'accord ni opposés.

Graphique 12: le diagramme circulaire pour la prise de décision dans la concertation entre les partenaires sociaux de votre entreprise



Source : traitement donnée de l'enquête, 2021

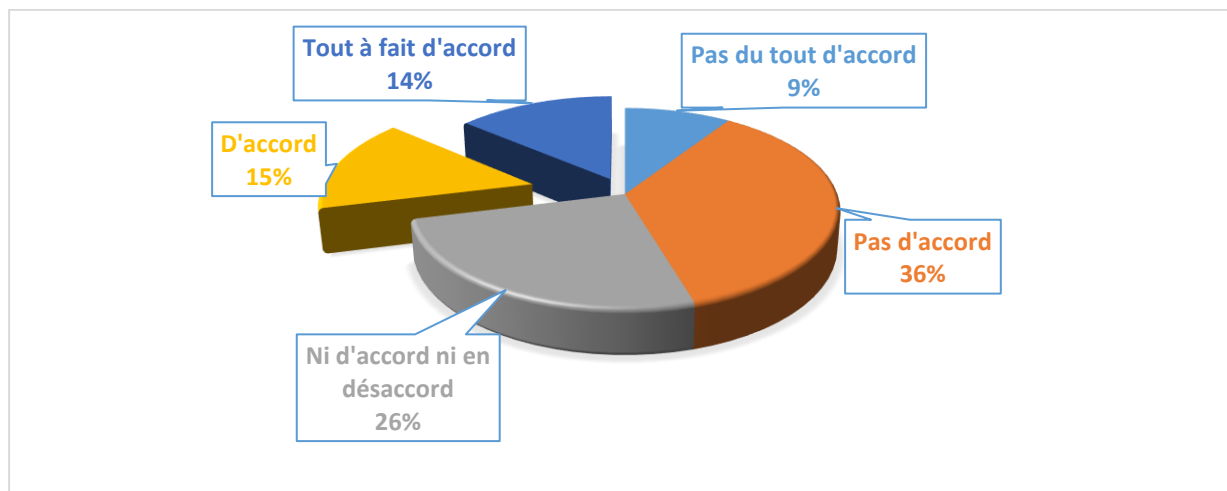
Nous notons bien une justice procédurale dans les pratiques de dialogue social notamment dans la négociation et la concertation. C'est pourquoi au niveau des entreprises nous avons cherché à connaître si certaines procédures de négociation sont respectées par les responsables.

1.2.1.3. La médiation et la justice organisationnelle

D'après Potin (2008-2009), la médiation est un processus utilisé pour dialoguer et résoudre le conflit dans les entreprises. Par ailleurs, il ressort de nos résultats que la médiation est peu pratiquée au sein des entreprises sénégalaises. Certes la médiation reste une pratique peu utilisée au sein de nos entreprises mais les partenaires connaissent bien les procédures de la médiation. C'est ce qui explique d'ailleurs, que c'est seulement 69,291% de l'information sur le dialogue social qui provient de la médiation. Pourtant le médiateur de nos jours intervient dans divers domaines. Cette discipline ne s'improvise pas, elle se repose sur un savoir-faire

car le médiateur est bien formé pour affronter n'importe quels sujets. C'est pourquoi, il convient aujourd'hui aux entreprises sénégalaises comme la Senelec, la Sonacos SA et la Sen'eau de travailler davantage dans le sens à installer des médiateurs qui participent à maintenir la stabilité, la cohésion sociale de chaque entreprise afin de leur rendre encore plus performante dans un environnement de mutation. Par conséquent, le graphe suivant montre les résultats de la médiation au niveau de l'entreprise.

Graphique 13 : Pour la gestion du conflit vous pratiquez la médiation.



Source : Traitement donnée de l'enquête, 2021

Au regard des résultats ci-dessus nous constatons que la médiation n'est quasiment pas pratiquée dans les entreprises sénégalaises. Le tableau n°76 ci-dessous montre la corrélation entre les dimensions de justice organisationnelle et celles du dialogue social. En effet, dans ce tableau, on peut noter le niveau de significativité entre les dimensions, le nombre d'observations et les coefficients de probabilités.

Tableau 76: Corrélations des variables : Dialogue social et justice organisationnelle

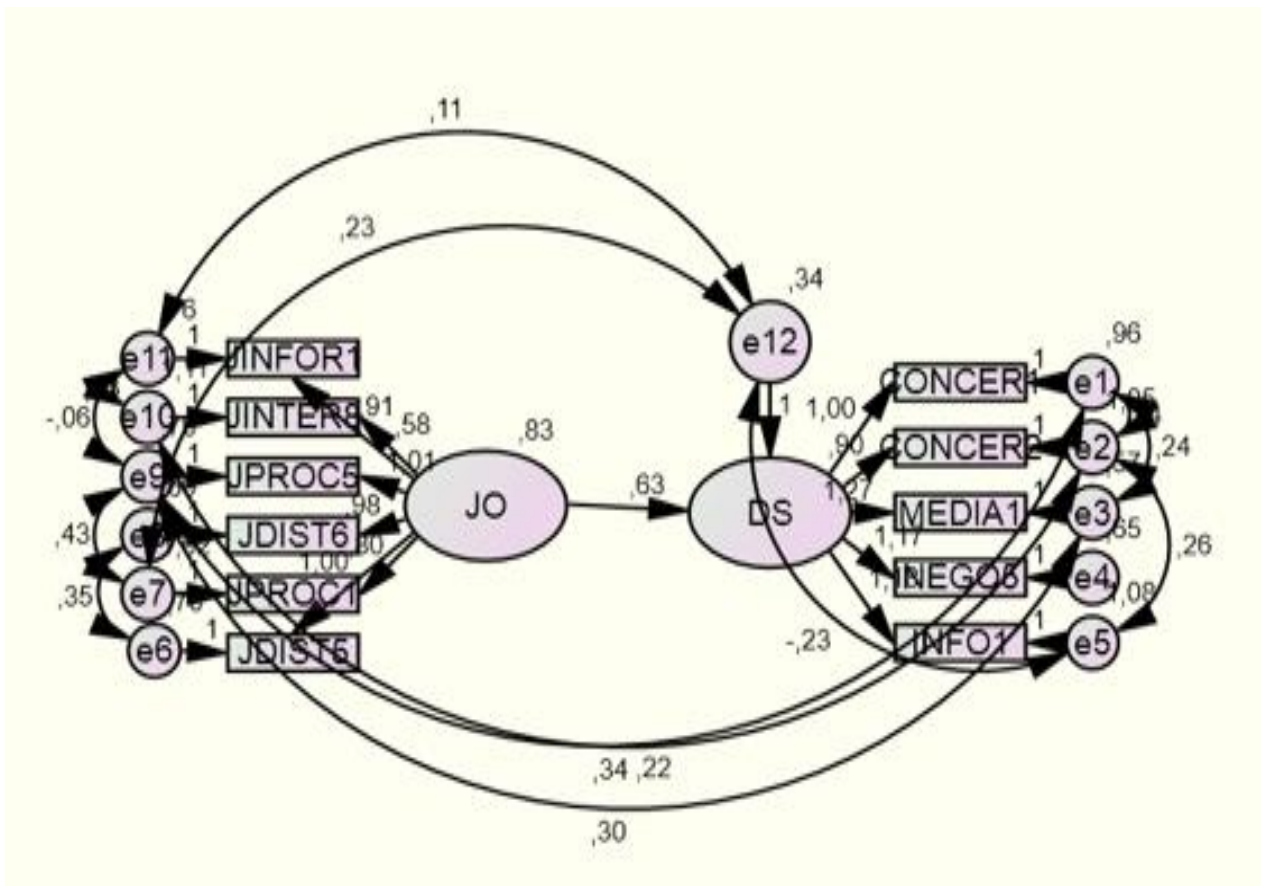
		CONCERT	MEDIA	NEG	INFOR	JDIST	JPROC	JINTER	JINTPER	JINFOR
CONCERT	Corrélation de Pearson	1	,739**	,611**	,613**	,573**	,550**	,616**	,574**	,563**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138
MEDIA	Corrélation de Pearson	,739**	1	,570**	,687**	,516**	,637**	,607**	,624**	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138
NEG	Corrélation de Pearson	,611**	,570**	1	,652**	,589**	,348**	,502**	,585**	,595**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138

INFOR	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,613** ,000 138	,687** ,000 138	,652** ,000 138	1 ,594** 138	,594** ,000 138	,638** ,000 138	,642** ,000 138	,688** ,000 138	,674** ,000 138
JDIST	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,573** ,000 138	,516** ,000 138	,589** ,000 138	,594** ,000 138	1 ,546** 138	,546** ,000 138	,540** ,000 138	,563** ,000 138	,561** ,000 138
JPROC	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,550** ,000 138	,637** ,000 138	,348** ,000 138	,638** ,000 138	,546** ,000 138	1 ,674** 138	,674** ,000 138	,622** ,000 138	,576** ,000 138
JINTER	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,616** ,000 138	,607** ,000 138	,502** ,000 138	,642** ,000 137	,540** ,000 138	,674** ,000 138	1 ,732** 138	,732** ,000 138	,642** ,000 138
JINTPER	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,574** ,000 138	,624** ,000 138	,585** ,000 138	,688** ,000 137	,563** ,000 138	,622** ,000 138	,732** ,000 138	1 ,689** 138	,689** ,000 138
JINFOR	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,563** ,000 138	,574** ,000 138	,595** ,000 138	,674** ,000 138	,561** ,000 138	,576** ,000 138	,642** ,000 138	,689** ,000 138	1 138

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Au regard du tableau ci-dessus nous constatons une très bonne corrélation des variables du dialogue social et des variables de la justice organisationnelle. Nous notons également pour l'ensemble de la matrice de corrélation que tous les coefficients sont positifs et une bonne significativité. Nous pouvons ainsi déduire que les variables du dialogue social sont toutes corrélées avec les variables de la justice organisationnelle. Ce résultat est conforté par la figure n°6 du modèle structurel sorti d'Amos version.18 ci-dessous.

Figure 7 : le modèle structurel (DS-JO) sorti d'Amos version.18



Source : résultat des données de l'enquête, 2021

Le modèle structurel permet de vérifier nos hypothèses de recherches. En effet, la figure ci-dessus présente un modèle causal ainsi que les valeurs relatives aux coefficients standardisés estimés par la méthode du maximum de vraisemblance.

Par ailleurs, le tableau ci-dessous permet de vérifier la significativité et l'importance des liens de causalité entre le dialogue social et la justice organisationnelle.

Tableau 77 : Seuil de signification des relations entre DS et JO

Variables	Justice Organisationnelle			
	Estim.	S.E	C.R	P
Dialogue social	,633	,122	5,194	***

Les résultats du test qui ressort dans le tableau ci-dessus bien illustrés dans la figure n°9 révèlent bien que le dialogue social a une relation positive et même significative avec la justice organisationnelle. Ces différents résultats sont confortés par une bonne significativité illustrée par une probabilité ($p < 0,000$) et un CR égale à 5,194 qui est largement supérieur à 1,96 (t student) le seuil préconisé pour valider un construit d'après Fornell et Larket (1981).

En somme globalement, le dialogue social et la justice organisationnelle sont bien corrélés au regard de tous nos résultats sortis de Spss, Amos et NVIVO.

1.2.2. Effet direct du dialogue social sur la performance individuelle

Tableau 78 : La corrélation des variables dialogue social et performance individuelle

		CONCERT	MEDIA	NEG	INFOR	PERFC	PERFT	PERFA	COMPC
CONCERT	Corrélation de Pearson	1	,739**	,611**	,613**	,579**	,540**	,415**	,408**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138
MEDIA	Corrélation de Pearson	,739**	1	,570**	,687**	,541**	,546**	,535**	,525**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138
NEG	Corrélation de Pearson	,611**	,570**	1	,652**	,615**	,550**	,426**	,410**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138
INFOR	Corrélation de Pearson	,613**	,687**	,652**	1	,608**	,652**	,579**	,604**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138
PERFC	Corrélation de Pearson	,579**	,541**	,615**	,608**	1	,759**	,441**	,555**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138
PERFT	Corrélation de Pearson	,540**	,546**	,550**	,652**	,759**	1	,526**	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138
PERFA	Corrélation de Pearson	,415**	,535**	,426**	,579**	,441**	,526**	1	,556**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138
COMPC	Corrélation de Pearson	,408**	,525**	,410**	,604**	,555**	,681**	,556**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

On constate une très bonne corrélation entre les variables du dialogue social et les variables de la performance individuelle. Nous notons également pour l'ensemble de la matrice de corrélation que tous les coefficients sont positifs et une bonne significativité. Nous pouvons ainsi déduire que les variables du dialogue social sont toutes corrélées avec les variables de la performance individuelle.

Prenons quelques exemples pour montrer la relation directe entre la dimension de dialogue social et la dimension de performance des salariés.

1.2.2.1. La négociation et la performance des salariés

Le tableau 81 ci-dessus montre qu'il existe un lien direct entre la négociation et la performance des employés observée à travers une bonne corrélation des variables.

Tableau 79 : Illustratif des liens entre le DS-PI

	Lien		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DS	--->	PI	,730	,093	7,866	***	par_7
CONCERT	--->	PI	1,000				
MEDIA	--->	PI	,990	,087	11,386	***	par_1
NEG	--->	PI	,765	,088	8,738	***	par_2
INFOR	--->	PI	,824	,082	9,996	***	par_3

On constate que tous les CR sont supérieurs à t-student (1,96), ce qui indique l'existence d'un Effet direct positif. Cela démontre que la capacité à négocier des partenaires avec compétence peut affecter directement la performance des salariés dans les entreprises interrogées.

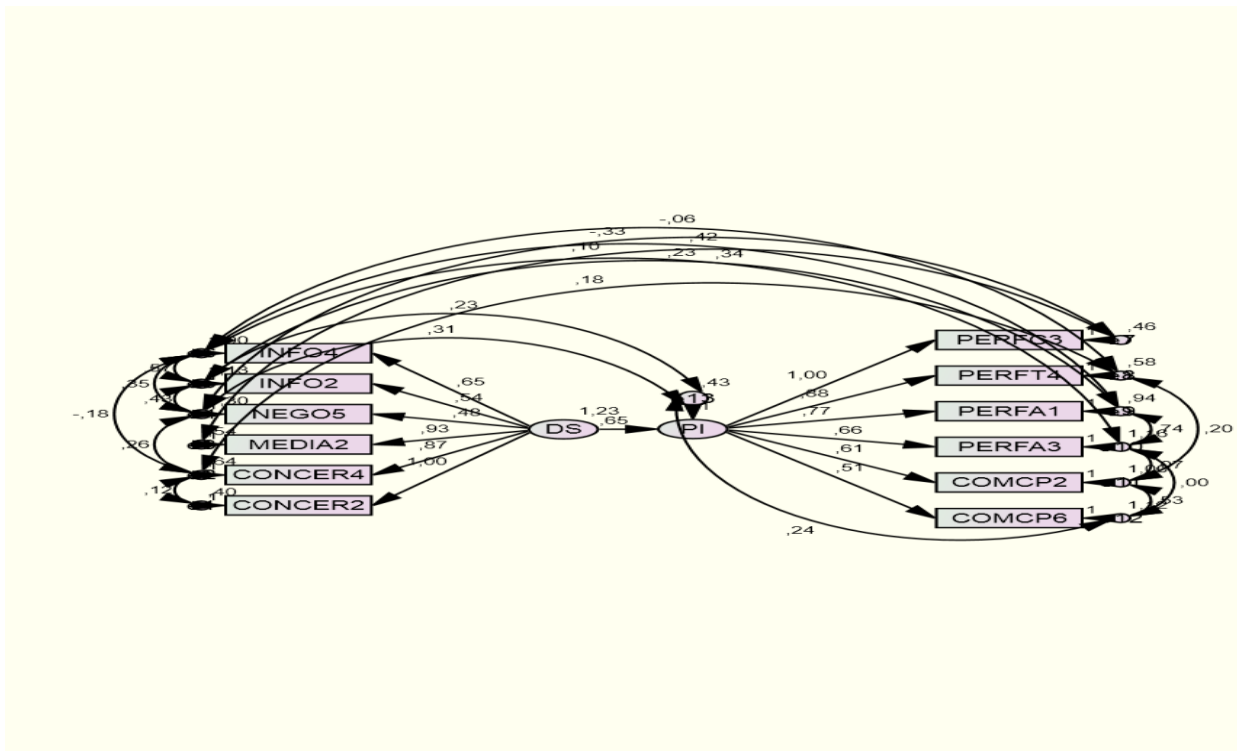
1.2.2.2. Le partage de l'information et la performance des salariés

L'information a un impact direct sur la performance des employés, comme le montre le tableau ci-dessus des résultats de la régression variable. Par conséquent, on peut dire qu'une information juste et transparente permet d'accélérer le travail. Cela évite également de perdre du temps à produire des biens et des services qui profitent aux employés et à l'entreprise. En conséquence, les entreprises adaptent leurs communications pour répondre à leurs besoins quotidiens. Ils établissent des canaux de communication pour transmettre des informations. L'un des aspects les plus importants de l'entreprise d'aujourd'hui est la hiérarchisation des informations, qui facilite les traitements des informations les plus urgents. Tous ces éléments ont un impact direct sur la productivité des employés.

1.2.2.3. La médiation et la performance des salariés

D'après les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, nous pouvons voir qu'il existe une corrélation directe entre la médiation et la performance des employés. Rappelons que la médiation assure la stabilité sociale, permet aux travailleurs de travailler dans un environnement serein et garantit leur performance. Ainsi, gérer les conflits en reconnaissant qu'ils sont préjudiciables à l'entreprise ne profitera qu'aux salariés d'une part et à l'entreprise d'autre part. Ainsi, il ressort de toutes ces variables le modèle structurel permettant ainsi de confirmer les liens décritent entre les variables de la figure n°8.

Figure 8 : le modèle structurel (DS-PI) sorti d'Amos version.18



Source : résultat des données d'enquête, 2021

En conclusion, le modèle structurel soutient notre hypothèse selon laquelle les dimensions du dialogue social influencent la performance des employés. En fait, la figure ci-dessus représente le modèle causal et les valeurs associées aux coefficients standardisés estimés par la méthode du maximum de vraisemblance.

Tableau 80 : Seuil de signification des relations entre DS et PI

Variables	Justice Organisationnelle			
	Estim.	S.E	C.R	P
Dialogue social	,648	,090	7,188	***

Le tableau n°82 ci-dessus révèle bien que le dialogue social à une relation positive et même significative avec la performance individuelle. En outre le CR est à 7,188 et largement supérieur à 1,96 (t student) le seuil préconisé. Le CR confirme bien l'existence de lien entre le dialogue social et la performance individuelle au niveau de l'entreprise.

1.2.3. Effet direct de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle

Le but de cette partie est de montrer la relation directe entre les dimensions de la justice organisationnelle et les dimensions de la performance individuelle.

Tableau 81 : Illustratif des liens entre la JO et PI

	Lien		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JO	--->	PI	1,000	,127	7,862	***	par_11
JDT	--->	PI	,975	,083	11,707	***	par_1
JPROC	--->	PI	,714	,117	6,089	***	par_2
JINTER	--->	PI	,838	,113	7,400	***	par_3
JINFOR	--->	PI	,914	,111	8,200	***	par_5

Les résultats ci-dessus confirment les liens directs qui existent entre les aspects d'équité organisationnelle et les aspects de performance individuelle. Ces résultats montrent une très bonne significativité et les CR sont largement supérieurs à celui du t-Student ($CR > t\text{-Student}$), ce qui prouve en fait que les dimensions de l'équité organisationnelle expliquent la performance du salarié.

Nous essayons donc d'expliquer les relations directes des différentes dimensions.

1.2.3.1. La justice procédurale et la performance individuelle.

L'équité procédurale est fortement corrélée à la performance individuelle des employés aux niveaux de la Senelec, de la Sonacos SAet de la Sen'eau. Cela soutient l'idée de Sweeney et McFerrin (1993) selon laquelle la reconnaissance de la justice procédurale crée un engagement envers la performance future chez les travailleurs, même si leur rémunération actuelle leur paraît injuste. Il est clair que le rendement au travail d'une personne peut augmenter ou diminuer selon sa perception de la justice ou de l'injustice. En bref, la justice procédurale affecte directement la performance des tâches et la performance contextuelle, voire les comportements contre-productifs. En d'autres termes, si l'injustice procédurale est élevée, cela conduit parfois à des mouvements d'humeur dans les entreprises respectives. Ainsi, suivre les règles mises en place par les parties prenantes apporte d'une part plus de profit à l'entreprise et d'autre part aux salariés.

1.2.3.2. La justice distributive et la performance individuelle

D'après les résultats issus de Spss, nous constatons que l'équité distributive appliquée aux niveaux Senelec, Sonacos SAet Sen'eau affecte directement les dimensions de la performance

des employés. Car il semble que leurs entreprises essaient de redistribuer équitablement les résultats tout en tenant compte de la contribution de chaque employé. Ceci confirme la pensée de Moorman (1991), selon laquelle les salariés peuvent considérer la distribution des résultats équitables comme une action discrétionnaire de l'entreprise. Nous pouvons corrélérer une relation positive entre l'équité distributive et la performance des employés dans ces entreprises.

1.2.3.3. La justice interactionnelle (interpersonnelle et informationnelle) et la performance individuelle

En se référant au tableau n°84, nous pouvons voir que la justice d'interaction au niveau des entreprises interrogées a un impact direct sur la performance individuelle. Ces entreprises ont une collaboration impeccable entre collègues au niveau relationnel. Les dirigeants traitent leurs subordonnés de manière professionnelle, courtoise et amicale. Par exemple, ces entreprises proposent à leurs employés un accompagnement comprenant des billets pour des pèlerinages (La Mecque et Rome), des camps d'été pour leurs enfants, des arbres de Noël, etc. Il existe une logique d'interaction sociale, l'entreprise prend en compte les opinions de manière appropriée, élimine les préjugés et applique la prise de décision de manière unifiée à toutes les personnes et prend le temps de fournir des informations précises. Les décisions et les déclarations créent un sentiment d'obligation mutuelle de respects entre les employés. La justice d'interaction a donc un impact positif sur la performance individuelle.

Par conséquent, le tableau n°84 représente la relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et les dimensions de la performance individuelle.

Tableau 82 : Corrélations JO-PI

	PERFC	PERFT	PERFA	COMPC	JDIST	JPROC	JINTER	JINTPER	JINFOR	
PERFC	Corrélation de Pearson	1	,759**	,441**	,555**	,628**	,506**	,547**	,611**	,735**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138
PERFT	Corrélation de Pearson	,759**	1	,526**	,681**	,658**	,523**	,535**	,592**	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138
PERFA	Corrélation de Pearson	,441**	,526**	1	,556**	,353**	,664**	,559**	,582**	,545**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138

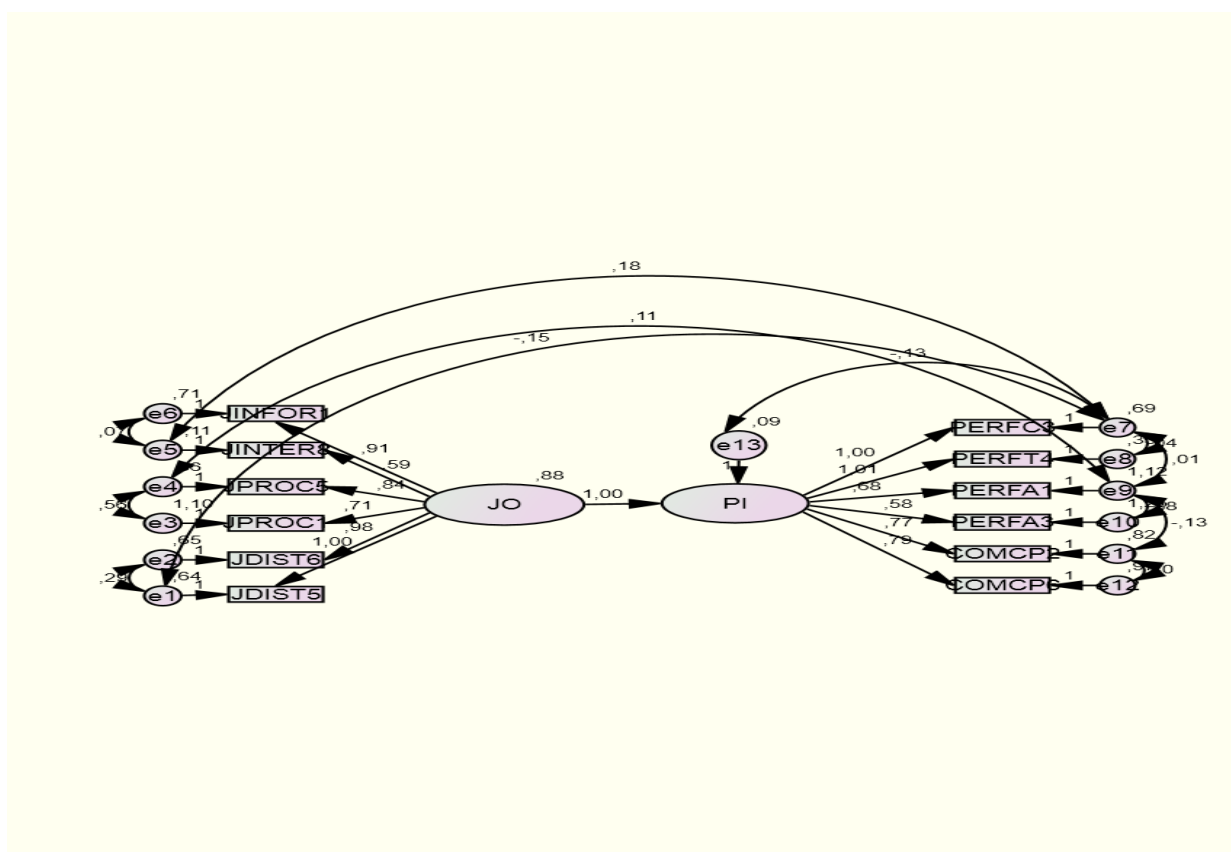
N		138	138	138	138	138	138	138	138	138
COMPC	Corrélation de Pearson	,555**	,681**	,556**	1	,498**	,564**	,548**	,584**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N		138	138	138	138	138	138	138	138	138
JDIST	Corrélation de Pearson	,628**	,658**	,353**	,498**	1	,546**	,540**	,563**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N		138	138	138	138	138	138	138	138	138
JPROC	Corrélation de Pearson	,506**	,523**	,664**	,564**	,546**	1	,674**	,622**	,576**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N		138	138	138	138	138	138	138	138	138
JINTER	Corrélation de Pearson	,547**	,535**	,559**	,548**	,540**	,674**	1	,732**	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N		138	138	138	138	138	138	138	138	138
JINTPER	Corrélation de Pearson	,611**	,592**	,582**	,584**	,563**	,622**	,732**	1	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N		138	138	138	138	138	138	138	138	138
JINFOR	Corrélation de Pearson	,735**	,684**	,545**	,679**	,561**	,576**	,642**	,689**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N		138	138	138	138	138	138	138	138	138

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

On constate une bonne corrélation des variables de la justice organisationnelle et des variables de la performance individuelle. Ce qui prouve bien l'existence de liens entre la justice organisationnelle et la performance individuelle au niveau de la Senelec, Sonacos SA et la Sen'eau.

De même, ce lien justifie la figure n°8 suivante d'Amos montrant que la justice organisationnelle explique la performance des individus au sein d'une entreprise.

Figure 9 : le modèle structurel (JO-PI) sorti d'Amos version.18



Par ailleurs, nous avons le tableau ci-dessous, qui présente le test de Student (>1,96) sur la significativité des coefficients de régression des variables étudiées dans le test permettant de valider les liens de causalité entre la justice organisationnelle et la performance individuelle.

Tableau 83 : Seuil de signification des relations entre JO et PI

Variables	Justice Organisationnelle			
	Estim.	S.E	C.R	P
Performance individuelle	1,000	,127	7,862	***

Le tableau révèle bien que la justice organisationnelle a un effet positif et même significatif sur la performance. Le CR égale à 7,862 est largement supérieur à 1,96 (t student) montre bien lien fort entre le JO et PI.

1.3. Le rôle de la justice organisationnelle perçue dans la relation pratique de dialogue social/performance individuelle

Le tableau n°86 ci-dessous montre que toutes les dimensions du dialogue social sont corrélées avec tous les aspects de la justice organisationnelle et les dimensions de la performance

individuelle. Indiquant une matrice dont tous les coefficients sont positifs avec une signification au niveau 0,01. Ainsi, prouvant nos arguments cités ci-dessus au niveau des sections précédentes concernant la relation causale entre les dimensions.

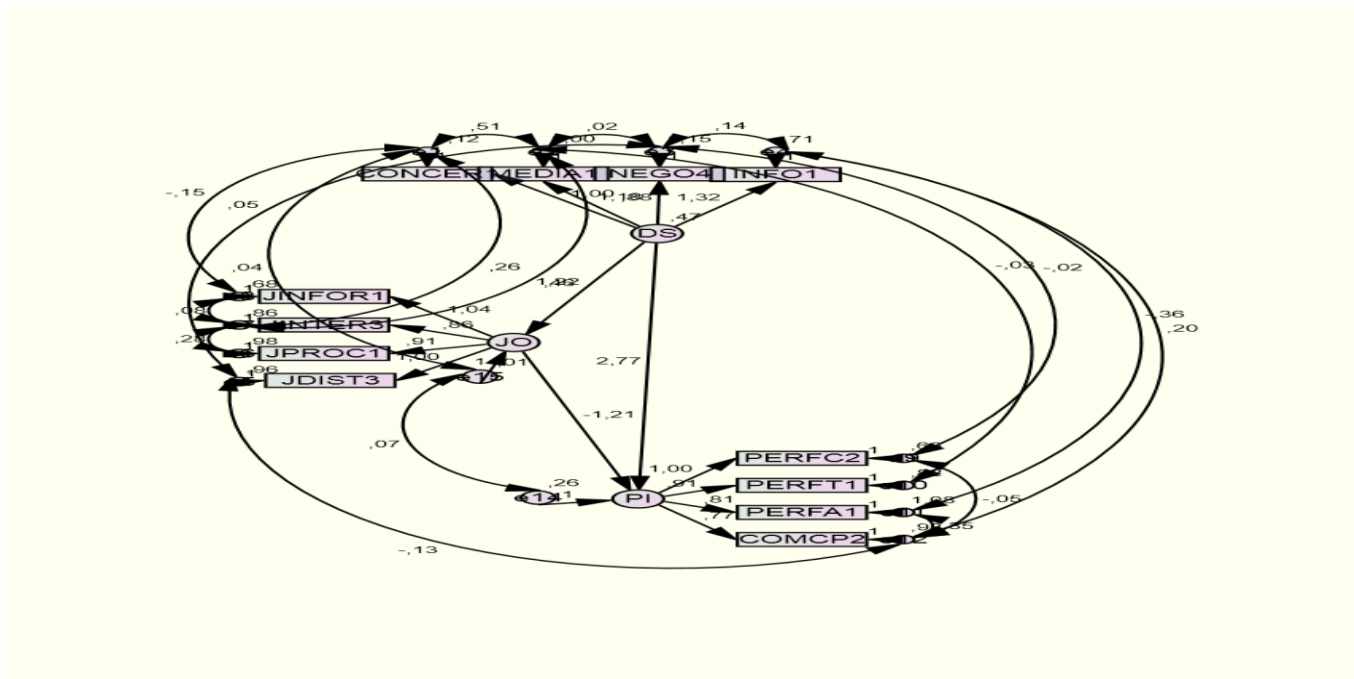
Tableau 84 : corrélation globale des variables dialogue-justice organisationnelle et performance individuelle

		CONCERT	MEDIA	NEG	INFOR	JDIST	JPROC	JINTER	JINTPER	JINFOR	PERFC	PERFT	PERFA	COMPC
CONCERT	Corrélation de Pearson	1	,739**	,611**	,613**	,573**	,550**	,616**	,574**	,563**	,579**	,540**	,415**	,408**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	137	138	138	138	138	138	138	138	138	138
MEDIA	Corrélation de Pearson	,739**	1	,570**	,687**	,516**	,637**	,607**	,624**	,574**	,541**	,546**	,535**	,525**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	137	138	138	138	138	138	138	138	138	138
NEG	Corrélation de Pearson	,611**	,570**	1	,652**	,589**	,348**	,502**	,585**	,595**	,615**	,550**	,426**	,410**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	137	138	138	138	138	138	138	138	138	138
INFOR	Corrélation de Pearson	,613**	,687**	,652**	1	,594**	,638**	,642**	,688**	,674**	,608**	,652**	,579**	,604**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137
JDIST	Corrélation de Pearson	,573**	,516**	,589**	,594**	1	,546**	,540**	,563**	,561**	,628**	,658**	,353**	,498**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	137	138	138	138	138	138	138	138	138	138
JPROC	Corrélation de Pearson	,550**	,637**	,348**	,638**	,546**	1	,674**	,622**	,576**	,506**	,523**	,664**	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	137	138	138	138	138	138	138	138	138	138
JINTER	Corrélation de Pearson	,616**	,607**	,502**	,642**	,540**	,674**	1	,732**	,642**	,547**	,535**	,559**	,548**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	137	138	138	138	138	138	138	138	138	138

JINTPER	Corrélation de Pearson	,574**	,624**	,585**	,688**	,563**	,622**	,732**	1	,689**	,611**	,592**	,582**	,584**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	137	138	138	138	138	138	138	138	138	138
JINFOR	Corrélation de Pearson	,563**	,574**	,595**	,674**	,561**	,576**	,642**	,689**	1	,735**	,684**	,545**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	137	138	138	138	138	138	138	138	138	138
PERFC	Corrélation de Pearson	,579**	,541**	,615**	,608**	,628**	,506**	,547**	,611**	,735**	1	,759**	,441**	,555**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	137	138	138	138	138	138	138	138	138	138
PERFT	Corrélation de Pearson	,540**	,546**	,550**	,652**	,658**	,523**	,535**	,592**	,684**	,759**	1	,526**	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	137	138	138	138	138	138	138	138	138	138
PERFA	Corrélation de Pearson	,415**	,535**	,426**	,579**	,353**	,664**	,559**	,582**	,545**	,441**	,526**	1	,556**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	137	138	138	138	138	138	138	138	138	138
COMPC	Corrélation de Pearson	,408**	,525**	,410**	,604**	,498**	,564**	,548**	,584**	,679**	,555**	,681**	,556**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	137	138	138	138	138	138	138	138	138	138

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Figure 10 : le modèle structurel (DS-JO-PI) sorti d'Amos version.18



Source : résultat de l'enquête, 2021

En admettant les liens de causalité entre les variables de dialogue, justice organisationnelle et la performance individuelle représentent des dimensions fiables et valides du modèle. Alors, le modèle structurel permet de vérifier les hypothèses de recherches. La figure n°12 ci-dessus présente le modèle global de causalité ainsi que les valeurs relatives aux coefficients du modèle. En effet, le tableau n° 87 permet la vérification de la qualité d'ajustement du modèle structurel. Ainsi, nous avons le test de Student (>1,96) et la significativité des coefficients de régression des variables étudiées dans le test permettant de valider les liens de causalité entre les variables.

Tableau 85 : Seuil de signification des relations entre : DS-JO-PI

Variables	Justice organisationnelle				Performance individuelle			
	Estim.	S.E	C.R	P	Estim =β.	S.E	C.R	P
Dialogue social	,768	,174	4,423	***	2,075	,373	5,563	***
Justice organisationnelle					,510	,087	5,834	***

Le tableau ci-dessus montre que les CR sont tous supérieurs à 1,96 (t-student) indiquant qu'il existe des associations entre DS, JO et PI. Cependant, l'introduction de la justice organisationnelle entre la variable dialogue social et la variable performance individuelle a entraîné une diminution des CR tout en maintenant la significativité entre ces variables. Ainsi, les résultats du tableau n° 88 retracent la significativité et l'importance des liens de causalité

entre le dialogue social, la justice organisationnelle et la performance individuelle dans le but de valider les hypothèses de recherche.

Tableau 86 : Tableau de validation des hypothèses de recherche

Lien de causalité	CR (>1,96) /Test de Student	Significativité des liens	Validation des hypothèses
H1 : la justice D, P, I sont les dimensions que l'on retrouve dans les pratiques de dialogue social DS → JO	5,194	***	Confirmée
H2 : le dialogue social a un effet positif sur la performance individuelle. DS → PI	7,188	***	Confirmée
H3 : la justice organisationnelle influence positivement la performance individuelle JO → PI	7,862	***	Confirmée
* : P < 0,05			

Comme l'indique le tableau ci-dessus, les hypothèses H1, H2 et H3 sont toutes confirmées. En effet, les CR sont largement supérieurs à 1,96 (et t-Student indice de référence) et les niveaux de probabilités sont très significatifs au risque de 5%.

Les résultats de cette troisième analyse, au regard des indices, montrent que le dialogue social (variable indépendante) influence positivement la justice organisationnelle perçue (variable médiatrice) avec un **Estim= β =0,768** et **t Student de 4,423>1,96**. Parallèlement, la justice organisationnelle perçue influence positivement et significativement la performance individuelle (variable dépendante). En outre, nous pouvons constater que les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants. Ainsi, les résultats de l'analyse sont indiqués par le tableau n°85 ci-dessous.

Tableau 87 : les indices d'acceptabilité du modèle X-M-Y

Estim= β	CR=t Student	Chi-deux	Ddl	CFI	NNFI	RMSEA
,510	5,844	53,043	38	,981	,937	,054

A partir de cette étape nous pouvons conclure que la justice organisationnelle joue le rôle de médiateur dans la relation entre le dialogue social et la performance individuelle.

Enfin, il s'agit de vérifier si la médiation est complète ou partielle.

C'est pourquoi Baron et Kenny ont recommandé la phase 4 qui consiste à vérifier si la médiation est totale ou partielle en appliquant le test de Sobel.

-Etape 4 : Détermination du test de Sobel (Z).

Pour Kline (2011), l'expression de Sobel (Z) se présente comme suit :

$$z = \frac{\hat{a} \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2)}}$$

Avec *a* et *b* : régressions non standardisées.

S_a et *S_b* : erreurs standardisées.

La nature de la médiation est calculée par l'expression suivante : $c - c' = a*b$

Application numérique :

A = 0.768 ; B = 0.510 ! les coefficients non standardisés : a = 0.63 ; b = 0.59 ; c = 0.65

A*B = 0.768*0.510 \longrightarrow A*B = 0.39168

a² = 0.63*0.63 \longrightarrow a² = 0.3969 et S_a² = 0.303

b² = 0.59*0.59 \longrightarrow b² = 0.3481 et S_b² = 0.139

$$Z = \frac{0.39168}{\sqrt{(0.139 * 0.3481) + (0.303 * 0.3969)}} = 0.00955$$

Ce test de Sobel est significatif au risque de 5%

Ainsi, $c - c' = a*b = 0.63*0.59 = 0.371$ supérieur à 0 ; et $c' \neq 0$

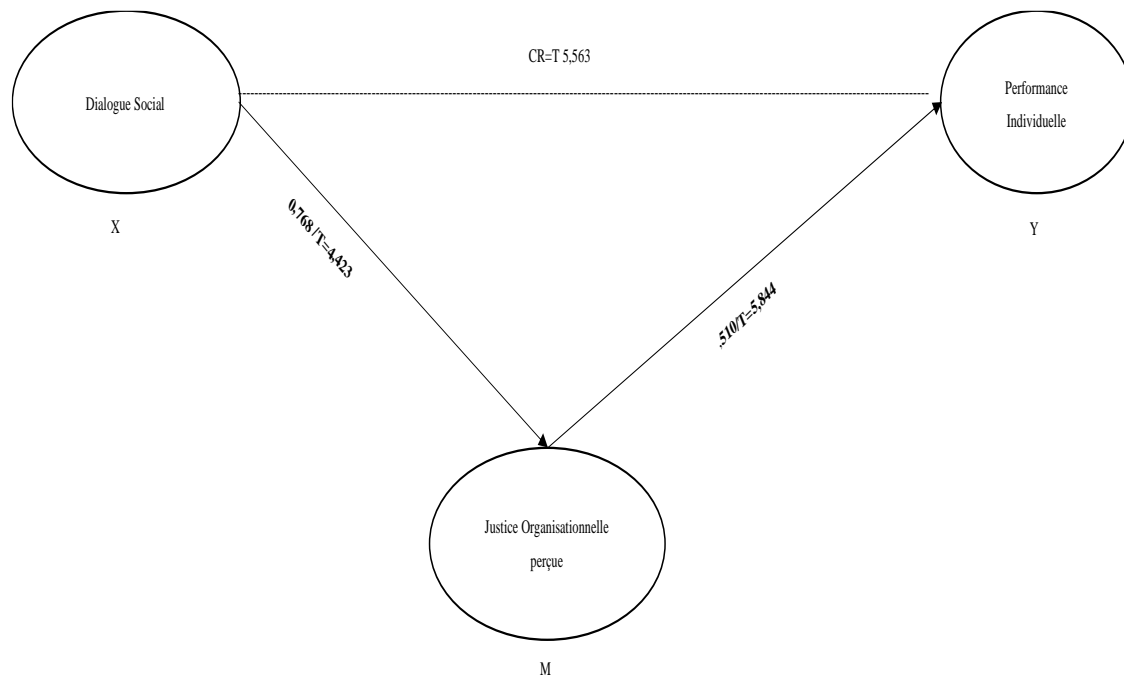
Ce résultat est qualifié de médiation partielle. Cela signifie que la perception de la justice organisationnelle au niveau des entreprises n'explique pas forcément le lien entre les pratiques de dialogue social et la performance des salariés. C'est-à-dire le dialogue peut agir directement sur la performance de l'individu dans l'entreprise.

En outre, la relation entre le dialogue social et la performance individuelle est toujours significative avec un CR égale à 5.563. Nous sommes donc en présence d'une médiation partielle sachant que les liens direct et indirect sont tous significatifs car les t de Student sont supérieur à 1,96.

Sous ce rapport l'hypothèse (H4) selon laquelle la justice organisationnelle joue un rôle médiateur est confirmée.

En effet, c'est ce qui est confirmée dans la figure n°11 ci-dessus

Figure 11 : Relations entre Dialogue social, la justice organisationnelle et la performance individuelle.



Après avoir fait l'économie de nos résultats en passant par leurs présentations et leurs analyses, le modèle théorique a été confirmé par les résultats empiriques menés sur les 138 enquêtés d'une part et, les 15 interviews d'autre part. Les discussions qui suivront dans la dernière section de la thèse permettront d'interpréter les résultats obtenus à l'aune de la littérature et des politiques managériales des entreprises sénégalaises.

2. Discussion des résultats et vérification des hypothèses de recherche

L'objectif de cette section est de discuter les résultats issus de l'analyse des données obtenues du terrain et de les confronter aux recherches déjà effectuées dans le cadre des relations entre les pratiques de dialogue social, la justice organisationnelle perçue et la performance individuelle. Pour rappel, le but de cette recherche est de mettre en évidence le rôle de la perception de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle des salariés au sein des entreprises sénégalaises. Ainsi, une littérature a été mobilisée pour expliquer les variables du modèle de recherche d'une part et exposer une méthodologie permettant de collecter et de traiter des données, d'autre part.

2.1. Le dialogue social influence la justice organisationnelle perçue

Les résultats du tableau n°79 montrent une très bonne corrélation entre la variable dialogue social et les dimensions de la justice organisationnelle, montrant une matrice de corrélation dans laquelle tous les coefficients sont positifs et également significatifs.

Le terrain nous a montré qu'au niveau des entreprises interrogées, les procédures de dialogue social sont suffisamment claires et acceptables pour tous les partenaires. Au cours des entretiens, nous avons reçu l'assurance qu'il y avait neutralité dans la médiation, la négociation et la consultation. La justice procédurale, entendue par le processus, fait référence à la capacité d'une personne à contrôler la manière dont les preuves sont retenues. Il permet aux employés de contrôler les décisions. Et selon Kurtz, Musante, Walket et Thibault (1980), le contrôle des processus peut être plus important que le contrôle des décisions dans la perception de la justice. Dans ce contexte, Leventhal (1980), le droit à l'expression, n'est qu'un facteur parmi d'autres déterminants du processus de justice. Pour lui, les attributs de la justice procédurale comprennent l'application cohérente des règles, l'impartialité, l'exactitude, la réparabilité et la représentativité des intérêts de tout le personnel dans la conformité des normes éthiques. L'entretien n°1 affirme l'existence d'une justice procédurale dans la pratique du dialogue social, ce qui confirme qu'un dialogue social bien établi dans les entreprises leur permet d'atteindre leurs objectifs. Si le dialogue est mené, toutes les dispositions administratives sont respectées par la direction vis-à-vis des partenaires (syndicat, salariés, parrains, etc.). Par exemple : dans une réunion, des invitations sont envoyées aux participants, une heure et un ordre du jour spécifiés. Ceci confirme bien la présence d'une dimension de justice procédurale dans la pratique du dialogue social au sein de l'entreprise.

Les résultats sur le traitement de l'information dans les entreprises sénégalaises sont bien corrélés aux résultats de la littérature. En effet, Leventhal et al. (1980) ont soutenu que l'échange d'informations entre les managers et leurs subordonnés contribue à accroître la précision et le contrôle des informations mobilisées dans le processus de prise de décision. En effet, le partage d'informations est l'un des éléments fondamentaux et indispensables d'un dialogue social efficace. Ce partage d'informations au niveau de l'entreprise est considéré comme l'équité de l'information. Pour cette raison, un employé a déclaré que l'entreprise gère le processus de communication et adapte certaines approches pour atteindre ses objectifs en matière de traitement et de transmission d'informations.

De plus, elle s'assure de l'exactitude de l'information et l'adapte aux besoins. Elle a pris les moyens d'assurer la qualité de l'information et sa fiabilité. L'information est un élément essentiel

de l'établissement du dialogue et de la prise de décision. La quasi-totalité des salariés rencontrés dans les entreprises visitées s'accordent à dire qu'à leur niveau, la direction informe sur les résultats, les performances, les décisions, les politiques stratégiques, etc. En effet, les dirigeants de Senelec, Sonacos SA et Sen'eau partagent l'information au sein de leurs entreprises car ils estiment que c'est un atout clé pour la performance de leurs entreprises. De plus, l'asymétrie de l'information peut rapidement affecter le résultat et la qualité des relations humaines. Par conséquent, nous confirmons une forte perception de l'équité de l'information dans les activités de dialogue social.

En ce qui concerne la justice interpersonnelle, force est de constater que la littérature a un état d'esprit de respect, une nette sensibilité envers les travailleurs. Greenberg, (1985); Folger et Cropanzano (1998) ont montré qu'un niveau élevé d'équité interpersonnelle perçue est associé à des réponses positives, même lorsque les récompenses sont négatives. Cela signifie qu'au niveau de l'entreprise, il est essentiel de traiter les employés avec respect. Cette littérature est très cohérente avec les résultats de notre enquête qui indique clairement que les subordonnés sont traités avec respect et dignité et que la plupart des salariés soutiennent l'argument selon lequel ils ne quitteront pas l'entreprise car partir signifie trahir la confiance que l'entreprise leur porte. Les employés sont traités avec courtoisie par leurs employeurs et leurs gestionnaires. Nous comprenons pourquoi le dialogue social contribue à favoriser les relations entre les salariés de l'entreprise et contribue également à une culture d'entreprise solide et digne de confiance sur le long terme. Ainsi, nous confirmons une forte perception de l'équité interpersonnelle dans les activités de dialogue social.

Pour la justice distributive, des chercheurs tels que Cohen-Charash et Spector (2001) ont montré à travers leurs recherches que la récompense défavorable est négativement et fortement corrélée avec la distribution de la justice perçue. Les personnes ayant une perception de soi peuvent juger les récompenses plus équitablement (Greenberg, 1981). Cependant, dans certaines situations, les récompenses négatives peuvent être positivement corrélées avec les perceptions de justice. Cela corrobore avec le terrain puisque les salariés nous ont rassurés sur la qualité du dialogue social au sein de l'entreprise. Dans la rémunération des salariés, le processus décisionnel est placé dans un cadre transparent pour éviter toute discrimination au sein de l'entreprise. Cela se traduit par la reconnaissance d'une juste rémunération en fonction de leurs responsabilités et de la qualité de leur travail. Le sens des responsabilités des managers dans l'entreprise est bien accueilli par les salariés car tous les partenaires sont conviés à la table des négociations. Les mêmes employés se disent satisfaits de participer au processus décisionnel. Tout cela nécessite un dialogue sincère

au niveau des entreprises concernées. La valeur de la rémunération est considérée comme favorable ou défavorable selon la perception du salarié par rapport aux efforts qu'il fournit. Cela dit, un résultat peut être considéré comme juste malgré son caractère défavorable. Ainsi, une rétribution défavorable considérée comme juste indique l'absence d'égoïsme. Ainsi, la justice distributive est présente dans la pratique du dialogue social.

En résumé, l'ensemble de ces résultats se conjugue pour montrer qu'au niveau des entreprises sénégalaises, la justice organisationnelle s'explique par la négociation, la communication, la concertation et la médiation. Justifiant ainsi, l'hypothèse n°1, selon laquelle la justice procédurale, la justice distributive, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle sont bien présentes dans les pratiques de dialogue social au niveau de l'entreprise Senelec, Sonacos SA et Sen'eau.

2.2. Le dialogue social influence sur la performance individuelle

Les résultats révèlent bien que le dialogue social a une relation significativement positive avec la performance individuelle au niveau des entreprises concernées. En outre, les dirigeants et les salariés sentent bien l'utilité de la négociation tant interne qu'externe avec les bailleurs. Et c'est pourquoi, les dirigeants motivent davantage et impliquent leur personnel dans les projets collectifs pour en tirer le meilleur d'eux. La présence de syndicats dans ces entreprises prouve également que l'introduction de la négociation est inévitable avec un grand nombre de salariés. Il faut aussi dire que le dialogue joue un rôle dans l'arrêt des mouvements de grève ou, s'il est inévitable, dans l'accord sur les conditions de retour au travail.

De plus, voici ce qu'un salarié a soutenu : « *Le dialogue est réciproque au sein de notre entreprise et même très transparent. Les hiérarchies connaissent très bien l'importance de l'information dans une société comme la nôtre. Au quotidien, ils adaptent leurs informations aux besoins, en expliquant pleinement les processus utilisés, et en fournissant les détails utilisés. De plus, le dialogue social a un très bon impact sur la performance au travail de chaque employé de Sonacos SA* » (Verbatim de l'entretien E12).

Aujourd'hui, le dialogue social dans ces entreprises repose sur des stratégies politiques basées sur l'amélioration des conditions de travail, la revalorisation des salaires, la discussion sur le temps de travail, la formation, la sécurité de l'emploi et la santé et l'hygiène au travail. De plus, des organes représentatifs des travailleurs sont présents pour protéger les travailleurs lors des séances de négociation, pour n'en citer que quelques-uns : délégués syndicaux, délégués du personnel, comités d'entreprise et CHSCT, etc.

C'est pourquoi l'entretien n°2 indique que « *la mise en œuvre du dialogue social s'appuie sur une stratégie de politique sociale pour assurer la performance d'une part de l'entreprise et la performance individuelle d'autre part. Comme nous l'avons souligné, la politique sociale de Senelec est aujourd'hui un véritable levier d'épanouissement pour tous les salariés* » (Verbatim de l'E2). Ces résultats corroborent avec les résultats affichés dans la figure n°10 et le tableau n° 78 (CR, SE, P, Estim) d'une part et, d'autre part des travaux cités dans la littérature, notamment par Landier (2015), qui montrent que le dialogue social peut être vu comme la pierre angulaire de la performance globale au niveau de l'entreprise. De même, le slogan d'une grande entreprise américaine affirme que le succès à long terme est un succès partagé.

Sous ce rapport, nous confirmons l'hypothèse n°2 selon laquelle le dialogue social a un effet positif sur la performance des salariés des entreprises sénégalaises.

2.3. La justice organisationnelle influence la performance individuelle.

Les travaux sur la performance du salarié au travail évoqués dans la littérature, en particulier les travaux de Campbell (1993); Borman et Motowildo (1993) ont facilité la compréhension du concept de réussite individuelle au sein de l'entreprise. Ils mettent l'accent sur différents aspects de la performance au travail et sur la manière d'évaluer ses dimensions. La littérature nous a permis de voir un lien possible entre la performance et la justice organisationnelle. Ce résultat est confirmé par la figure n°11 et le tableau n°81 (CR, Estim, SE, P) qu'il existe un lien entre la justice organisationnelle et la performance individuelle. En effet, les salariés ont des attentes de la justice, notamment en ce qui concerne la distribution des salaires, les procédures de prises de décisions et le traitement interpersonnel. La perception de la justice favorise des réponses émotionnelles affectives et positives à l'entreprise, telles que la performance au travail, ainsi que les comportements et attitudes des salariés au sein de l'entreprise. Bien que nous ayons vu que la performance au travail ne se limite pas seulement à l'accomplissement des tâches et des responsabilités assignées à un travail. Elle comprend également d'autres activités qui ne sont pas nécessairement liées à la mission, mais qui contribuent à maintenir et à enrichir le contexte social et psychologique de l'organisation. De plus, les perceptions d'injustice peuvent déclencher des comportements qui coûtent cher à l'entreprise. C'est dans ce sens d'ailleurs qu'un salarié déclare que « *l'injustice favorise un comportement hors tâche ; augmente les disputes entre les collègues qui se manifestent par une absence sur le lieu de travail. Et il aura tendance à influencer les collègues, à les déstabiliser dans le travail. En outre, nous travaillons dans le sens de mettre tout*

le monde dans les meilleures conditions de travail. De faire en sorte d'être équitable entre ce qu'ils font comme travail et ce qu'ils perçoivent en récompense. Pour répondre à votre question de la justice distributive » (Verbatim de l'E10).

C'est pourquoi la justice occupe une place si importante dans les entreprises sénégalaises et devient un concept central dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines. Ce résultat corrobore avec la littérature, qui stipule que les dimensions de la justice organisationnelle sont fortement corrélées avec la performance individuelle. C'est d'ailleurs, ce qui est confirmé par un employé qui déclare que *« la justice d'interaction au niveau de l'entreprise Senelce a un impact direct sur la performance individuelle. La collaboration est impeccable entre collègues au niveau relationnel. Les dirigeants traitent leurs subordonnés de manière professionnelle, courtoise et amicale. Il existe une logique d'interaction sociale, l'entreprise prend en compte les opinions de manière appropriée, élimine les préjugés et applique la prise de décision de manière unifiée à toutes les personnes et prend le temps de fournir des informations précises. Les décisions et les déclarations créent un sentiment d'obligation mutuelle de respect entre les employés. La justice d'interaction a donc un impact positif sur la performance individuelle.* (Verbatim, de l'E6).

Globalement, nous retenons dans ces différentes entreprises visitées les dirigeants ont mis en place une communication efficace, ils communiquent tous sur la planification et l'organisation du travail. Pour éviter le comportement contreproductif, l'autorité essaye de contrôler l'absentéisme, de réduire l'asymétrie d'information, veille sur la sécurité sur les lieux de travail et la santé des salariés.

C'est ce qui confirme l'hypothèse (H3) selon laquelle la perception de la justice organisationnelle influence positivement la performance des salariés.

2.4. Le rôle de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle

Les résultats de notre étude sur le rôle de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle montrent qu'il existe un lien de causalité entre le dialogue social mené au niveau des institutions publiques (Senelec, Sonacos SA et Sen'eau), la justice organisationnelle perçue et la performance individuelle. Rappelons que la littérature nous a fait part du rôle de la justice organisationnelle comme troisième variable entre l'implication organisationnelle et l'engagement au travail. Ainsi, les travaux sur le rôle de médiation que la justice organisationnelle a sur l'engagement au travail (Saks, 2006 ; Moliner et al., 2008 ; Inoue et al., 2010 ; Strom et al., 2014) ont révélé des effets différenciés entre les

dimensions de la justice organisationnelle. En effet, il ressort de cette contribution une association positive entre la perception de justice d'une organisation et les aspects de la performance au travail. D'ailleurs, le résultat de cette contribution confirme que la perception de la justice organisationnelle impact directement la performance au travail. C'est pourquoi Rich, Le Pine et Crawford (2010) soutiennent que la performance au travail est liée au comportement des salariés envers l'organisation, suggérant ainsi que les individus engagés devraient développer des comportements coopératifs. Toutes choses étant égales par ailleurs, une étude simultanée de trois variables du dialogue social, de la justice organisationnelle et de la performance individuelle a révélé : premièrement, le dialogue social affecte la performance individuelle; ensuite, la justice organisationnelle affecte la performance individuelle et enfin, le dialogue affecte la justice organisationnelle. Comme dans la littérature la justice organisationnelle est fortement corrélée avec les dimensions de dialogue social et celles de la performance individuelle. Nous le confirmons avec le test statistique du tableau n°79 et de l'ensemble des indicateurs sortis de nos résultats (CR, CFI, NFI, Alpha de Cronbach, Rhô de Joreskog, AVE, SE, RMSEA etc) sont tous bons pour nous donner raison sur les liens qui existent entre les dimensions de dialogue, de justice et de la performance au sein des entreprises interrogées. En outre, le lien direct dialogue social et performance individuelle indique que le dialogue social constitue un levier essentiel de la performance des entreprises. Mais il est clair que c'est en améliorant son fonctionnement et sa qualité au plus près du terrain qu'on peut espérer parvenir à sortir les relations sociales des salariés de leur situation de blocage permanent. Cela veut dire que les pratiques de dialogue social appliquées dans les entreprises sénégalaises agissent directement sur la performance individuelle. Cependant, ces pratiques ont besoin d'une prise de conscience de l'ensemble des acteurs pour en transformer de véritables leviers de performance.

Ainsi, d'après notre analyse du lien entre dialogue social et performance personnelle, il ressort clairement que la négociation et l'information sont les deux principales variables qui influencent directement la performance à la tâche et les comportements contreproductifs des salariés aux niveaux Senelce, Sonacos SA et Sen'eau. En effet, nous avons constaté que tous les résultats de la négociation ont un impact positif sur la performance individuelle, par exemple les augmentations des salaires des agents de la Senelec en 2016. Le mode de communication, la qualité de l'information pour la prise de décision avec une forte participation des partenaires favorisent l'adhésion aux projets collectifs de l'ensemble des salariés garantissant ainsi un bon contexte pour le travail, la motivation du personnel et enfin la performance globale.

L'analyse de la deuxième phase c'est-à-dire le lien dialogue social et justice organisationnelle reste fortement liée c'est le parallélisme que nous avons pu instaurer entre les travaux de Storm et al., (2014) et le nôtre. Il ressort ainsi, que la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle sont directement et positivement liées avec les dimensions des pratiques de dialogue social (la négociation, la concertation, l'information et la médiation). Il faut aussi souligner que la négociation, la concertation et l'information sont fortement appréciées dans ces entreprises. Parce que la justice procédurale est fortement corrélée avec la transmission de l'information mais aussi la mise en place du processus de négociation. La justice informationnelle et interpersonnelle impactent directement le traitement des agents vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques.

L'association entre la justice organisationnelle et la performance individuelle indique que ces dimensions sont fortement associées, ce qui a été confirmé par nos résultats. De plus, nous avons constaté que la justice distributive, procédurale et informationnelle influence la performance individuelle, ce qui est l'inverse de la justice interpersonnelle, qui agit indirectement sur la performance du salarié.

Cependant, l'ajout de la justice organisationnelle dans la relation entre le dialogue social et la performance individuelle a réduit l'effet direct entre ces dimensions qui se traduit par une baisse du CR (t-student). Les résultats issus de cette démarche s'accordent bien avec les travaux de Baron et Kenny (1986) et celui de Hayes et Preacher. C'est-à-dire pour l'étape 1 nous confirmons que la relation directe est très significative (DS-PI). Nous avons le même constat des étapes 2 et 3 sur tout le long du processus recommandé par Baron et Kenny. Le résultat pour la nature et l'intensité on constate que la marge d'erreur du test de Sobel concernant la médiation de la justice organisationnelle dans l'influence de chaque dimension est inférieure à 0,05. Cela veut dire que la justice organisationnelle médiatise effectivement la relation. Au regard des signes positifs entre la variable médiatrice et la performance individuelle, on pourrait conclure qu'une forte perception de la justice organisationnelle dans les pratiques de dialogue social permet d'augmenter la performance des salariés dans les entreprises.

Par ailleurs, l'analyse du test de médiation révèle une médiation partielle de la justice organisationnelle entre la relation pratique de dialogue social et la performance.

Alors, l'hypothèse (H4) selon laquelle la justice organisationnelle perçue modère l'influence des pratiques de dialogue social sur la performance individuelle des salariés est rejetée. Par contre, l'hypothèse (H5) selon laquelle la perception de la justice organisationnelle médiatise la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle est acceptée.

On peut conclure qu'au niveau des entreprises (Senelec, Sonacos SAet Sen'eau), des pratiques de dialogue social sont installées qui aident à appréhender la justice organisationnelle d'une part et à favoriser la performance individuelle d'autre part.

Conclusion du chapitre 4

Nous avons précisé en introduction que ce chapitre nous permettait de présenter, d'analyser nos résultats d'une part et de les discuter afin de les confirmer ou de les infirmer d'autre part. En outre, les corrélations entre les dimensions du modèle de recherche et les résultats d'AMOS sont suivies des résultats de l'analyse qualitative. Le rôle de la perception de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle au niveau de l'entreprise est illustré par les différentes étapes de Baron et Kenny dans ce chapitre.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre recherche dénommée partie empirique a traité le chapitre III et le chapitre IV. Avec ces deux chapitres nous avons fait une brève présentation des cas étudiés et expose les différents choix méthodologiques.

En outre nous avons opté pour une approche mixte dans le cadre de cette thèse. Ainsi, cette démarche nous a conduits à avoir une position interprétative et justifiée l'adoption d'une démarche hypothético-déductive. Le chapitre III a permis d'éclairer le chemin emprunté pour la collecte des données et leur traitement. L'analyse des résultats de la phase qualitative a confirmé ainsi l'existence de plusieurs facteurs explicatifs déjà identifiés dans la littérature dans le chapitre IV. La valeur ajoutée de cette étude a été d'une part la confirmation de certaines variables de la littérature et d'autre part l'intégration de la justice organisationnelle (troisième variable) dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle (les deux premières variables). La bonne qualité psychométrique des instruments de mesure a autorisé à réaliser des tests statistiques entre les variables du modèle par la méthode des équations structurelles.

Conclusion générale

Au terme de ce travail, il convient d'en tirer les principaux enseignements. Quatre directions ont été privilégiées. C'est d'abord la synthèse des résultats qui est faite à travers un rappel de la question de recherche, des objectifs, de la mobilisation d'une revue de la littérature et des hypothèses. Viennent ensuite, les apports de recherches scientifiques en termes de concept, de théorie, de méthodologie et de management. Puis, les limites de l'étude sont présentées en matière de collecte et de traitement des données, enfin, nous indiquerons des perspectives de recherche.

1. La synthèse des résultats

Au terme de ce travail, nous rappelons les grands axes illustrés dans cette thèse. C'est ainsi, qu'au début de cette recherche, nous avons posé la question de recherche suivante : **Quel est le rôle de la justice organisationnelle perçue dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance des salariés au sein des entreprises sénégalaises ?**

Cependant, dans le but de bien mener notre recherche, nous nous sommes fixés un objectif principal : « **mettre en évidence le rôle de la perception de la justice organisationnelle sur la relation pratique de dialogue social et performance des salariés au sein des entreprises sénégalaises** ». Nous avons ainsi, décliné cet objectif en trois objectifs spécifiques à savoir :

- ✓ mettre en exergue les dimensions de justice organisationnelle dans les pratiques de dialogue social au niveau de l'entreprise ;
- ✓ déterminer la relation dialogue social et performance individuelle ;
- ✓ mettre en évidence les liens entre les dimensions de la justice organisationnelle et la performance du salarié de l'entreprise ;

Ainsi, ce travail est articulé autour de deux grandes parties respectivement : le cadre théorique et le cadre empirique. Le cadre théorique nous a permis dans un premier temps de définir nos différents concepts qui sont la justice organisationnelle, le dialogue social et la performance individuelle. Dans un deuxième temps, pour un souci de compréhension et d'élaboration de notre modèle de recherche, nous avons mobilisé des théories : la théorie de l'équité d'Adams (1963) ; l'approche de Thibaut et Walker (1975) ; l'approche de Leventhal (1980) ; Colquitt et Zipay (2015) et les théories de l'organisation, des relations sociales. Avec ces théories dans le chapitre II, nous avons illustrés les hypothèses suivantes :

- ✓ H1 : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle sont les dimensions que l'on retrouve dans les pratiques de dialogue social ;
- ✓ H2 : le dialogue social a un effet positif sur la performance individuelle ;

- ✓ H3 : la justice organisationnelle influence positivement la performance individuelle ;
- ✓ H4 : la justice organisationnelle perçue modère l'influence des pratiques de dialogue social sur la performance individuelle des salariés ;
- ✓ H5 : la perception de la justice organisationnelle médiatise la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle des salariés.

Sous ce rapport, nous avons vu que la justice organisationnelle s'analyse sous quatre dimensions : la justice distributive ; la justice procédurale ; la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Il est ressorti que la justice représente un levier permettant aux salariés d'évaluer leur rémunération par rapport à leurs contributions, d'évaluer les procédures de prise de décision, et de se préoccuper des difficultés de leurs collègues et de leur entreprise. La revue de la littérature nous a permis de voir l'influence des dimensions de la justice organisationnelle sur le dialogue social, la performance au travail, les attitudes et les comportements des salariés d'une part et, le rôle que peut avoir une troisième variable dans une relation entre une variable indépendante (performance individuelle) et une variable dépendante (dialogue social) d'autre part. Pour ce qui concerne la deuxième partie de notre recherche composée également de deux chapitres : III et IV. Nous avons fait la présentation des différentes entreprises et de façon claire, exposé la méthodologie de collecte et de traitement des données utilisées dans cette thèse. Nous avons justifié l'approche adoptée, le paradigme et la démarche choisie.

Pour cette thèse, nous avons choisi l'approche mixte à travers une recherche documentaire, des entretiens et des enquêtes de terrain. Cette combinaison nous a permis de diversifier les techniques et les outils de collecte de données, mais aussi d'expliquer de façon plus ou moins globale le phénomène étudié.

L'analyse des résultats de la phase qualitative menée auprès d'un nombre restreint (15) de responsables salariés a confirmé ainsi l'existence de plusieurs facteurs explicatifs déjà identifiés dans la littérature. Autrement dit, le dialogue social est bien présent dans les entreprises sénégalaises généralement et particulièrement au niveau de la Senelec, de la Sonacos SA et de la Sen'eau. Nous avons pu le confirmer à travers les verbatims ressortis dans le traitement des résultats liés à la réponse de la question de recherche.

Pour l'approche quantitative et concernant l'échantillonnage, le choix des répondants s'est fait selon la méthode non probabiliste et la technique de commodité. Dans cette pratique, les répondants sont choisis en raison de leur accessibilité pour répondre aux questionnaires. Ainsi, sur les 152 répondants durant l'enquête, seuls 138 enquêtés ont fourni les informations satisfaisantes pour atteindre l'objectif visé dans cette thèse.

En effet, le résultat de la phase quantitative a permis de voir la bonne qualité psychométrique des instruments de mesure, de réaliser des tests statistiques entre les variables du modèle par la méthode des équations structurelles.

C'est ainsi, que le tableau suivant nous permet de confirmer les hypothèses émises dans cette thèse.

Tableau 88 : La confirmation des hypothèses de recherche

Hypothèses	CR (>1,96) /Test de Student	Significativit é	Validation	Observations
H1 : la justice D, P, I sont les dimensions que l'on retrouve dans les pratiques de dialogue social JO → DS	5,194	***	Confirmée	La négociation, le processus de diffusion d'information, la concertation au niveau de la senelec, la Sonacos SA et la Sen'eau respectent la logique de la justice organisationnelle notamment sur la justice procédurale, la justice interactionnelle et la justice distributive. Cette étape de notre travail a été confirmée par le résultat issu des verbatims de l'enquête qualitative.
H2 : le dialogue social a un effet positif sur la performance individuelle. DS → PI	7,188	***	Confirmée	Ce résultat corrobore avec les travaux de LANDIER (2014), sur le dialogue social comme un levier de développement,
H3 : la justice organisationnelle influence positivement la performance individuelle JO → PI	7,862	***	Confirmée	L'application de la justice organisationnelle au niveau de l'entreprise rends meilleur les agents une thèse soutenue par le RH de la SENELEC. Etc.
H4 : La justice organisationnelle perçue modère l'influence des pratiques de dialogue social sur la performance individuelle des salariés.	!	$c - c' = a * b \neq 0$	rejetée	Résultats de nos enquêtes
H5 : La perception de la justice organisationnelle médiate la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance des salariés.	Z = 0,00955	$c - c' = a * b$ $= 0.63 * 0.59$ $= 0.371$	Confirmée	Z étant inférieur au seuil de 5%, la relation directe significative alors, nous sommes en présence d'une médiation partielle de la justice organisationnelle.
* : P < 0,05				

Nos résultats montrent que la perception de la justice organisationnelle pourrait s'associer aux pratiques de dialogue social pour faciliter la qualité de traitement, de la transmission de l'information et de la compréhension sur le choix des acteurs dans des instances décisionnelles

au niveau de l'entreprise. Cela signifie que les directeurs de ces entreprises ont un niveau élevé d'implication organisationnelle et qu'ils ne voudraient pas altérer le climat social.

2. Les apports de notre recherche

Une recherche en sciences de la gestion des ressources humaines doit atteindre cinq objectifs (Igalens et Roussel (1998)).

Le premier objectif est de tester une théorie dans le domaine d'étude; le second objectif consiste à approfondir ou atteindre les recherches antérieures ; le troisième objectif définit une structure de la littérature ; le quatrième objectif doit développer des outils de mesure et le cinquième objectif doit avoir la contribution de la direction (Apport managérial). Sous ce rapport, nous avons d'abord, identifié la justice organisationnelle, le dialogue social et la performance individuelle dans les entreprises. Ensuite, il y a une contribution sur la méthodologie dans cette thèse en faisant une approche mixte. Enfin, un apport dans le domaine de la gestion des ressources humaines au niveau de l'entreprise.

2.1. Les apports théoriques

Il est vrai que cette étude n'est pas la première à s'interroger sur les concepts de justice organisationnelle, de dialogue social et de performance individuelle, mais elle apporte une contribution significative au débat sur le rôle de la perception de justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance des employés au sein de l'entreprise. Grâce à nos recherches, nous avons pu confirmer et valider la relation directe entre la justice organisationnelle et le dialogue social ; la justice organisationnelle et la performance individuelle ; le dialogue social et la performance individuelle. Ce résultat enrichit les modèles existants, car à notre connaissance, testant le rôle médiateur ou modérateur de la justice organisationnelle dans la relation entre pratiques de dialogue social et efficacité, la productivité individuelle était pratiquement inexistante dans les études précédentes. Par ailleurs, le modèle (figure n°3) proposé à l'issue de notre recherche dans la littérature nous présage d'un effet médiateur de la justice organisationnelle dans la relation. Cette recherche permet donc de fournir des éléments nouveaux quant à la compréhension du rôle que pourrait jouer la perception de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle.

2.2. Les apports méthodologiques

Au plan méthodologique, cette recherche doctorale a permis de revisiter l'épistémologie : les paradigmes, les approches et les formes de raisonnement. Cela, nous a facilité l'adoption

d'échelles de mesure fiables des différentes variables utilisées. En effet, pour la réalisation des entretiens, nous avons suivi et respecté les propositions faites par Quivy et Van Campenhoudt (1995) qui entrent dans le cadre d'une recommandation de conduite d'entretiens. C'est pourquoi, nous avons :

- ✓ posé le moins de questions possible ;
- ✓ formulé nos interventions d'une manière aussi ouverte que possible ;
- ✓ évité de nous impliquer dans le contenu de l'entretien ;
- ✓ veillé à ce que l'entretien se déroule dans un environnement et un contexte adéquats ;
- ✓ noté les entretiens destinés à une transcription textuelle des mots.

Les personnes ont été interrogées en face à face, sur leur lieu de travail. Cette phase, nous a appris d'une part, la patience pour faire une bonne collecte de données et, d'autre part, les astuces développées pour parvenir à cet objectif de collecte de données.

Une combinaison d'approches quantitatives et qualitatives nous a permis de rassembler beaucoup d'informations pour écrire cette thèse. Ainsi, l'aspect de complémentarité de l'information surgit dans le contexte des quêtes d'objectivité de la recherche qui sollicitent les opinions des autres pour finalement produire des résultats scientifiques. Des apports liés à l'utilisation d'outils de collecte diversifiés dans ce travail sont également mentionnés.

2.3. Les apports managériaux

Les systèmes de gestion au niveau de l'entreprise ont évolué avec l'application de la justice organisationnelle dans le processus décisionnel. Dans le cadre de la gestion, les dirigeants ont compris que le dialogue est un ensemble de processus visant à établir un mécanisme de consultation, de négociation, de médiation, d'information, de gestion des conflits, etc., dans lequel les intérêts de chacun sont garantis. De plus, le dialogue est un outil précieux pour résoudre les problèmes sociaux, aidant à développer la politique de l'entreprise.

Aujourd'hui, au niveau de la Sonacos SA, de la Senelec et de la Sen'eau le dialogue permet aux dirigeants de faire une négociation collective, une négociation distributive, une négociation raisonnée avec les différentes parties prenantes. Le dialogue donne la stabilité du climat et la cohésion sociale. C'est pourquoi les dirigeants ont intégré l'aspect social dans le processus de gestion pour l'atteinte des objectifs. Hélas, tout est échangé ; c'est dans ce sillage qu'on parle d'une gestion participative pour améliorer la performance des salariés aux seins des entreprises. Le dialogue au niveau de la Senelec, de la Sonacos SA et de la Sen'eau a fourni aux dirigeants

une gestion intégrée des communications avec des compétences fondamentales pour faire ce qui suit :

- ✓ communiquer des informations, des idées et des sentiments aux autres d'une manière cohérente avec l'intention et assurer à l'autre un retour d'information constructif ;
- ✓ se lancer dans une écoute active par un processus d'intégration d'informations et d'émotions dans le souci d'en partager la signification et la compréhension ;
- ✓ utiliser et interpréter la communication non-verbale, car les expressions faciales, les mouvements du corps et le contact physique servent fréquemment à envoyer des messages.
- ✓ procéder à une communication écrite efficace à travers l'aptitude à transmettre des données, des informations, des idées et des émotions au moyen de rapports, de lettres, de notes, de courriels etc.

Pour mener à bien leur travail, les dirigeants appliquent le dialogue avec la logique de la justice organisationnelle. Cela permet également de comprendre les attitudes et les actions des employés vis-à-vis de la prise de décision. Ainsi, la justice organisationnelle traduit la perception de justice ou d'injustice qui existe dans le groupe par rapport aux décisions prises lors de la consultation. Les dirigeants des entreprises Senelec, Sonacos SA et Sen'eau ont compris que l'aspect justice organisationnelle améliorerait les relations avec les subordonnés. La justice organisationnelle aide le dirigeant dans la mise en œuvre de la stratégie de la politique de développement de l'entreprise. Dans ce sens, elle aide à respecter la hiérarchie dans la transmission des documents et des canaux de communication.

La justice interpersonnelle permet de tisser des liens solides entre les dirigeants d'une part, et les employés eux-mêmes d'autre part. Cette justice combine les efforts des autres pour atteindre un but.

La justice informationnelle facilite la compréhension de l'évolution de l'entreprise, la prise en charge complète de toutes les informations. Cela aide à comprendre comment l'exactitude de la description du ratio contribution/revenu a été déterminée à travers la justice distributive. L'équité améliore la satisfaction des employés au travail.

Aussi, à travers les principes développés par Rawls (1971), les dirigeants au niveau des entreprises étudiées s'assurent-ils que, par la justice, ils appliquent les principes de liberté et d'égalité qui donnent des droits égaux à tous les salariés. Les dirigeants s'efforcent également de mettre en œuvre les trois normes de Colquitt et al. (2005) à savoir : la norme d'équité, la norme d'égalité et la norme de besoin.

3. Les limites de la recherche

Etant donné que le travail humain n'est jamais parfait, ce travail, comme toute recherche scientifique, a ses limites, notamment en ce qui concerne les apports théoriques, méthodologiques et managériaux. Nous avons ainsi, situé ces limites à différents niveaux.

D'abord, au niveau de l'échantillon, c'est-à-dire de la population enquêtée, pour le questionnaire, la population cible de notre étude était les employés qui n'ont pas de poste de responsabilité, et pour le guide d'entretien, il s'agissait des responsables. Lors de notre enquête, les enquêtés étaient indiscernables car le questionnaire se trouvait être envoyé à un chef de service, lequel serait responsable de la distribution des formulaires d'enquête au niveau de l'entreprise.

Pour les entrevues, la difficulté majeure était que nous n'avons pas pu rencontrer certains responsables cela pouvait réduire l'exhaustivité de notre travail.

Ensuite, la deuxième limite se situe au niveau de la collecte des données. Ces dernières, collectées dans les unités de Dakar, Ziguinchor, Kolda et Sédhiou nous semblent insuffisantes pour la généralisation de nos résultats. Les dirigeants et les employés des entreprises de ces grandes villes peuvent ne pas partager la même perception de la justice organisationnelle dans les pratiques de dialogue social. Cela peut se justifier par le fait que la plupart des décisions sont prises au niveau central.

Toutefois, nous n'avons pas pris en compte des notions telles que la satisfaction, la motivation, la confiance, l'émotion et les humeurs dans l'étude de la perception de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle du salarié au travail.

Enfin, la troisième limite se situe au niveau de la méthode utilisée pour mesurer la variable dialogue social. En effet, la concertation et la médiation sont directement tirées de l'analyse des entretiens sans passer par toutes les étapes du paradigme de Churchill.

4. Les perspectives de la recherche

Les résultats obtenus dans ce travail nous ont donné la joie et la motivation nécessaires pour approfondir la recherche malgré les limites énoncées précédemment. Deux pistes peuvent donc être suivies à l'avenir pour enrichir les travaux en cours.

4.1. Les perspectives managériales

Cette thèse expose les éléments qui contribueront certainement à alimenter la réflexion et serviront de base pour initier des activités de formation dans le domaine de la pratique managériale des chefs d'entreprise sénégalais.

Faire comprendre aux dirigeants les pratiques du dialogue social et pourquoi la pratique de justice organisationnelle représente aujourd'hui, un atout pour la survie de l'entreprise. Conscients des limites de l'engagement des employés envers la croissance de l'entreprise, les dirigeants ont compris l'importance d'appliquer la justice organisationnelle dans la pratique du dialogue pour développer des relations basées sur la confiance et la réciprocité.

De plus, ils se sentent impuissants face aux nombreux aspects à prendre en compte et à l'ampleur des changements nécessaires lors de la mise en œuvre des politiques de développement, sociale, gestion participative, etc. Par quel exercice commencer ? Quelles actions privilégier pour un meilleur engagement des collaborateurs ? C'est un ensemble de questions dont les réponses permettront aux chefs d'entreprise de distinguer, d'une part, les pratiques qui contribuent, le plus à l'engagement et, d'autre part, celles qui contribuent, le plus à l'injustice. Ce travail contient un réel potentiel d'idées de management pour les chefs d'entreprise au Sénégal. Il peut identifier les pratiques qui soutiennent l'engagement organisationnel et les pratiques où l'absence de justice peut conduire au désengagement des employés.

4.2. Les perspectives de recherche

Dans le cadre d'une étude longitudinale, il serait intéressant de répliquer cette étude sur un échantillon plus représentatif d'entreprises publiques et privées au Sénégal, afin de préciser davantage la validité de nos résultats sur le long terme.

Par ailleurs, notre étude porte sur le rôle de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance personnelle au niveau des entreprises sénégalaises. Il est également pertinent d'examiner d'autres notions telles que la satisfaction, la confiance, la motivation relationnelle qui peuvent agir comme des variables médiatrices ou modératrices dans l'influence du dialogue social sur la performance individuelle des travailleurs au niveau des entreprises sénégalaises.

Il serait aussi intéressant de voir dans le cadre des travaux de recherche futur les variables affectives telles que les émotions et les humeurs dans l'étude de la perception qu'on les employés de la justice organisationnelle au Sénégal.

Références bibliographiques

- Aballea, F. (2013). Arnaud Mias, John T. Dunlop. Industrial Relations Systems. Les règles au cœur des relations de travail. *La nouvelle revue du travail*, 2. Art. 2.
- Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 3(1), 9-16.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, Vol. 2, p. 267-299
- Aggarwal, A., Goyal, J., et Nobi, K. (2018). Examining the Impact of Leader-Member Exchange on Perceptions of Organizational Justice: The Mediating Role of Perceptions of Organizational Politics. *Theoretical Economics Letters*, 08(11), 2308-2329.
- Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of Management*, 21(6), 1141-1158.
- Aiken, L. S., et West, S. G. (1991). *Multiple regression : Testing and interpreting interactions*. London : Sage Publications, (p. xi, 212).
- Akremiti, A. E. (2005). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.
- Aldag, R. J., Barr, S. H., et Brief, A. P. (1981). Measurement of perceived task characteristics. *Psychological Bulletin*, 90(3), 415.
- Allard-Poesi, F., et Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Vol. 4, p. 14-46). Dunod.
- Ambrose, M. L., et Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of applied psychology*, 88(2), 295.
- Ambrose, M., et Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgment in organizational justice research : a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (N° 2), p. 491-497.
- Anderson, J. C., et Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice : A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arnal-Roux, P., et Taponat, G. (2016). *Dialogue social : Former et développer les compétences des acteurs*. (1er éd), De Boeck Supérieur.

- Arnaud, B., et Mellet, É. (2019). Outil 58. La résolution positive des conflits. In *La boîte à outils de la psychologie positive au travail* (pp. 182-183). Dunod.
- Assâad, E. A., et Patrice, R. (2003). *Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles. Applications en GRH.* p. 34.
- Bajoit, G. (1998). *Qu'est-ce que le sujet. Contribution à une théorie du sujet.* Paris: L'Harmattan.
- Bajoit, G. (2013). *L'identité personnelle.* Dans G. Bajoit, *L'individu sujet de lui-même: Vers une socio-analyse de la relation sociale* (pp. 211-234). Paris: Armand Colin.
- Bakker, Arnold B., Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter et Toon W. Taris. (2008) «Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology», *Work and Stress*, 22, p. 187-200
- Bandura, A. (Éd.). (1995). *Self-efficacy in changing societies.* Cambridge University Press.
- Baron, R. M., et Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beck, J. S., Vartuli, J. C., Roth, W. J., Leonowicz, M. E., Kresge, C. T., Schmitt, K. D., Chu, C. T. W., Olson, D. H., Sheppard, E. W., McCullen, S. B., Higgins, J. B., et Schlenker, J. L. (1992). A new family of mesoporous molecular sieves prepared with liquid crystal templates (world) [Research-article]. ACS Publications; American Chemical Society.
- Ben Ayed, A. K., et Vandenberghe, C. (2019). *Stresseurs de rôle et performance pro sociale : L'effet de l'épuisement émotionnel et de l'engagement au travail.* *Le travail humain*, 82(4), 293-316.
- Bensalah, K. B. (2019). *Conséquences de la Responsabilité Sociale de l'entreprise sur l'engagement Organisationnel des salariés : L'apport des Théories de la justice organisationnelle.* [Thèse Doctorale des Sciences de Gestion de Tunis]. <https://theses.hal.science/tel-02879871>
- Bergeron, H. (2000). *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?* 21e Congrès de l'Association Française de comptabilité. Angers.
- Beugre, C. D. (2007). *A Cultural Perspective of Organizational Justice.* IAP.
- Beugré, C. D. (1998). *Implementing Business Process Reengineering: The Role of Organizational Justice.* *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 34(3), 347-360.

- Bies, R. J., et Shapiro, D. L. (1988). Voice and Justification : Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685. <https://doi.org/10.5465/256465>
- Bies, R., et Tripp, T. (1995). The use and abuse of power : justice as social control. *Organization Politics, Justice, and Support : Managing Social Climate at Work*, pp. 130-140.
- Biétry, F. (2007). Les Partenaires—Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ? - Broché—Franck Biétry—Achat Livre ou ebook | fnac. <https://www.fnac.com/a2038233/Franck-Bietry-Les-Partenaires-Quelle-strategie-syndicale-pour-quel-dialogue-social>
- Black, S. E., et Lynch, L. M. (2005). Measuring Organizational Capital in the New Economy. In *Measuring Capital in the New Economy* (p. 205-236). University of Chicago Press. <https://www.nber.org/books-and-chapters/measuring-capital-new-economy/measuring-organizational-capital-new-economy>
- Bonafé-Schmitt (Jean-Pierre). *La médiation : Une justice douce*, Paris, Syros-Alternatives, 1992, 279 p. | Semantic Scholar. (s. d.).
- Borau, S., El Akremi, A., Elgaaied-Gambier, L., Hamdi-Kidar, L., et Ranchoux, C. (2015). L'analyse des effets de médiation modérée : Applications en marketing. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 30(4), 95-138.
- Borman, W. C., et Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include. (N. York, Éd.) Jossey-Bass, 20-40.
- Boudon, R. (2002). L'individualisme : Un phénomène qui ne commence nulle part et qui. *Revue du MAUSS*, 19(1), 39-50. <https://doi.org/10.3917/rdm.019.0039>
- Brauer, M. (2000). L'identification des processus médiateurs dans a recherche en psychologie. *L'Année psychologique*, 100(4), 661-681.
- Bréchet, J.-P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, 184(4), 13-34. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.13-34>
- Brigitte, C.-P., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., et Roussel, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques (p. 97-150). <https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0097>
- Brownell, K. D. (1982). Obesity : Understanding and treating a serious, prevalent, and refractory disorder. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 50, 820-840. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.50.6.820>

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1, 2nd ed (p. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., et Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74.
- Capron, M. (2000). Les experts des comités d'entreprise en France : Une coopération originale avec les représentants des salariés. *Entreprises et histoire*, 25(2), 93-103.
- Cattell, R. B. (1966). The Scree Test For The Number Of Factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), 245-276.
- Celestine, J., Tanti, A., et Aubert, A. (2012). Dissociation between Performances in Water Maze and Spontaneous Alternation in BALB/C versus A/J Mice. *Journal of Behavioral and Brain Science*, 02(02), 156-161.
- Chandel, J. D., et Singh, N. L. (2011). Formation of X-120 M Line Pipe through J-C-O-E Technique. *Engineering*, 03(04), 400-410.
- Charbonnier-Voirin, A. et El Akremi, A. (2016). L'influence de la personnalité proactive sur la performance adaptative : le rôle du sentiment d'auto-efficacité et de la justice organisationnelle perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, 101, 45-63. <https://doi.org/10.3917/grhu.101.0045>
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., et Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. In *Gestion des performances au travail* (p. 97-150). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0097>
- Christian, Michael S., Adelas S. Garza et Jerel E. Slaughter. (2011) «Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance», *Personnel Psychology*, 64, p. 89-136.
- Citeau, J.-P. (2000). *Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques* (3e éd). Armand Colin, p. 227.
- Citeau, J.-P. (2002). *Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas particuliers* (4e éd). Librairie Eyrolles, pp. 270.
- Cloutier, J., Denis, P. L., et Bilodeau, H. (2012). Collective Bargaining and Perceived Fairness : Validating the Conceptual Structure. *Relations Industrielles*, 67(3), 398-425. <https://doi.org/10.7202/1012537ar>

- Cohen-Charash, Y., et Spector, P. E. (2001a). The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cohen-Charash, Y., et Spector, P. E. (2001b). The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001a). On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A. (2001b). On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., et Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J. A., et Greenberg, J. (2003). Organizational justice : A fair assessment of the state of the literature. In *Organizational behavior : The state of the science*, 2nd ed (p. 165-210). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., et Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., et Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship : Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97, 1-15.
- Colquitt, J. A., et Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. In *The Oxford handbook of justice in the workplace* (p. 187-202). Oxford University Press.
- Colquitt, J., et Zipay, K. (2015). Justices Fairness, and employee reactions. *Annual. Review Organisational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 2(N° 1), pp. 78-90.
- Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Lynch, J. W., et Outlaw, R. (2018). Bringing “The Beholder” center stage : On the propensity to perceive overall fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 159-177.
- Colquitt, J., Long, D., Rodell, J., et Halvorsen-Ganepola, M. (2014). Adding the « In » to Justice : A Qualitative and Quantitative Investigation of the Differential Effects of Justice Rule Adherence and Violation. *The Journal of applied psychology*, 100.

- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches*, 2nd ed (p. xvii, 395). Sage Publications, Inc.
- Cri , D. (2005). De l'usage des modèles de mesure r flectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 20(2), 5-27.
- Cropanzano, R. (2001). *Justice in the Workplace : From Theory to Practice*. Psychology Press.
- Cropanzano, R., et Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice : Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, pp. 317-340.
- Cropanzano, R., et Kacmar, M. (1995). The social setting of work organizations. Politics, justice, and support ; *Organizational Politics, Justice, and Support : Managing the social climat of the workplace*, Vol. 118.
- Cropanzano, R., et Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think : A monistic perspective and a research agenda. In *Advances in organization justice* (p. 119-151). Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J., et Cropanzano, R. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think : A monistic perspective and a research agenda. *Advances in organizational justice*, 119(151), 351-360.
- Cropanzano, R., Goldman, B., et Folger, R. (2003). Deontic justice : The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of organizational behavior*, 1019-1024.
- Cropanzano, R., James, K., et Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 595-606.
- Crutzen, N., et van Caillie, D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes d'adaptation des outils existants. *Humanisme et Entreprise*, 297(2), 13-32.
- Dayan, J. (2004). Introduction. Quelques incidences de la pma. *Spirale*, 32(4), 13-15.
- Définir la performance : Une simple question de définition ? (s. d.). Essec - CV.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhlem Nachreiner et Wilmar B. Schaufeli. (2001) «The Job Demands-Resources Model of Burnout», *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 499-512
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.

- Deutsch, M. (1973). The Resolution of Conflict : Constructive and Destructive Processes. *American Behavioral Scientist*, 17(2), 248-248.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need : What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Diallo, M. A. (2014). La protection sociale au Sénégal : L'exemple des ouvriers du bâtiment à Dakar [These de doctorat, Brest].
- Douglas, J. (1976). *Investigative social research : Individual and team field research*. Sage Publications.
- Duguet, A., Morlaix, S., et Pérez, W. (2018). Utilisation du numérique par les enseignants à l'université : Description et analyse des facteurs explicatifs. *Lien social et Politiques*, 81, 192-211.
- El Akremi, A., Nasr, M. I., et Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences (p. 47-90).
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., et Lilien, G. L. (2009). *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing*. Post-Print, Article hal-00490724.
- Fall, A. (2015). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : Résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles*, 69(4), 709-731.
- Farh, J.-L., Earley, P. C., et Lin, S.-C. (1997). Impetus for Action : A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421.
- Favereau, O. (2003). 24. La théorie de la régulation sociale est-elle au centre de l'économie des conventions ? In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p. 367-384). La Découverte.
- Fornell, C., et Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Freeman, R. B., et Medoff, J. L. (1984). What Do Unions Do. *Industrial and Labor Relations Review*, 38, 244.
- Garnier, B. (2005). La gestion des conflits interpersonnels en milieu universitaire. *Relations industrielles*, 38(2), 277-296.
- Garnier, B. (1983). La gestion des conflits interpersonnels en milieu Universitaire. *Relations Industrielles/Industrial*, 10-23.

- Giacobbe-Miller, J. (1995). A Test of the Group Values and Control Models of Procedural Justice from the Competing Perspectives of Labor and Management. *Personnel Psychology*, 48(1), 115-142.
- Gilbert, P., et Charpentier, M. (2004). Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes.
- Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems : An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734.
- Giraud, B. (2013). Derrière la vitrine du «dialogue social»: Les techniques managériales de domestication des conflits du travail. *Agone*, 1, 33-63.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness : Interpersonal and informational classes of organizational justice. In *Justice in the workplace : Approaching fairness in human resource management* (p. 79-103). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Greenberg, J. (2002). *Advances in Organizational Justice*. Stanford University Press.
- Greenberg, J., et Colquitt, J. A. (2013). *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice théories. *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 9-22.
- Greenberg, J., et Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations? *Social Justice Research*, 1(2), 127-142.
- Greenberg, L. S. (2010). Emotion-Focused Therapy : A Clinical Synthesis. *FOCUS*, 8(1), 32-42.
- Greenberg, M. J. (2019). *Algebraic Topology : A First Course*. CRC Press.
- Greenberg, M., Kusche, C., Cook, E., et Quamma, J. (1995). Promoting Emotional Competence in School-Aged Children : The Effects of the PATHS Curriculum. *Development and Psychopathology*, 7, 117-136.
- Greenberg, J. (2010). Organizational injustice as an occupational health risk. *Academy of Management Annals*, Vol 89(n° 1), pp. 205-230.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., et Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274.
- Griffin, M. A., Neal, A., et Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance : Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.

- Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). Sage Publications, Inc.
- Guyot, F., et Ferracci, M. (2015). *Dialogue social et performance économique*. Presses de Sciences Po.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., et Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Hatchuel, A. (2003). 19. La théorie de la régulation est-elle une théorie de l'action collective ? Essai sur la théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud. In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p. 289-302). La Découverte.
- Hayes, A. F., et Scharkow, M. (2013). The Relative Trustworthiness of Inferential Tests of the Indirect Effect in Statistical Mediation Analysis : Does Method Really Matter? *Psychological Science*, 24(10), 1918-1927.
- Hayton, J. C., Allen, D. G., et Scarpello, V. (2004). Factor Rétention Décisions in Exploratory Factor Analysis : A Tutorial on Parallel Analysis. *Organizational Research Methods*, 7(2), 191-205.
- Hellriegel, D., et Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. De Boeck Supérieur.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators : Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 599-610.
- Homans, G. C. (1961a). Social behavior : Its elementary forms (p. 404). Harcourt, Brace.
- Homans, G. C. (1961b). The Humanities and the Social Sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179-185.
- Houlden, P., LaTour, S., Walker, L., et Thibaut, J. (1978). Preference for modes of dispute resolution as a function of process and decision control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14(1), 13-30.
- Howes, J., Citera, M., et Cropanzano, R. (1995). Total quality teams : How politics and support impact the effectiveness of quality improvement teams (p. 165-184).
- Howland, D. (2018). Carl Schmitt's Turn to Sovereignty in Jurisprudence. *Beijing Law Review*, 09(02), 211-234.

- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., et Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Igalens, J., et Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. FeniXX.
- Inoue, Akiomi, Kawakami Norito, Ishizaki Masao, Shimazu Akihito, Tsuchiya Masao, Tabata Masaji, Akiyama Miki, Kitazume Akiko et Kuroda Mitsuyo. (2010) «Organizational Justice, Psychological Distress, and Work Engagement in Japanese Workers», *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83, p. 29-38.
- Jolibert, A., et Jourdan, P. (2006). *Marketing Reseach : Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Post-Print, Article halshs-00132470.
- Kaiser, H. F. (1960). Varimax solution for primary mental abilities. *Psychometrika*, 25(2), 153-158.
- Kahn, William A. (1990) «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work», *Academy of Management Journal*, 33 (4), p. 692-724.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., et van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance : A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Lam, S., Chen, X.-P., et Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures : The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45, 905-914.
- Landier, H. (2012). Irritants sociaux et désengagement au travail. De la prévention des risques psychosociaux à l'évaluation de la contribution de l'entreprise au mieux-vivre, 390, 51-62.
- Landier, H. (2014). La qualité de la vie au travail. Pour une réforme de la gouvernance de l'entreprise. *Futuribles*, 401, 99-107.
- Landier, H. (2015). Le dialogue social, facteur de performance de l'entreprise. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 16, 4(2), 114-120.
- Lapeyre, J. (2017). *Le dialogue social européen. Histoire d'une innovation sociale (1985-2003)*, Bruxelles, ETUI.
- Laroche, P., et Schmidt, G. (2003). Présence syndicale et climat social perçu : Une analyse différenciée salariés / dirigeants en France.
- Lau, C. M., et Tan, S. L. C. (2005). The Importance of Procedural Fairness in Budgeting. *Advances in Accounting*, 21, 333-356.

- Le Flanchec, A. (2006). Médiation, autonomie et justice procédurale. Le cas SFR Cegetel. *Négociations*, 6(2), 113-126.
- Le petit Larousse illustré 2016 Edition 2016—Cartonné—Collectif—Achat Livre | fnac. (s. d.). Consulté 23 mars 2022, à l'adresse
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations¹¹Preparation of this paper was supported by National Science Foundation Grant GS-3171. In L. Berkowitz et E. Walster (Éds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 9, p. 91-131). Academic Press.
- Levy, P. E., et Williams, J. R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal : A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Lind, E. (1980). Procedure and outcome effects on reactions to adjudicated resolution of conflicts of interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 643-653.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory : Justice Judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In *Advances in organization justice* (p. 56-88). Stanford University Press.
- Lind, E. A., Greenberg, J., Scott, K. S., et Welchans, T. D. (2000). The Winding Road from Employee to Complainant : Situational and Psychological Determinants of Wrongful-Termination Claims. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 557-590.
- Lind, E. A., et Tyler, T. R. (1988). Procedural Justice in Organizations. In E. A. Lind et T. R. Tyler (Éds.), *The Social Psychology of Procedural Justice* (p. 173-202). Springer US.
- Lind, E. A., Walker, L., Kurtz, S., Musante, L., et Thibaut, J. W. (1980). Procedure and outcome effects on reactions to adjudicated resolution of conflicts of interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 643-653.
- Lindley, P., et Walker, S. N. (1993). Theoretical and methodological differentiation of moderation and mediation. *Nursing Research*, 42(5), 276-279.
- Louis Gallois, le Janus de l'industrie. (2012, novembre 5). L'FIGARO. <https://www.lefigaro.fr/mon-figaro/2012/11/05/10001-20121105ARTFIG00635-louis-gallois-le-janus-de-l-industrie.php>
- Mackenzie, S. B., et Spreng, R. A. (1992). How Does Motivation Moderate the Impact of Central and Peripheral Processing on Brand Attitudes and Intentions? *Journal of Consumer Research*, 18(4), 519-529.
- Mackenzie, C. (1991). An aphasia group intensive efficacy study. *International Journal of Language et Communication Disorders*, 26(3), 275-291.

- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., et Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 593-614.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., et Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- Magner, N., Welker, R. B., et Campbell, T. L. (1995). The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision makers : A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 20(7), 611-618.
- Manço, A., Gatugu, J., Ouled, S., et Ouled El Bey, S. (2017). La diversité culturelle : Un atout pour l'entreprise ? (p. 59-66).
- Maspero, M., et Quintin, J.-J. (2014). Enseigner à l'université en France, à l'ère du numérique : L'apport de dispositifs innovants dans la formation en langues (p. 61-81).
- Masterson, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman et Susan M. Taylor. (2000) «Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships», *Academy of Management Journal*, 43, p. 738-748.
- Mendy, M. (2010). Gouvernement des entreprises en Afrique : Importation ou hybridation des modèles occidentaux ? Analyse des pratiques au Sénégal. [Thèse de doctorat, université lumière Lyon 2].
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., et Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miles, E. W., Hatfield, J. D., et Huseman, R. C. (1994). Equity Sensitivity and Outcome Importance. *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 585-596.
- Mitchell, G., Tetlock, P. E., Newman, D. G., et Lerner, J. S. (2003). Experiments Behind the Veil : Structural Influences on Judgments of Social Justice. *Political Psychology*, 24(3), 519-547.
- Moliner, Carolina, Vicente Martinez-Tur, Jose Ramos, Jose M. Peiró et Russel Cropanzano. (2008) «Organizational Justice and Extrarole Customer Service: The Mediating Role of Well-Being at Work», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, p. 327-348.
- Molines, M. F. (2016). Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française;

The Mediating Role of Work Commitment on the Relationship between Organizational Justice. *Relations industrielles*.

- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (p. 39-53). John Wiley et Sons, Inc.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., et Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Nunnally, J. C. (1978). An Overview of Psychological Measurement. In B. B. Wolman (Éd.), *Clinical Diagnosis of Mental Disorders : A Handbook* (p. 97-146). Springer US.
- Oechsler, W. (1974). la gestion des conflits : De la nécessité d'une approche structurell. *Management International Review*, 14, 23.
- Ollivier, B., et Sainsaulieu, R. (2001). Conclusion. *Entreprise et société démocratique : Oser le débat*. In *L'entreprise en débat* (p. 303-319). Presses de Sciences Po.
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior : It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance - HUM PERFORM*, 10, 85-97.
- Ortiz, A. A.-, Briano, M. S.-, Esparza, M. R. C.-, et Juárez, J. V.-. (2014). Comparison of Chemical Elements on Carious etamp; Normal Premolar's Enamel Layers Using Energy Dispersive X Ray Spectrometer (X Ray-EDS). *Microscopy Research*, 02(04), 81-91.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : Une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le travail humain*, 71(1), 22-42.
- Paillé, P. (2011). Les conditions de l'analyse qualitative. *SociologieS*.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). Bibliographie. In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 407-415). Armand Colin.
- Paradeise, C. (2003). 2. La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique. In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p. 41-49).
- Pelletier, C. (2013). *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion*, M.-L Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (2012), 2 édition, Paris, Pearson France, 415 p. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 26(3-4), 237. <https://doi.org/10.7202/1024527ar>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., et Hayes, A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses : Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.

- Preacher, K. J., et Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments et Computers*, 36(4), 717-731.
- Rawls, J. (2005). *A Theory of Justice : Original Edition*. Harvard University Press.
- Rawls, J. (1971). *A theory of Justice . The Belknap Press of Harvard University Press*.
- Reynaud, E., et Reynaud, J.-D. (1994). La Régulation Conjointe Et Ses Dérèglements. *Le Travail Humain*, 57(3), 227-238.
- Reynaud, J.-D. (2003). Une théorie de la régulation sociale : Pour quoi faire ? In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p. 399-446). La Découverte.
- Reynaud, J.-P. (2000). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, 184(4), 13-34.
- RH et management des relations sociales - - Gérard Taponat (EAN13 : 9782759032488). (s. d.). Librairie Studyrama. Consulté 23 mars 2022, à l'adresse <https://librairie.studyrama.com/produit/>
- Rich, Louis Bruce, Jeffrey A. Lepine et Eean R. Crawford. (2010) «Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance», *Academy of Management Journal*, 53, p. 617-635.
- Riverin-Simard, D., Spain, A., et Michaud, C. (1997). Positions paradigmatiques et recherches sur le développement vocationnel adulte. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 4(1), 59.
- Rotundo, M., et Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance : A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Russ, F. A., et McNeilly, K. M. (1995). Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions : The moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research*, 34(1), 57-65.
- Saks, Alan M. (2006) «Antecedents and Consequences of Employee Engagement», *Journal of Managerial Psychology*, 21, p. 600-619.
- Saulquin, J.-Y., et Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 223, 57-65.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., et Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85, 294-304.

- Sheppard, B. H., et Lewicki, R. J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research*, 1(2), 161-176.
- Shrout, P. E., et Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies : New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Skarlicki, D. P., et Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace : The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Sonnentag, S., et Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory (p. 1-25).
- Sonnentag, S., Volmer, J., et Spsychala, A. (2008). Job performance. First publ. in: *Micro approaches (Sage handbook of organizational behavior; vol. 1) / ed. by Julian Barling ... Los Angeles, Calif. [u.a.]: SAGE, 2008, pp. 427-447, 1.*
- Soufyane, F., Peretti, J., et Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : Le rôle de la justice organisationnelle. *Management et Avenir*, 18.
- Sow, B. (2019). « Les effets du dialogue social sur la performance des entreprises : Cas de la SENELEC », Mémoire, Université Assane SECK, Ziguinchor.
- Sow, B. (2015). « La gestion des conflits sociaux au sein de l'entreprise. Cas de la SUNEOR de Ziguinchor », Mémoire, Université Assane SECK, Ziguinchor.
- Steiner, D. D. (2016). Justice Organisationnelle. In *Psychologie du Travail et des Organisations* (p. 266-270). Dunod.
- Steiner, D. D. (2019). Justice organisationnelle. In *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés: Vol. 2e éd.* (p. 275-279). Dunod.
- Steiner, D. D., Trahan, W. A., Haptonstahl, D. E., et Fointiat, V. (2006). The Justice of Equity, Equality, and Need in Reward Distributions : A Comparison of French and American Respondents. *Revue internationale de psychologie sociale*, 19(1), 49-74.
- Streicher, B., Jonas, E., Maier, G. W., et Frey, D. (2012). Procedural Justice and Innovation : Does Procedural Justice Foster Innovative Behavior? *Psychology*, 03(12), 1100-1103.
- Strom, L. Diana, Karen L. Sears et Kristine M. Kelly. (2014) «Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees», *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, p. 71-82.
- Sutter, M., Kocher, M., Glätzle-Rützler, D., et Trautmann, S. (2013). Impatience and Uncertainty : Experimental Decisions Predict Adolescents' Field Behavior. *American Economic Review*, 103, 510-531.

- Taponat, G. (2010). RH et relations sociales : Agir avec les représentants du personnel / Gérard Taponat. Groupe Studyrama. Levallois-Perret.
- Taylor, S. (1998). Emotional Labour and the New Workplace. In P. Thompson et C. Warhurst (Éds.), *Workplaces of the Future* (p. 84-103). Macmillan Education UK.
- Thibaut, J. W., et Walker, L. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates ; distributed by the Halsted Press Division of Wiley.
- Thibaut, J., et Walker, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*, 66(3), 541.
- Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en Management*. 3e édition, Paris, Dunod.
- Thiétart R. et al. (1999). *Méthodes de recherche en Management*. 1e éd. Dunod, Paris.
- Thiétart R. et al. (2003). *Méthodes de recherche en Management*. 2e édition, Paris, Dunod, p.537.
- Van de Kerchove, M. (1994). Bonafé-Schmitt Jean-Pierre, La médiation : Une autre justice, coll. « Alternatives sociales », 1992. *Droit et Société*, 27(1), 491-493.
- Vigan, A., Godonou, C., et Tidjani, B. (2014). Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique beninoise : quelle place pour la grh ? *Revue Africaine de Gestion (RAG)*, 1-20.
- Walker, L., Lind, E. A., et Thibaut, J. (1979). Relation between Procedural and Distributive Justice, *The Virginia Law Review*, 65, 1401.
- Wembon, M. C. (Janvier 1994). Le Mécanisme de l'UOA pour la prévention, la gestion et le règlement du conflit. *African Yearbook of International Law Online /Annuaire Africain*, 2, 12-14.
- Wentzel, K. (2002). The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers' Performance in a Budget Setting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 247-271. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.247>
- Wesolowski, M. A., et Mossholder, K. W. (1997). Relational demography in supervisor-subordinate dyads : Impact on subordinate job satisfaction, burnout, and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 351-362.
- Wilmot, W. W. (1995). *Relational communication* (1st ed.). McGraw-Hill.
- Zeng, Z., et Ye, M. (2016). The Influence of Organizational Justice on Employees Compulsory Citizenship Behavior : The Mediation Effect of Psychological Security. *Open Journal of Social Sciences*, 04(02), 199-204.
- Zhao, C., Li, Y., Chen, B., Wang, Z., et Wang, J. (2013). Resource Allocation for OFDMA-MIMO Relay Systems with Proportional Fairness Constraints. *Communications and Network*, 05(03), 303-307. <https://doi.org/10.4236/cn.2013.53B2056>

Table des matières

Dédicace.....	iv
Remerciements.....	v
Sommaire.....	vii
Liste des sigles et abréviations.....	viii
Liste des tableaux.....	x
Liste des figures.....	xiii
Liste des schemas.....	xiv
Liste des graphiques.....	xv
Introduction générale.....	1
1. Contexte et justification.....	1
2. Problématique de la recherche.....	4
3. Objectifs de la recherche.....	6
4. Plan de travail.....	6
Première partie : Cadre conceptuel et théorique de la recherche.....	7
Chapitre 1 : L'approche conceptuelle de la recherche.....	8
1. Notion de justice au sein des organisations.....	8
1.1. Qu'est-ce que la justice ?.....	8
1.1.1. Approche philosophique de la justice.....	8
1.1.2. Approche descriptive de la justice.....	9
1.1.3. Justice versus équité.....	9
1.2. Les définitions de la justice organisationnelle.....	10
1.1.4. Le rôle de la justice organisationnelle.....	11
1.1.5. Les dimensions de la justice organisationnelle.....	11
1.1.5.1. La justice distributive.....	11
1.1.5.1.1. Critères de la justice distributive.....	12
1.1.5.1.2. Valeur de la rétribution.....	12
1.1.5.1.3. Normes d'allocation des rétributions.....	12
1.1.5.2. Justice procédurale.....	13
1.1.5.3. Justice interactionnelle.....	14
1.1.5.3.1. Justice interactionnelle : un aspect social de la justice procédurale.....	14

1.1.5.3.2. Justice interactionnelle : une justice indépendante.....	14
1.1.5.3.3. Justice informationnelle.....	15
1.1.5.3.4. Justice interpersonnelle	15
1.3. Les déterminants de la justice organisationnelle.....	16
1.1.6. Les déterminants individuels	17
1.1.6.1. L'âge	17
1.1.6.2. Ancienneté	17
1.1.6.3. Position hiérarchique.....	17
1.1.6.4. Formation du salarié.....	18
1.1.7. Les déterminants organisationnels	18
1.1.7.1. Le climat social	18
1.1.7.2. La fonction occupée	18
1.1.7.3. La politique de rémunération	19
1.1.7.4. La politique d'appréciation des compétences	19
2. La notion de dialogue social	20
2.1. Définitions.....	20
2.2. La présentation du système sénégalais de dialogue social.....	22
2.2.1. Le cadre juridique du dialogue social	22
2.2.2. Le cadre institutionnel du dialogue social.....	23
2.2.3. Les organisations syndicales de travailleurs	23
2.2.4. Les conditions de base du dialogue social au Sénégal.....	23
2.2.5. Les objectifs du dialogue social	24
2.2.6. Le cadre d'intervention du dialogue social	24
2.2.6.1. Le dialogue social au niveau institutionnel.....	24
2.2.6.2. Le dialogue social au niveau de l'entreprise	24
2.2.7. Les partenaires sociaux et les instances du dialogue social	25
2.2.8. Les fonctions et les principes du dialogue social en entreprise	26
2.2.8.1. Les fonctions du dialogue social en entreprise	26
2.2.8.1.1. Le dialogue social comme fonction de régulation social	27
2.2.8.1.2. Le dialogue social comme levier d'adhésion aux projets d'entreprise (Développement économique)	27
2.2.8.2. Dialogue social, un levier d'action d'une grande facilité	28
2.2.8.2.1. Principes du dialogue social en entreprise.....	28

2.2.8.2.2. Dialogue, un facteur de management	29
2.2.8.2.3. Dialogue se joue d'abord au sein de l'entreprise.....	29
2.2.8.2.4. Le dialogue social ne se limite pas au dialogue institutionnel	29
2.2.9. Les formes et les modalités du dialogue social en entreprise	29
2.2.9.1. Les formes du dialogue social en entreprise	29
2.2.9.1.1. Le partage de l'information	30
2.2.9.1.2. La consultation	30
2.2.9.1.3. La négociation	30
2.2.9.2. Les modalités du dialogue social en entreprise, entre formelles et informelles	
31	
2.2.9.2.1. Le dialogue social formel	31
2.2.9.2.2. Le dialogue informel	31
2.3. La notion de conflits en entreprise	31
2.3.1. La définition du conflit	32
2.3.2. Les différents types de conflit en entreprise	32
2.3.3. Les raisons des conflits en entreprise.....	34
2.3.3.1. Les divergences d'intérêts en milieu organisationnel.....	34
2.3.3.2. Le milieu disciplinaire	35
2.3.3.3. Le droit individuel versus le droit collectif.....	35
2.3.3.4. Les causes interpersonnelles	35
2.3.4. Les diverses formes de conflits.....	35
2.3.4.1. Le conflit intra personnel	35
2.3.4.2. Le conflit interpersonnel	36
2.3.4.3. Le conflit intragroupe.....	36
2.3.4.4. Les conflits liés à la position hiérarchique.....	36
2.3.5. Les avantages et les inconvénients des conflits	36
2.3.5.1. Le conflit d'ordre constructif.....	36
2.3.5.2. Le conflit d'ordre destructif.....	37
3. La performance : notion et mesures	37
3.1. La notion de performance	37
3.1.1. L'approche sociale de la performance	39
3.1.2. L'approche économique de la performance.....	39
3.1.3. L'approche adaptée à l'environnement de l'entreprise.....	39

3.1.4. L'approche politique de la performance	39
3.1.5. L'approche de la performance organisationnelle.....	39
3.1.6. L'approche fonctionnelle de la performance	40
3.1.7. La notion de performance individuelle	40
3.1.7.1. Modèle multifactoriel de la performance de Campbell (1990).....	42
3.1.7.2. Modèle bidimensionnel de la performance de Borman et Motowildo (1993)	42
3.1.7.3. La performance dans la tâche.....	44
3.1.7.4. La performance contextuelle.....	45
3.1.8. Les déterminants de la performance individuelle en entreprise.....	45
3.1.8.1. Les déterminants individuels de la performance des salariés selon Campbell (1990) 45	
3.1.8.2. Les déterminants organisationnels de la performance	46
3.2. La mesure de la performance individuelle des salariés au travail.....	48
3.2.1. La mesure de la performance dans la tâche	49
3.2.2. La mesure de la performance contextuelle	49
3.2.3. La mesure de la performance adaptative.....	49
3.2.4. La mesure de la performance selon les comportements contre productifs	49
3.2.5. La mesure de la performance selon une approche économique de la performance	50
3.2.6. La mesure de la performance selon une approche adaptée à l'environnement de l'entreprise.....	50
3.2.7. La mesure de la performance selon une approche de la performance organisationnelle	50
3.2.8. La mesure de la performance selon une approche fonctionnelle	50
3.2.9. Les outils sociaux de mesure de la performance de l'entreprise.....	50
Conclusion du chapitre 1.....	51
Chapitre 2 : Fondements théoriques et hypothèses de la recherche.....	52
1. Les principales approches théoriques de la justice organisationnelle.....	52
1.1. Le modèle instrumental.....	52
1.1.1. Le « Self interest model » : une rationalité économique.....	52
1.1.2. Le « Control model » : un besoin de contrôle.....	52
1.2. Le modèle relationnel : un modèle de groupe.....	52
1.3. Le modèle explicatif.....	53
1.4. L'approche de Thibaut et Walker (1975).....	54

1.5. L'approche de Leventhal (1980).....	54
2. La perception de la justice organisationnelle dans les pratiques de dialogue sociale.....	55
2.1. L'effet de la participation à la fixation des objectifs sur la justice procédurale perçue	56
2.2. L'effet de l'application du principe de contrôlabilité sur la justice procédurale perçue	57
2.3. L'effet du feedback sur la justice procédurale perçue	58
2.4. Le processus de médiation suivant la logique de justice organisationnelle	59
2.4.1. Le droit d'interrogation.....	60
2.4.2. La médiation c'est avoir le droit de recours.....	60
2.4.3. La médiation c'est un recours au médiateur	60
2.5. La perception de la justice organisationnelle dans la phase de négociation	61
2.5.1. La préparation de la négociation	61
2.5.2. Le déroulement de la négociation	62
2.6. La perception de la justice organisationnelle dans la phase d'arbitrage	63
2.7. La perception de la justice organisationnelle dans la phase de recours hiérarchique	64
2.8. La perception de la justice organisationnelle dans le rôle de prévention des conflits sociaux	64
3. Les liens entre le dialogue social et la performance individuelle au sein de l'entreprise ...	64
3.1. Les effets du dialogue social sur les rémunérations.....	64
3.2. Les effets du dialogue social sur l'amélioration des conditions de travail	65
3.3. Les effets du dialogue social sur la performance individuelle au travail.....	65
3.4. L'effet de la présence syndicale sur la performance individuelle.....	66
4. Les liens entre la perception de la justice organisationnelle et la performance individuelle au travail.....	67
5. Le rôle modérateur ou médiateur de la justice organisationnelle	68
Conclusion du chapitre 2.....	72
Conclusion de la première partie	74
Deuxième partie : Le cadre empirique de la recherche.....	76
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche	77
1. Positionnement épistémologique de la recherche	77

2.	Présentation des cas étudiés	81
2.1.	Présentation de la Société nationale d'électricité (Senelec).....	81
2.1.1.	Rappel historique de la Senelec	82
2.1.2.	Les organes de tutelle, de contrôle et de régulation	83
2.2.	La présentation de la Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal (SONACOS SA)	84
2.3.	La présentation de la Sénégalaise des Eaux (Sen'eau)	85
2.3.1.	Rappel historique de la Sen'eau.....	85
2.3.2.	L'organisation et la gouvernance de la Sen'eau	86
2.3.2.1.	Le Conseil d'Administration (CA)	86
2.3.2.2.	Le Comité de Direction (CD).....	86
2.3.2.3.	Le comité de Pilotage (CP)	86
3.	La présentation de l'échantillon.....	87
3.1.	La description de l'échantillon de la méthode d'enquête qualitative.....	87
3.2.	La description de l'échantillon de la méthode d'enquête quantitative.....	88
3.2.1	Test d'homogénéité de l'échantillon.....	89
3.2.2	Tests post hoc.....	91
3.3.	La mesure des variables du modèle de recherche	92
3.3.1.	La mesure du dialogue social.....	92
3.3.2.	La mesure de la justice organisationnelle	94
3.3.3.	La mesure de la performance individuelle	95
4.	La collecte des données.....	96
4.1.	Les méthodes et les techniques de collecte des données qualitatives	96
4.2.	Les méthodes et les techniques de collecte des données quantitatives	100
5.	Le traitement et l'analyse des données collectées.....	102
1.2	Le traitement des données qualitatives avec SPHINX-QUALI et NVIVO	102
1.3	Le traitement de la base de données quantitatives collectées	103
5.1.1.	La recherche des doublons, la complétude et la suppression des observations	103
5.1.2.	Le remplacement des données manquantes	104
5.1.3.	Le nettoyage et le recodage des données	104
5.1.4.	L'analyse des données quantitatives avec SPSS version 22.0 et AMOS version 18.0	105
5.1.4.1.	L'analyse factorielle exploratoire	105

1.4	Les dimensions de la variable pratiques de dialogue social.....	107
5.1.5.	La dimension de la concertation	107
5.1.6.	La dimension négociation	108
5.1.7.	La dimension médiation.....	110
5.1.8.	La dimension information.....	112
1.5	Les dimensions de la variable justice organisationnelle	113
5.1.9.	La dimension distributive.....	113
5.1.10.	La dimension procédurale	115
5.1.11.	La dimension interpersonnelle	116
5.1.12.	La dimension informationnelle	118
1.6	Les dimensions de la variable performance individuelle.....	119
5.1.13.	La dimension performance contextuelle	119
5.1.14.	La dimension performance dans la tâche	121
5.1.15.	La dimension performance adaptative.	122
1.7	Analyse factorielle confirmatoire.....	122
1.8	Test du modèle et des hypothèses de recherche avec la méthode des équations structurelles.....	125
6.	Les difficultés rencontrées	128
Chapitre 4 : Présentation et discussion des résultats de la recherche.....		130
1.	Présentation des résultats de la recherche	130
1.1.	Présentation des résultats de l'analyse intra cas.....	130
1.1.1.	Le dialogue social, une réalité au sein de la Senelec, de Sonacos SA et de Sen'eau. 130	
Schéma 5 : le nuage sorti de NVIVO.....		130
1.1.2.	La justice organisationnelle au sein de la Senelec, de Sonacos SA et de Sen'eau	134
1.1.2.1.	La justice organisationnelle au sein de la Sen'eau.....	134
1.1.2.2.	La justice organisationnelle dans la Sonacos SA.....	135
1.1.2.3.	La justice organisationnelle au sein de la Senelec	136
1.1.3.	La performance individuelle au sein de la Senelec, de Sonacos SASA et de Sen'eau.....	137
1.2.	Présentation des résultats de l'analyse inter cas.....	139
1.2.1.1.	Information et justice organisationnelle.....	140
1.2.1.2.	La négociation, la concertation et la justice organisationnelle	141

1.2.1.3. La médiation et la justice organisationnelle.....	143
1.2.2. Effet direct du dialogue social sur la performance individuelle	147
1.2.2.1. La négociation et la performance des salariés	148
1.2.2.2. Le partage de l'information et la performance des salariés	148
1.2.2.3. La médiation et la performance des salariés	148
1.2.3. Effet direct de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle	
150	
1.2.3.1. La justice procédurale et la performance individuelle.....	150
1.2.3.2. La justice distributive et la performance individuelle.....	150
1.2.3.3. La justice interactionnelle (interpersonnelle et informationnelle) et la	
performance individuelle	151
1.3. Le rôle de la justice organisationnelle perçue dans la relation pratique de dialogue	
social/performance individuelle.....	153
2. Discussion des résultats et vérification des hypothèses de recherche.....	161
2.1. Le dialogue social influence la justice organisationnelle perçue	162
2.2. Le dialogue social influence sur la performance individuelle	164
2.3. La justice organisationnelle influence la performance individuelle.	165
2.4. Le rôle de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue	
social et la performance individuelle	166
Conclusion du chapitre 4.....	169
Conclusion de la deuxième partie	170
Conclusion générale.....	171
Références bibliographiques	179
Table des matières.....	195
ANNEXES	203

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

Présentation de l'étude

Vous nous aideriez en acceptant de répondre aux questions posées. Ci-dessous, vous trouverez toutes les informations nécessaires pour remplir correctement le questionnaire. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non en choisissant une case. Les réponses à ce questionnaire resteront strictement confidentielles. Je vous remercie pour votre collaboration.

1. Concertation

	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
Pour la prise de décision il y a une concertation entre les partenaires sociaux de votre entreprise.					
Les dirigeants et les salariés se concertent au sein de votre entreprise.					
Pour un changement interne les partenaires se concertent.					
Pour des accords collectifs il y a une concertation des partenaires.					

2. Médiation, consultation et discussion

	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
La médiation existe dans votre entreprise.					
Pour un changement interne certains responsables sont consultés au niveau de l'entreprise.					
Le personnel discute mutuellement de leur intérêt et celui de l'entreprise.					
Le syndicat tient des rencontres avec le personnel pour discuter des conditions de travail généralement et en particulier des arrêts de travail de courte durée (débrayage de quelques heures)					
Il y a médiation lorsqu' un dossier de revendication est sur la table du responsable.					
Les revendications interprofessionnelles font appel aussi à la médiation.					
Pour la gestion du conflit vous pratiquez de la médiation.					

3. Négociation

	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
Les dirigeants négocient des heures de travail supplémentaire avec les salariés.					
Une ou des négociation (s) sont engagées dans votre entreprise dans le passé.					
Un ou des accords issus de la négociation sont toujours en vigueur.					
je sens l'utilité de la négociation dans votre entreprise.					
Tous les organes représentatifs des salariés sont présents lors des sessions de négociations. Par exemple : (délégués syndicaux ; représentants des sections syndicales ; délégués du personnel ; comité d'entreprise ; DUP ou					

Annexes

instance regroupée (CE, DP et CHSCT) ; comité social et économique et membres du conseil d'entreprise).					
Les primes et les salaires sont négociés					
Le temps de travail (durée, aménagement, heures supplémentaire, forfaits, etc.) est négocié					
Le syndicat négocie beaucoup avec les dirigeants sur l'amélioration des conditions de travail (sécurité, risques psychosociaux, pénibilité, santé)					
L'association des femmes de votre entreprise négocie sur l'égalité professionnelle femme/homme					
Il y a bien des négociations sur la formation professionnelle des agents.					

4. Informations

	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
Les salariés sont informés sur les décisions prises pour votre entreprise					
L'entreprise veille toujours à la précision des informations					
La direction informe les résultats réalisés par l'entreprise					
Sur le niveau de développement de l'entreprise.					
L'autorité informe la situation financière de votre entreprise					
le personnel est mal informé dans votre entreprise.					
L'intranet et l'affiche restent vos moyens de communication.					
Des nouvelles politiques de l'entreprise					

5. La justice distributive

	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail.					
je pense être équitablement récompensé compte tenu de vos responsabilités.					
Je pense être équitablement récompensé compte tenu de votre expérience de travail.					
Je pense être équitablement récompensé compte tenu de la quantité d'effort que vous investissez dans le travail.					
Je pense être équitablement récompensé compte tenu de la qualité de votre travail.					
Je pense être équitablement récompensé compte tenu du stress et des tensions dans le travail.					
Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance.					

6. La justice procédurale

	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
Les procédures de dialogue sont suffisamment claires.					
Il y a de la neutralité dans les processus de médiation, négociation, consultation etc.					
La possibilité de correction s'il y a erreur dans l'application de la décision prise.					

Annexes

Les procédures sont validées et acceptées par tous.					
Les procédures de sélection des partenaires sont très claires					
La justice procédurale a un effet modérateur.					
7. La justice interactionnelle	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
Les choses qui m'importent dans la vie sont très semblables aux valeurs véhiculées par mon entreprise.					
Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de mon entreprise.					
Les valeurs et la culture de mon entreprise correspondent bien aux choses qui m'importent dans la vie.					
Mon entreprise est réellement soucieuse de mon bien-être.					
Il y a respect des droits et la dignité de tout un chacun.					
L'entreprise se soucie de ma satisfaction générale au travail.					
Même si j'effectuais le meilleur travail possible, mon entreprise ne le remarquerait pas.					
Mon entreprise tire une certaine fierté de mes réalisations au travail					
Mon entreprise a tendance à ignorer mes plaintes.					

8. La justice interpersonnelle

	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise.					
Votre entreprise explique adéquatement le pourquoi des pratiques et des décisions.					
Traiter les subordonnés avec respect et dignité.					
Je suis fier d'appartenir à cette organisation.					
Je sens affectivement attaché(e) à mes collègues					
Je n'ai pas le sentiment de faire partie de la famille					
Je ressens vraiment les problèmes de mes collègues comme si c'était les miens					
Mon supérieur me traite poliment.					
Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle.					
Je suis traité avec dignité					
Je ne quitterais pas mon entreprise maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.					
Je suis traité avec respect par votre entreprise.					
Mon supérieur me fait des remarques ou des commentaires déplacés.					

9. La justice informationnelle

Annexes

	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord.	d'accord	tout à fait d'accord
Mon interlocuteur communique avec transparence					
Les dirigeants nous communiquent les informations dont nous avons besoins					
L'entreprise adapte sa communication à nos besoins spécifiques					
L'entreprise tient beaucoup à la qualité de l'information.					
L'entreprise explique de façon complète les procédures utilisées pour déterminer ce vous obtenez.					
Il y a justice informationnelle dans le processus de dialogue de votre entreprise					
L'entreprise donne des explications pertinentes sur les procédures servant à déterminer ce que vous obtenez.					
L'entreprise communique avec des informations détaillées dans des délais raisonnables.					
L'entreprise adapte sa communication aux besoins spécifiques de chacun.					

10. La performance contextuelle

	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
L'entreprise vous appelle à faire des tâches supplémentaires.					
L'entreprise demande d'être enthousiasme, d'avoir de l'ingéniosité, motivation et dévouement etc.					
L'entreprise me demande de coopérer et aider les autres.					
Mon entreprise me demande de faire une communication efficace.					

11. La performance dans la tâche

	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
L'entreprise demande d'effectuer le travail assigné.					
Il existe des débats sur la quantité et la qualité du travail.					
L'entreprise préconise la précision sur le travail afin de faciliter le contrôle.					
La planification et organisation du travail sont communiquées.					

	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
L'entreprise met en place de nouvelles idées pour exister.					
L'entreprise crée les conditions pour que vous puissiez réaliser les objectifs face à son environnement.					
L'entreprise finance sur la recherche et développement par exemple : apprendre de nouvelles tâches et technologies.					

Annexes

Je fais preuve de résilience, resté calme, analyser rapidement et agir de manière appropriée.					
---	--	--	--	--	--

1. La performance adaptative

2. Le comportement contreproductif

	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
Je me sens bien dans cette entreprise					
Je suis sensible aux difficultés de cette entreprise					
Je tiens beaucoup à cette entreprise					
Je suis fier de cette entreprise					

	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais					
Si je décidais aujourd'hui de quitter cette entreprise, trop de choses dans ma vie seraient perturbées.					
Je reste car c'est une entreprise réputée pour son excellence					
Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise					
Je ne peux pas quitter l'entreprise car je n'ai aucune autre opportunité					
Si je n'étais pas recruté dans cette entreprise, j'aurais pu envisager travailler ailleurs					

Annexes

Pour terminer, nous vous demandons quelques informations générales vous concernant. Ces informations sont nécessaires pour une analyse plus complète des données.

- Quel est votre âge ?
- Quelle est votre entreprise ? SENELEC..../SONACOS..../SEN'EAU
- Quel est votre fonction dans l'entreprise ?
.....
- Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?
- Quel est votre niveau d'études ?
 - *Aucun *DTS/BTS/DEUG (BAC+2)
 - *CEFP *LICENCE
 - *BFEM *MAITRISE
 - *BAC *MASTER/DEA/DESS
 - *DOCTORAT

Merci de votre participation

Questionnaire

Nous menons une recherche sur la perception de la justice organisationnelle dans la relation pratique de dialogue social et performance individuelle au sein de l'entreprise. Vous nous aideriez en acceptant de répondre aux questions posées.

Ci-dessous, vous trouverez toutes les informations nécessaires pour remplir correctement le questionnaire. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non en choisissant une case.

Attention! Lisez attentivement chaque énoncé et répondez ensuite le plus spontanément possible. Il est important que vous répondiez à toutes les questions.

Nous soulignons qu'il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses à ce questionnaire, puisque nous nous intéressons à votre façon de percevoir les choses de votre entreprise. Les réponses à ce questionnaire resteront strictement confidentielles. En effet, personne ne connaît votre identité, excepté le chercheur qui vous transmet le questionnaire.

Par ailleurs, personne n'a accès aux données individuelles excepté le responsable de cette étude. Je vous remercie pour votre collaboration.

M. Bocar SOW, doctorant en Gestion à l'Université Assane SECK de Ziguinchor. Ecole doctorale :

Espaces, Sociétés et Humanités (ED-ESH)/

LABO : LARSES.

b.s40@univ-zig.sn

TYPE : "ACKNOWLEDGE". 148 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(4 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
OK	148	97.37

Q-I-1-Pour la prise de décision il y a une concertation entre les partenaires sociaux de votre entreprise.

TYPE : "SELECT_ONE". 149 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(3 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	62	40.79
pas d'accord	29	19.08
ni d'accord ni en désaccord	23	15.13
tout à fait d'accord	21	13.82
pas du tout d'accord	14	9.21

Q-I-2-Les dirigeants et les salariés se concertent au sein de votre entreprise.

TYPE : "SELECT_ONE". 147 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(5 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	53	34.87

Annexes

Valeur	Fréquence	Pourcentage
tout à fait d'accord	29	19.08
ni d'accord ni en désaccord	24	15.79
pas d'accord	23	15.13
pas du tout d'accord	18	11.84

Q-I-3- Pour un changement interne les partenaires se concertent.

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	48	31.58
pas d'accord	29	19.08
tout à fait d'accord	26	17.11
ni d'accord ni en désaccord	24	15.79
pas du tout d'accord	19	12.5

Q-I-4- Pour des accords collectifs il y a une concertation des partenaires.

TYPE : "SELECT_ONE". 149 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(3 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	57	37.5
tout à fait d'accord	27	17.76
ni d'accord ni en désaccord	25	16.45
pas d'accord	23	15.13
pas du tout d'accord	17	11.18

Q-II-1- La médiation existe dans votre entreprise.

TYPE : "SELECT_ONE". 147 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(5 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	56	36.84
tout à fait d'accord	35	23.03
pas d'accord	20	13.16

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas du tout d'accord	19	12.5
ni d'accord ni en désaccord	17	11.18

Q-II-2- Pour un changement interne certains responsables sont consultés au niveau de l'entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	47	30.92
tout à fait d'accord	37	24.34
pas d'accord	24	15.79
ni d'accord ni en désaccord	20	13.16
pas du tout d'accord	18	11.84

Q-II-3- Le personnel discute mutuellement de leur intérêt et celui de l'entreprise.

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	56	36.84
tout à fait d'accord	30	19.74
pas d'accord	27	17.76
ni d'accord ni en désaccord	20	13.16
pas du tout d'accord	12	7.89

Q-II-4- Le syndicat tient des rencontres avec le personnel pour discuter des conditions de travail généralement et en particulier des arrêts de travail de courte durée (débrayage de quelques heures)

TYPE : "SELECT_ONE". 147 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(5 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	60	39.47
tout à fait d'accord	28	18.42
pas du tout d'accord	22	14.47

Annexes

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas d'accord	20	13.16
ni d'accord ni en désaccord	17	11.18

Q-II-5- Il y a médiation lorsqu' un dossier de revendication est sur la table du responsable.

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	51	33.55
tout à fait d'accord	32	21.05
ni d'accord ni en désaccord	27	17.76
pas d'accord	21	13.82
pas du tout d'accord	15	9.87

Q-II-6- Les revendications interprofessionnelles font appel aussi à la médiation.

TYPE : "SELECT_ONE". 143 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(9 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	46	30.26
ni d'accord ni en désaccord	28	18.42
tout à fait d'accord	28	18.42
pas du tout d'accord	21	13.82
pas d'accord	20	13.16

Q-II-7- Pour la gestion du conflit vous pratiquez de la médiation.

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	49	32.24
tout à fait d'accord	39	25.66
pas d'accord	23	15.13
ni d'accord ni en désaccord	21	13.82

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas du tout d'accord	14	9.21

Q-III-1- Les dirigeants négocient des heures de travail supplémentaire avec les salariés.

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	50	32.89
ni d'accord ni en désaccord	27	17.76
tout à fait d'accord	25	16.45
pas du tout d'accord	24	15.79
pas d'accord	19	12.5

Q-III-2- Une ou des négociation (s) sont engagées dans votre entreprise dans le passé.

TYPE : "SELECT_ONE". 143 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(9 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	45	29.61
pas d'accord	33	21.71
ni d'accord ni en désaccord	27	17.76
tout à fait d'accord	24	15.79
pas du tout d'accord	14	9.21

Q-III-3-Un ou des accords issus de la négociation sont toujours en vigueur.

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	41	26.97
ni d'accord ni en désaccord	33	21.71
tout à fait d'accord	28	18.42
pas du tout d'accord	22	14.47
pas d'accord	20	13.16

Q-III-4-Vous sentez l'utilité de la négociation dans votre entreprise.

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	55	36.18
pas d'accord	32	21.05
tout à fait d'accord	27	17.76
ni d'accord ni en désaccord	22	14.47
pas du tout d'accord	10	6.58

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Q-III-5-Tous les organes représentatifs des salariés sont présents lors des sessions de négociations. Par exemple : (délégués syndicaux ; représentants des sections syndicales ; délégués du personnel ; comité d'entreprise ; DUP ou instance regroupée (CE, DP et CHSCT) ; comité social et économique et membres du conseil d'entreprise).

TYPE : "SELECT_ONE". 148 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(4 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	67	44.08
pas d'accord	26	17.11
ni d'accord ni en désaccord	24	15.79
tout à fait d'accord	16	10.53
pas du tout d'accord	15	9.87

Q-III-6-Les primes et les salaires sont négociés

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	56	36.84
ni d'accord ni en désaccord	28	18.42
pas d'accord	28	18.42
tout à fait d'accord	18	11.84
pas du tout d'accord	15	9.87

Q-III-7-Le temps de travail (durée, aménagement, heures supplémentaire, forfaits, etc.) est négocié

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	49	32.24
pas d'accord	34	22.37
ni d'accord ni en désaccord	30	19.74
tout à fait d'accord	17	11.18
pas du tout d'accord	15	9.87

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Q-III-8-Le syndicat négocie beaucoup avec les dirigeants sur l'amélioration des conditions de travail (sécurité, risques psychosociaux, pénibilité, santé)

TYPE : "SELECT_ONE". 147 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(5 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	53	34.87
ni d'accord ni en désaccord	28	18.42
pas du tout d'accord	26	17.11
tout à fait d'accord	24	15.79
pas d'accord	16	10.53

Q-III-9-L'association des femmes de votre entreprise négocie sur l'égalité professionnelle femme/homme

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	44	28.95
pas d'accord	32	21.05
ni d'accord ni en désaccord	31	20.39
pas du tout d'accord	23	15.13
tout à fait d'accord	14	9.21

Q-III-10-II y a bien des négociations sur la formation professionnelle des agents.

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	54	35.53
ni d'accord ni en désaccord	33	21.71
tout à fait d'accord	25	16.45
pas d'accord	17	11.18
pas du tout d'accord	16	10.53

Q-IV-1- Les salariés sont informés sur les décisions prises pour votre entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	61	40.13
tout à fait d'accord	29	19.08
pas d'accord	24	15.79
ni d'accord ni en désaccord	18	11.84
pas du tout d'accord	14	9.21

Q-IV-2- L'entreprise veille toujours à la précision des informations

TYPE : "SELECT_ONE". 148 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(4 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	61	40.13
pas d'accord	31	20.39
tout à fait d'accord	30	19.74
ni d'accord ni en désaccord	15	9.87
pas du tout d'accord	11	7.24

Q-IV-3- La direction informe les résultats réalisés par votre entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	47	30.92
pas d'accord	28	18.42

Valeur	Fréquence	Pourcentage
tout à fait d'accord	27	17.76
ni d'accord ni en désaccord	27	17.76
pas du tout d'accord	15	9.87

Q-IV-4- Sur le niveau de développement de l'entreprise.

TYPE : "SELECT_ONE". 148 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(4 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	49	32.24
tout à fait d'accord	34	22.37
pas d'accord	27	17.76
ni d'accord ni en désaccord	25	16.45
pas du tout d'accord	13	8.55

Q-IV-5- L'autorité vous informe sur la situation financière de votre entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 142 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(10 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	43	28.29
tout à fait d'accord	29	19.08
pas d'accord	29	19.08
ni d'accord ni en désaccord	29	19.08
pas du tout d'accord	12	7.89

Q-IV-6- Le personnel est mal informé dans votre entreprise.

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas d'accord	42	27.63
ni d'accord ni en désaccord	33	21.71
tout à fait d'accord	27	17.76
d'accord	23	15.13

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas du tout d'accord	21	13.82

Q-IV-7- L'intranet et l'affiche restent vos moyens de communication.

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	53	34.87
tout à fait d'accord	29	19.08
pas d'accord	24	15.79
ni d'accord ni en désaccord	21	13.82
pas du tout d'accord	18	11.84

Q-IV-8- Des nouvelles politiques de l'entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	43	28.29
tout à fait d'accord	34	22.37
ni d'accord ni en désaccord	25	16.45
pas d'accord	23	15.13
pas du tout d'accord	20	13.16

Q-V-1- Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	42	27.63
pas d'accord	31	20.39
ni d'accord ni en désaccord	28	18.42
pas du tout d'accord	24	15.79
tout à fait d'accord	21	13.82

Q-V-2- Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu de vos responsabilités.

TYPE : "SELECT_ONE". 147 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(5 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	40	26.32
pas d'accord	40	26.32
ni d'accord ni en désaccord	33	21.71
tout à fait d'accord	21	13.82
pas du tout d'accord	13	8.55

Q-V-3- Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu de votre expérience de travail.

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	53	34.87
pas d'accord	35	23.03
ni d'accord ni en désaccord	25	16.45
pas du tout d'accord	19	12.5
tout à fait d'accord	14	9.21

Q-V-4- Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu de la quantité d'effort que vous investissez dans le travail.

TYPE : "SELECT_ONE". 148 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(4 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	47	30.92
ni d'accord ni en désaccord	31	20.39
pas d'accord	29	19.08
pas du tout d'accord	22	14.47
tout à fait d'accord	19	12.5

Q-V-5- Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu de la qualité de votre travail.

TYPE : "SELECT_ONE". 148 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(4 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	39	25.66
pas d'accord	37	24.34
ni d'accord ni en désaccord	34	22.37
tout à fait d'accord	22	14.47
pas du tout d'accord	16	10.53

Q-V-6- Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu du stress et des tensions dans le travail.

TYPE : "SELECT_ONE". 150 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(2 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	43	28.29
pas d'accord	42	27.63
ni d'accord ni en désaccord	28	18.42
tout à fait d'accord	22	14.47
pas du tout d'accord	15	9.87

Q-VI-1- Les procédures de dialogue sont suffisamment claires.

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	53	34.87
ni d'accord ni en désaccord	28	18.42
pas du tout d'accord	26	17.11
pas d'accord	20	13.16
tout à fait d'accord	17	11.18

Q-VI-2- Il y a de la neutralité dans les processus de médiation, négociation, consultation.

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	56	36.84
ni d'accord ni en désaccord	31	20.39
pas d'accord	30	19.74
pas du tout d'accord	14	9.21
tout à fait d'accord	14	9.21

Q-VI-3- La possibilité de correction s'il y a erreur dans l'application de la décision prise

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	52	34.21
ni d'accord ni en désaccord	40	26.32
pas d'accord	28	18.42
pas du tout d'accord	14	9.21
tout à fait d'accord	10	6.58

Q-VI-4- Les procédures sont validées et acceptées par tous.

TYPE : "SELECT_ONE". 143 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(9 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	47	30.92
ni d'accord ni en désaccord	36	23.68
pas d'accord	26	17.11
tout à fait d'accord	20	13.16
pas du tout d'accord	14	9.21

Q-VI-5- Les procédures de sélection des partenaires sont très claires

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	42	27.63
ni d'accord ni en désaccord	37	24.34

Annexes

pas d'accord	24	15.79
tout à fait d'accord	23	15.13
pas du tout d'accord	14	9.21

TYPE : "SELECT_ONE". 140 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(12 étaient sans données.)

Q-VI-6- La justice procédurale a un effet modérateur.

TYPE : "SELECT_ONE". 136 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(16 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	45	29.61
tout à fait d'accord	31	20.39
ni d'accord ni en désaccord	26	17.11
pas d'accord	24	15.79
pas du tout d'accord	10	6.58

Q-VII-1- Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de mon entreprise.

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	42	27.63
ni d'accord ni en désaccord	33	21.71
pas d'accord	30	19.74
tout à fait d'accord	20	13.16
pas du tout d'accord	20	13.16

Q-VII-2- Les choses qui m'importent dans la vie sont très semblables aux valeurs véhiculées par mon entreprise.

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	49	32.24
ni d'accord ni en désaccord	32	21.05
pas d'accord	31	20.39

Valeur	Fréquence	Pourcentage
tout à fait d'accord	21	13.82
pas du tout d'accord	13	8.55

Q-VII-3- Les valeurs et la culture de mon entreprise correspondent bien aux choses qui m'importent dans la vie.

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	49	32.24
pas d'accord	32	21.05
ni d'accord ni en désaccord	27	17.76
tout à fait d'accord	22	14.47
pas du tout d'accord	14	9.21

Q-VII-4- Mon entreprise est réellement soucieuse de mon bien-être.

TYPE : "SELECT_ONE". 141 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(11 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	47	30.92
pas d'accord	32	21.05
ni d'accord ni en désaccord	32	21.05
tout à fait d'accord	23	15.13
pas du tout d'accord	7	4.61

Q-VII-5- Il y a respect des droits et la dignité de tout un chacun.

TYPE : "SELECT_ONE". 141 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(11 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	57	37.5
pas d'accord	28	18.42
ni d'accord ni en désaccord	23	15.13
tout à fait d'accord	18	11.84

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas du tout d'accord	15	9.87

Q-VII-6- L'entreprise se soucie de ma satisfaction générale au travail.

TYPE : "SELECT_ONE". 142 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(10 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	51	33.55
ni d'accord ni en désaccord	34	22.37
pas d'accord	26	17.11
tout à fait d'accord	19	12.5
pas du tout d'accord	12	7.89

Q-VII-7- Même si j'effectuais le meilleur travail possible, mon entreprise ne le remarquerait pas.

TYPE : "SELECT_ONE". 141 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(11 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	43	28.29
pas d'accord	35	23.03
ni d'accord ni en désaccord	28	18.42
pas du tout d'accord	19	12.5
tout à fait d'accord	16	10.53

Q-VII-8- Mon entreprise tire une certaine fierté de mes réalisations au travail.

TYPE : "SELECT_ONE". 141 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(11 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	55	36.18
ni d'accord ni en désaccord	28	18.42
tout à fait d'accord	26	17.11
pas du tout d'accord	17	11.18
pas d'accord	15	9.87

Q-VII-9- Mon entreprise a tendance à ignorer mes plaintes.

Annexes

TYPE : "SELECT_ONE". 139 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(13 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	38	25
pas d'accord	37	24.34
ni d'accord ni en désaccord	33	21.71
tout à fait d'accord	18	11.84
pas du tout d'accord	13	8.55

Q-VIII-1- J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation

TYPE : "SELECT_ONE". 143 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(9 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	53	34.87
ni d'accord ni en désaccord	28	18.42
tout à fait d'accord	25	16.45
pas du tout d'accord	20	13.16
pas d'accord	17	11.18

Q-VIII-2- Votre entreprise explique adéquatement le pourquoi des pratiques et des décisions.

TYPE : "SELECT_ONE". 143 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(9 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	47	30.92
tout à fait d'accord	31	20.39
pas d'accord	27	17.76
ni d'accord ni en désaccord	24	15.79
pas du tout d'accord	14	9.21

Q-VIII-3- Traiter les subordonnés avec respect et dignité

TYPE : "SELECT_ONE". 143 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(9 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	52	34.21

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	34	22.37
tout à fait d'accord	27	17.76
pas d'accord	21	13.82
pas du tout d'accord	9	5.92

Q-VIII-4- Je suis fier d'appartenir à cette organisation

TYPE : "SELECT_ONE". 141 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(11 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	54	35.53
ni d'accord ni en désaccord	29	19.08
tout à fait d'accord	26	17.11
pas d'accord	24	15.79
pas du tout d'accord	8	5.26

Q-VIII-5- Je sens affectivement attaché(e) à mes collègues

TYPE : "SELECT_ONE". 143 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(9 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	52	34.21
ni d'accord ni en désaccord	30	19.74
tout à fait d'accord	25	16.45
pas d'accord	24	15.79
pas du tout d'accord	12	7.89

Q-VIII-6- Je n'ai pas le sentiment de faire partie de la famille

TYPE : "SELECT_ONE". 139 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(13 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	40	26.32
ni d'accord ni en désaccord	40	26.32
pas d'accord	33	21.71

Annexes

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas du tout d'accord	14	9.21
tout à fait d'accord	12	7.89

Q-VIII-7- Je ressens vraiment les problèmes de mes collègues comme si c'était les miens

TYPE : "SELECT_ONE". 141 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(11 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	57	37.5
ni d'accord ni en désaccord	29	19.08
tout à fait d'accord	24	15.79
pas d'accord	21	13.82
pas du tout d'accord	10	6.58

Q-VIII-8- Votre supérieur vous traite poliment.

TYPE : "SELECT_ONE". 141 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(11 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	56	36.84
tout à fait d'accord	32	21.05
ni d'accord ni en désaccord	24	15.79
pas d'accord	19	12.5
pas du tout d'accord	10	6.58

Q-VIII-9- Vous êtes traité avec dignité

TYPE : "SELECT_ONE". 137 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(15 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	54	35.53
tout à fait d'accord	27	17.76
ni d'accord ni en désaccord	25	16.45
pas d'accord	22	14.47

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas du tout d'accord	9	5.92

Q-VIII-10- Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	43	28.29
ni d'accord ni en désaccord	34	22.37
pas d'accord	32	21.05
tout à fait d'accord	24	15.79
pas du tout d'accord	11	7.24

Q-VIII-11- Vous êtes traité avec respect par votre entreprise.

TYPE : "SELECT_ONE". 138 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(14 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	64	42.11
tout à fait d'accord	24	15.79
ni d'accord ni en désaccord	20	13.16
pas d'accord	19	12.5
pas du tout d'accord	11	7.24

Q-VIII-12- Votre supérieur vous fait des remarques ou des commentaires déplacés.

TYPE : "SELECT_ONE". 133 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(19 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas d'accord	39	25.66
d'accord	29	19.08
pas du tout d'accord	24	15.79
tout à fait d'accord	21	13.82
ni d'accord ni en désaccord	20	13.16

Q-IX-1- Votre interlocuteur communique avec transparence

Annexes

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	59	38.82
ni d'accord ni en désaccord	24	15.79
pas d'accord	23	15.13
tout à fait d'accord	21	13.82
pas du tout d'accord	19	12.5

Q-IX-2- Les dirigeants nous communiquent les informations dont nous avons besoins

TYPE : "SELECT_ONE". 143 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(9 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	53	34.87
pas d'accord	25	16.45
tout à fait d'accord	24	15.79
ni d'accord ni en désaccord	21	13.82
pas du tout d'accord	20	13.16

Q-IX-3- L'entreprise adapte sa communication à nos besoins spécifiques

TYPE : "SELECT_ONE". 143 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(9 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	53	34.87
ni d'accord ni en désaccord	31	20.39
pas d'accord	26	17.11
tout à fait d'accord	18	11.84
pas du tout d'accord	15	9.87

Q-IX-4- Votre entreprise tient beaucoup à la qualité de l'information.

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	56	36.84

Annexes

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	26	17.11
tout à fait d'accord	24	15.79
pas d'accord	24	15.79
pas du tout d'accord	16	10.53

Q-IX-5- L'entreprise explique de façon complète les procédures utilisées pour déterminer ce que vous obtenez.

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	49	32.24
ni d'accord ni en désaccord	35	23.03
tout à fait d'accord	27	17.76
pas d'accord	21	13.82
pas du tout d'accord	12	7.89

Q-IX-6- Il y a justice informationnelle dans le processus de dialogue de votre entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	59	38.82
ni d'accord ni en désaccord	29	19.08
pas d'accord	22	14.47
tout à fait d'accord	18	11.84
pas du tout d'accord	18	11.84

Q-IX-7- L'entreprise donne des explications pertinentes sur les procédures servant à déterminer ce que vous obtenez.

TYPE : "SELECT_ONE". 143 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(9 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	43	28.29

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas d'accord	32	21.05
ni d'accord ni en désaccord	29	19.08
tout à fait d'accord	28	18.42
pas du tout d'accord	11	7.24

Q-IX-8- L'entreprise communique avec des informations détaillées dans des délais raisonnables.

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	43	28.29
pas d'accord	34	22.37
ni d'accord ni en désaccord	32	21.05
tout à fait d'accord	24	15.79
pas du tout d'accord	12	7.89

Q-IX-9- L'entreprise adapte sa communication aux besoins spécifiques de chacun.

TYPE : "SELECT_ONE". 147 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(5 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	59	38.82
pas d'accord	29	19.08
ni d'accord ni en désaccord	28	18.42
tout à fait d'accord	17	11.18
pas du tout d'accord	14	9.21

Q-X-1- L'entreprise vous appelle à faire des tâches supplémentaires.

TYPE : "SELECT_ONE". 147 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(5 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	60	39.47
ni d'accord ni en désaccord	34	22.37

Annexes

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas d'accord	20	13.16
pas du tout d'accord	17	11.18
tout à fait d'accord	16	10.53

Q-X-2- Votre entreprise vous demande d'être enthousiasme, d'avoir de l'ingéniosité, motivation et dévouement etc.

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	64	42.11
tout à fait d'accord	25	16.45
ni d'accord ni en désaccord	21	13.82
pas d'accord	19	12.5
pas du tout d'accord	17	11.18

Q-X-3- Votre entreprise vous demande de coopérer et aider les autres.

TYPE : "SELECT_ONE". 147 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(5 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	55	36.18
tout à fait d'accord	36	23.68
ni d'accord ni en désaccord	27	17.76
pas d'accord	18	11.84
pas du tout d'accord	11	7.24

Q-X-4- Votre entreprise vous demande de faire une communication efficace.

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	66	43.42
tout à fait d'accord	33	21.71
ni d'accord ni en désaccord	19	12.5
pas d'accord	19	12.5

pas du tout d'accord 9 5.92

TYPE : "SELECT_ONE". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Q-XI-1- L'entreprise demande d'effectuer le travail assigné.

TYPE : "SELECT_ONE". 148 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(4 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	60	39.47
tout à fait d'accord	29	19.08
ni d'accord ni en désaccord	22	14.47
pas du tout d'accord	19	12.5
pas d'accord	18	11.84

Q-XI-2- Il existe des débats sur la quantité et la qualité du travail.

TYPE : "SELECT_ONE". 143 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(9 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	63	41.45
pas d'accord	26	17.11
tout à fait d'accord	23	15.13
ni d'accord ni en désaccord	21	13.82
pas du tout d'accord	10	6.58

Q-XI-3- L'entreprise préconise la précision sur le travail afin de faciliter le contrôle.

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	67	44.08
ni d'accord ni en désaccord	26	17.11
tout à fait d'accord	24	15.79
pas d'accord	15	9.87
pas du tout d'accord	12	7.89

Q-XI-4- La planification et organisation du travail sont communiquées.

TYPE : "SELECT_ONE". 147 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(5 étaient sans données.)

Annexes

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	67	44.08
tout à fait d'accord	30	19.74
ni d'accord ni en désaccord	25	16.45
pas d'accord	16	10.53
pas du tout d'accord	9	5.92

Q-XII-1- Votre entreprise met en place de nouvelles idées pour exister.

TYPE : "SELECT_ONE". 141 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(11 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	58	38.16
ni d'accord ni en désaccord	25	16.45
tout à fait d'accord	21	13.82
pas d'accord	20	13.16
pas du tout d'accord	17	11.18

Q-XII-2- Votre entreprise crée les conditions pour que vous puissiez réaliser les objectifs face à son environnement.

TYPE : "SELECT_ONE". 141 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(11 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	58	38.16
tout à fait d'accord	28	18.42
ni d'accord ni en désaccord	23	15.13
pas d'accord	21	13.82
pas du tout d'accord	11	7.24

Q-XII-3- Votre entreprise finance sur la recherche et développement par exemple : apprendre de nouvelles tâches et technologies.

TYPE : "SELECT_ONE". 140 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(12 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	50	32.89

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	28	18.42
tout à fait d'accord	24	15.79
pas d'accord	24	15.79
pas du tout d'accord	14	9.21

Q-XII-4- Vous faites preuve de résilience, resté calme, analyser rapidement et agir de manière appropriée.

TYPE : "SELECT_ONE". 140 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(12 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	58	38.16
tout à fait d'accord	27	17.76
ni d'accord ni en désaccord	22	14.47
pas du tout d'accord	18	11.84
pas d'accord	15	9.87

Q-XIII-1- L'injustice favorise le comportement hors tâche de votre entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 142 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(10 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	51	33.55
ni d'accord ni en désaccord	28	18.42
pas du tout d'accord	26	17.11
tout à fait d'accord	19	12.5
pas d'accord	18	11.84

Q-XIII-2- L'injustice n'a aucun effet sur les pauses trop nombreuses et trop longues.

TYPE : "SELECT_ONE". 143 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(9 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	37	24.34
ni d'accord ni en désaccord	35	23.03

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas d'accord	27	17.76
pas du tout d'accord	25	16.45
tout à fait d'accord	19	12.5

Q-XIII-3- L'injustice augmente les disputes entre les collègues

TYPE : "SELECT_ONE". 138 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(14 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	45	29.61
tout à fait d'accord	29	19.08
ni d'accord ni en désaccord	29	19.08
pas d'accord	22	14.47
pas du tout d'accord	13	8.55

Q-XIII-4- L'autorité ne contrôle pas les absentéistes.

TYPE : "SELECT_ONE". 137 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(15 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	36	23.68
pas d'accord	32	21.05
ni d'accord ni en désaccord	32	21.05
pas du tout d'accord	27	17.76
tout à fait d'accord	10	6.58

Q-XIII-5- La justice organisationnelle à un effet sur la performance individuelle.

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	49	32.24
ni d'accord ni en désaccord	31	20.39
pas d'accord	29	19.08
tout à fait d'accord	23	15.13
pas du tout d'accord	12	7.89

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Q-XIII-6- Le personnel ne mobilise pas beaucoup d'effort dans le travail.

TYPE : "SELECT_ONE". 140 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(12 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	38	25
pas d'accord	36	23.68
d'accord	32	21.05
tout à fait d'accord	21	13.82
pas du tout d'accord	13	8.55

Q-XIII-7- IL y a toujours une asymétrie d'information.

TYPE : "SELECT_ONE". 142 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(10 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	40	26.32
ni d'accord ni en désaccord	34	22.37
pas du tout d'accord	24	15.79
pas d'accord	23	15.13
tout à fait d'accord	21	13.82

Q-XIII-8- On remarque facilement l'attitude ou comportement du salarié.

TYPE : "SELECT_ONE". 142 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(10 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	49	32.24
ni d'accord ni en désaccord	37	24.34
pas d'accord	26	17.11
tout à fait d'accord	21	13.82
pas du tout d'accord	9	5.92

Q-XIII-9- L'aptitude à influencer les collègues.

TYPE : "SELECT_ONE". 141 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(11 étaient sans données.)

Annexes

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	50	32.89
ni d'accord ni en désaccord	34	22.37
tout à fait d'accord	22	14.47
pas d'accord	20	13.16
pas du tout d'accord	15	9.87

Q-XIII-10- Le mépris de la sécurité, abus de privilèges existe dans votre entreprise.

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	36	23.68
ni d'accord ni en désaccord	32	21.05
pas d'accord	31	20.39
tout à fait d'accord	27	17.76
pas du tout d'accord	18	11.84

Q-A-1- Je me sens bien dans cette entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	57	37.5
pas d'accord	33	21.71
tout à fait d'accord	27	17.76
ni d'accord ni en désaccord	18	11.84
pas du tout d'accord	10	6.58

Q-A-2- Je suis sensible aux difficultés de cette entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	46	30.26
tout à fait d'accord	35	23.03

Annexes

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	27	17.76
pas d'accord	26	17.11
pas du tout d'accord	11	7.24

Q-A-3- Je tiens beaucoup à cette entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	53	34.87
pas d'accord	29	19.08
tout à fait d'accord	26	17.11
ni d'accord ni en désaccord	25	16.45
pas du tout d'accord	11	7.24

Q-A-4- Je suis fier de cette entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 147 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(5 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	49	32.24
tout à fait d'accord	37	24.34
ni d'accord ni en désaccord	30	19.74
pas d'accord	23	15.13
pas du tout d'accord	8	5.26

Q-B-1- Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais

TYPE : "SELECT_ONE". 148 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(4 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	47	30.92
d'accord	35	23.03
pas d'accord	26	17.11

Annexes

Valeur	Fréquence	Pourcentage
tout à fait d'accord	25	16.45
pas du tout d'accord	15	9.87

Q-B-2- Si je décidais aujourd'hui de quitter cette entreprise, trop de choses dans ma vie seraient perturbées.

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	48	31.58
d'accord	35	23.03
pas d'accord	31	20.39
tout à fait d'accord	22	14.47
pas du tout d'accord	9	5.92

Q-B-3- Je reste car c'est une entreprise réputée pour son excellence

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	46	30.26
pas d'accord	36	23.68
d'accord	31	20.39
tout à fait d'accord	25	16.45
pas du tout d'accord	7	4.61

Q-B-4- Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	46	30.26
d'accord	33	21.71
pas du tout d'accord	24	15.79

Annexes

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas d'accord	23	15.13
tout à fait d'accord	19	12.5

Q-B-5- Je ne peux pas quitter l'entreprise car je n'ai aucune autre opportunité

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	46	30.26
d'accord	37	24.34
pas d'accord	30	19.74
tout à fait d'accord	16	10.53
pas du tout d'accord	15	9.87

Q-B-6- Si je n'étais pas recruté dans cette entreprise, j'aurais pu envisager travailler ailleurs

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	45	29.61
d'accord	37	24.34
tout à fait d'accord	25	16.45
pas d'accord	25	16.45
pas du tout d'accord	13	8.55

Q-C-1- J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 135 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(17 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	46	30.26
d'accord	29	19.08
pas d'accord	29	19.08
tout à fait d'accord	17	11.18

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas du tout d'accord	14	9.21

Q-C-2- Mon entreprise mérite ma loyauté

TYPE : "SELECT_ONE". 131 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(21 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	45	29.61
ni d'accord ni en désaccord	34	22.37
tout à fait d'accord	26	17.11
pas d'accord	21	13.82
pas du tout d'accord	5	3.29

Q-C-3- Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie

TYPE : "SELECT_ONE". 137 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(15 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	50	32.89
d'accord	33	21.71
pas d'accord	23	15.13
tout à fait d'accord	19	12.5
pas du tout d'accord	12	7.89

Q-C-4- Je dois beaucoup à mon entreprise

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	41	26.97
d'accord	34	22.37
tout à fait d'accord	25	16.45
pas d'accord	21	13.82
pas du tout d'accord	12	7.89

TYPE : "SELECT_ONE". 133 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(19 étaient sans données.)

Q-C-5- Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon entreprise actuelle

TYPE : "SELECT_ONE". 137 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(15 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	38	25
d'accord	35	23.03
pas d'accord	30	19.74
tout à fait d'accord	22	14.47
pas du tout d'accord	12	7.89

Q-C-6- Si l'on m'offrait un poste dans une autre entreprise, je ne trouverai pas correct de quitter mon entreprise actuelle

TYPE : "SELECT_ONE". 140 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(12 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	44	28.95
d'accord	37	24.34
pas d'accord	27	17.76
tout à fait d'accord	22	14.47
pas du tout d'accord	10	6.58

Q-D-1- J'ai l'intention de quitter cette entreprise dans un avenir proche

TYPE : "SELECT_ONE". 143 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(9 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas d'accord	39	25.66
ni d'accord ni en désaccord	36	23.68
d'accord	33	21.71
pas du tout d'accord	27	17.76
tout à fait d'accord	8	5.26

Q-D-2- Je ne crois pas que je vais rester dans cette entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 141 sur 152 répondants ont répondu à cette question (11 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	39	25.66
d'accord	36	23.68
pas d'accord	32	21.05
pas du tout d'accord	27	17.76
tout à fait d'accord	7	4.61

Q-D-3- Je pense souvent à partir de cette entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 138 sur 152 répondants ont répondu à cette question (14 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	43	28.29
pas d'accord	36	23.68
d'accord	27	17.76
pas du tout d'accord	20	13.16
tout à fait d'accord	12	7.89

Q-D-4- Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 144 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(8 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
pas d'accord	38	25
ni d'accord ni en désaccord	36	23.68
d'accord	29	19.08
pas du tout d'accord	22	14.47
tout à fait d'accord	19	12.5

Q-D-5- Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise

TYPE : "SELECT_ONE". 140 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(12 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
d'accord	46	30.26
tout à fait d'accord	30	19.74

Annexes

Valeur	Fréquence	Pourcentage
ni d'accord ni en désaccord	26	17.11
pas d'accord	22	14.47
pas du tout d'accord	16	10.53

Quel est votre âge ?

TYPE : "INTEGER". 146 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(6 étaient sans données.)

Moyenne	Médiane	Mode	Déviati on standard
34.67	33.50	*	7.48

Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

TYPE : "INTEGER". 142 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(10 étaient sans données.)

Moyenne	Médiane	Mode	Déviati on standard
6.14	5.00	2.00	5.57

Structure

TYPE : "SELECT_ONE". 147 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(5 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
SENELEC	69	45.39
SEN EAU	47	30.92
SONACOS SA	31	20.39

Prénom et nom de l'enquêteur

TYPE : "SELECT_ONE". 145 sur 152 répondants ont répondu à cette question.(7 étaient sans données.)

Valeur	Fréquence	Pourcentage
Bathie Sène	41	26.97
Samba Badiane	30	19.74
Autre enquêteur	30	19.74
Ramatoulaye Diop	23	15.13
Bocar Sow	21	13.82

Annexe 2 : Guide d'entretien

UNIVERSITÉ ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR



**ECOLE DORTORALE, Espaces Sociétés et Humanités
LARSEs**

+++++

**Thème de recherche : La Justice Organisationnelle dans la relation
pratique de dialogue social et performance**

Le thème de notre recherche porte sur « le rôle de la justice organisationnelle dans la relation entre les pratiques de dialogue social et performance des salariés au sein des entreprises sénégalaises ». Le but est d'expliquer ou de montrer « l'incidence de la perception de la justice organisationnelle sur la relation entre pratiques de dialogue et performance des salariés au sein des entreprises Sénégalaises ». C'est dans ce cadre que nous vous adressons ce guide pour la collecte des informations.

Bonjour, Je m'appelle Bocar SOW doctorant en gestion à l'université Assane SECK de Ziguinchor. Je fais une étude de multi-cas d'entreprises au Sénégal. Ce travail a pour objectif de voir la perception de la justice organisationnelle dans la relation des pratiques de dialogue et la performance des salariés des entreprises sénégalaises.

La durée prévue pour cet entretien est d'environ 15 à 30 minutes

Prénom :

Nom :

Sexe :

Age :

Fonction occupée :

Entreprise :

Tel : 77 350 19 47/76 569 44 34

➤ **Thème 1 : construction du dialogue social au sein de l'entreprise.**

1. Par le passé, votre entreprise a-t-elle déjà mis en place un processus de dialogue ? si oui quels en sont les grandes principes, les objectifs et finalités poursuivis ? avec qui les définissez-vous ?

2. La mise en œuvre du dialogue social de votre entreprise repose-t-elle sur une stratégie définie ?

3. Comment est organisé le dialogue social de votre entreprise ? quels sont les moyens mobilisés au service de votre dialogue ?

4. Comment appréciez-vous votre implication en matière de dialogue social dans votre entreprise ?

Thème 2 : La perception de justice organisationnelle dans les pratiques de dialogue social.

5. Avant de lancer un exercice de dialogue quels sont les préalables ou les précautions (les règles du jeu) que vous avez prises avec les partenaires ?

6. Votre entreprise explique-t-elle comment les parties prenantes ont été identifiées puis sélectionnées pour dialoguer ?

7. Quels sont les moyens de communications mobilisés pour le dialogue par votre entreprise ? votre entreprise a-t-elle sondé la satisfaction des salariés en matière de dialogue social ?

Thème 3 : l'influence de la justice organisationnelle sur la performance du salarié.

8. Pensez-vous que vos procédures de prise de décision influencent véritablement le comportement des salariés de votre entreprise ?

9. Êtes-vous convaincu que vos relations avec le personnel ont un effet sur leur performance ?

10. Est-ce que la justice informationnelle¹ a un effet sur comportement du salarié ?

11. la justice interpersonnelle² peut-elle avoir un impact sur la performance du salarié ?

12. la justice distributive³ peut-elle avoir un impact sur la performance du salarié ?

=Merci pour votre contribution =

¹ Elle désigne la qualité des informations utilisées pour expliquer la manière avec laquelle les décisions ont été prises ainsi la précision des explications fournies à propos des rétributions reçues.

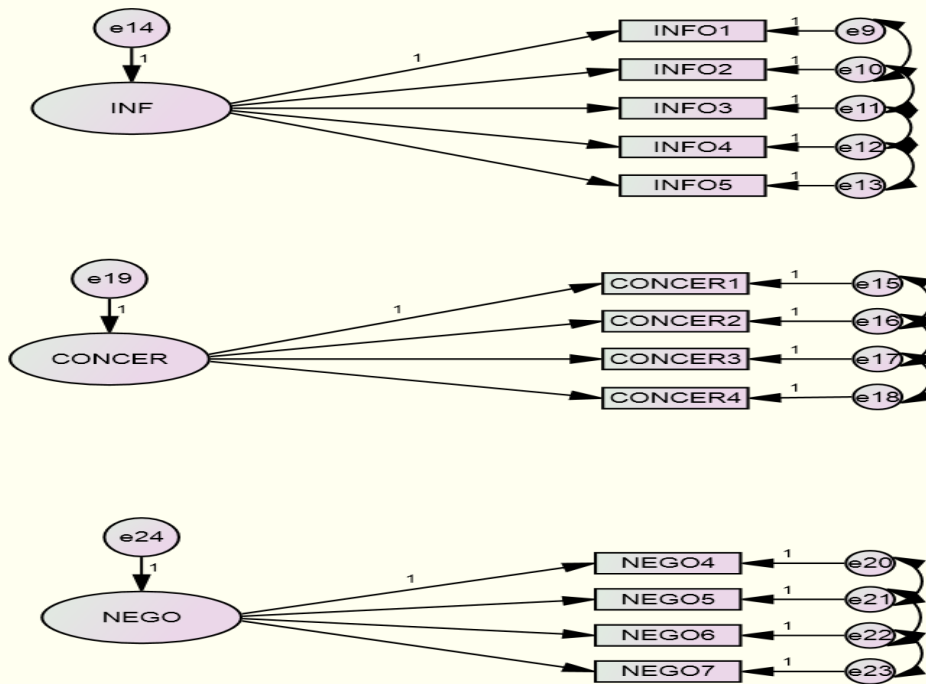
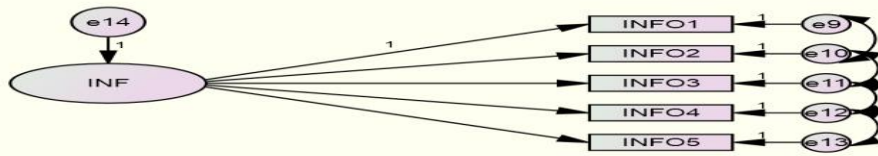
² Elle désigne le degré de respect et de sensibilité manifesté à l'égard d'un individu.

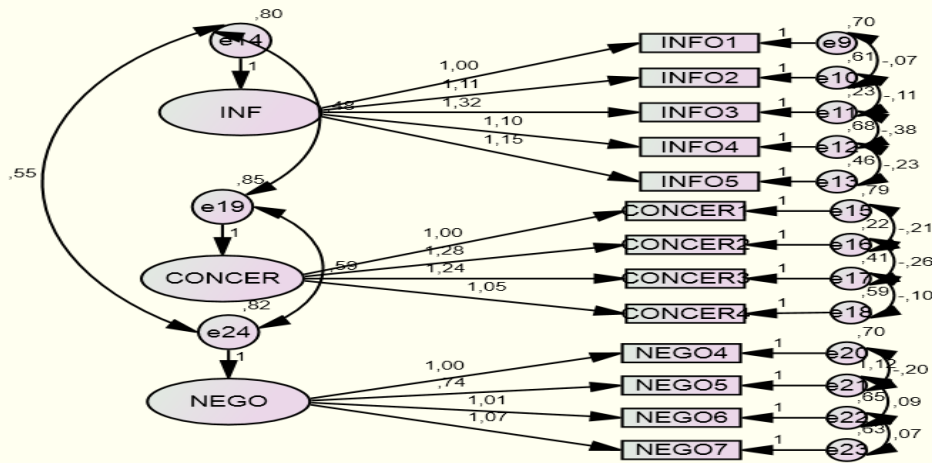
³ Elle fait référence aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions reçues suite à une allocation des ressources, confrontées à ce que les employés croient mériter, et basés sur une comparaison autrui.

Annexes

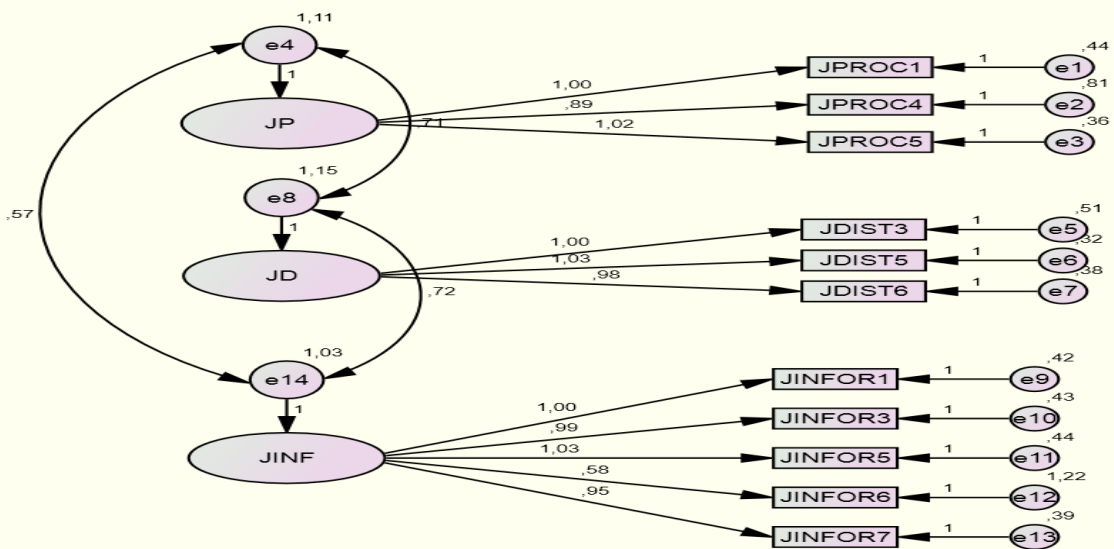
Annexe 3 : Equations structurelles

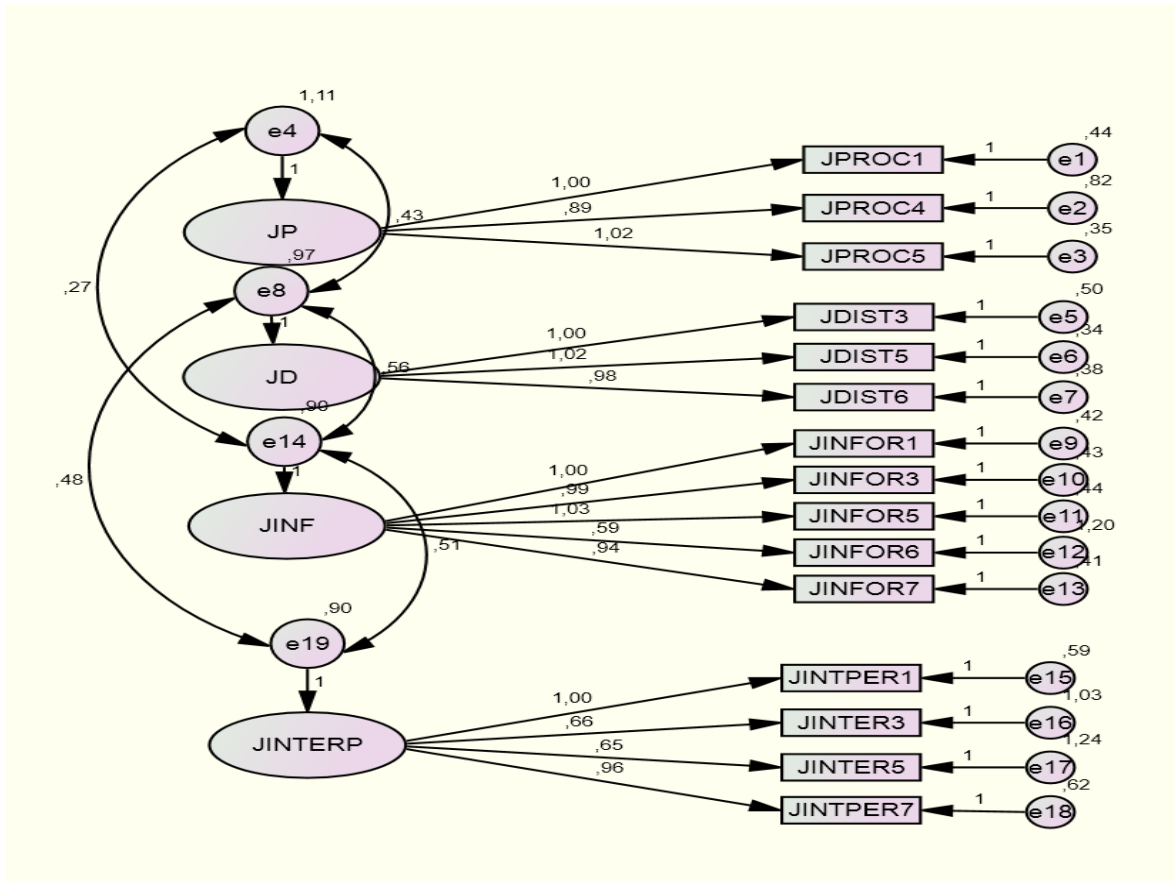
Sur les variables du dialogue social



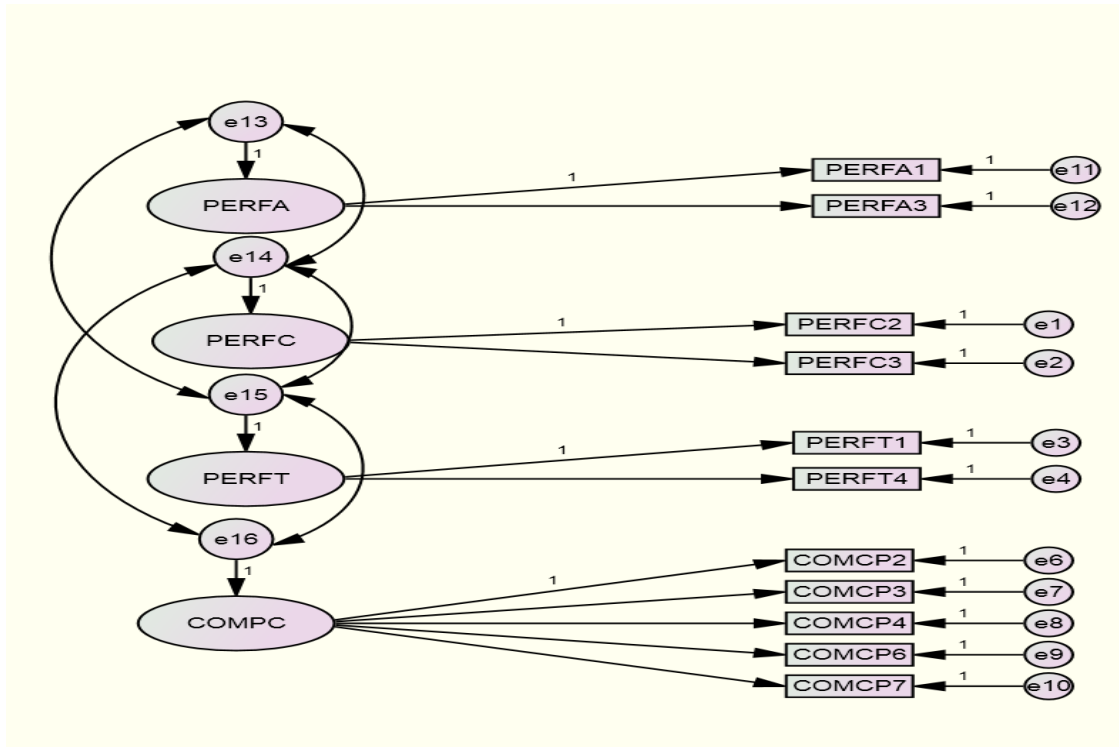


Sur les variables de la justice organisationnelle



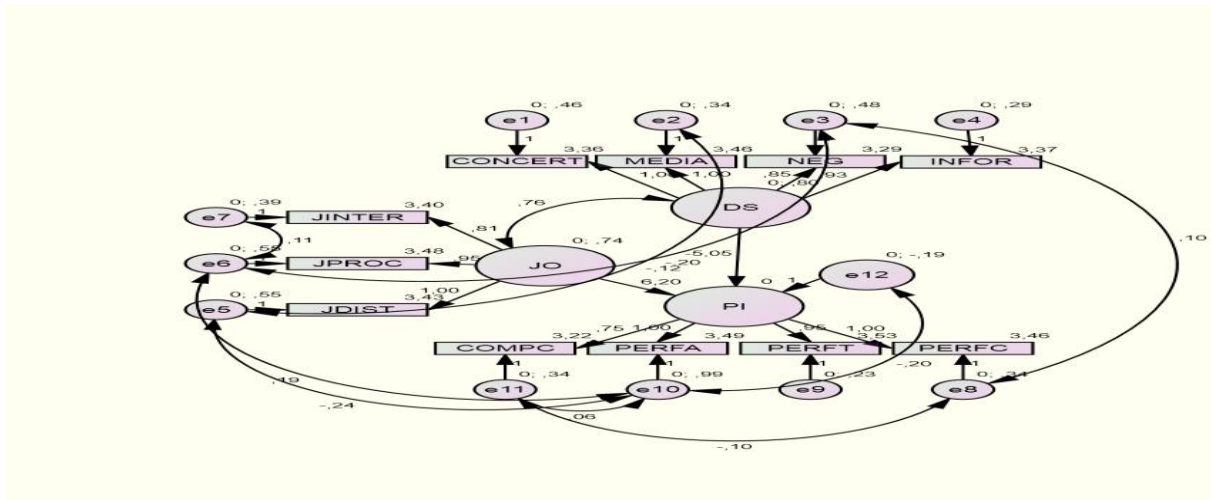


Sur les variables de la performance individuelle



Modèle global

Annexes



Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DIALS	<-->	JO	,666	,112	5,936	***	par_10
e9	<-->	e10	,052	,052	,998	,318	par_11
e6	<-->	e7	-,145	,039	-3,676	***	par_12
e5	<-->	e8	,105	,054	1,971	,049	par_13
e5	<-->	e9	-,159	,048	-3,316	***	par_14
e5	<-->	e11	,068	,042	1,619	,105	par_15
e8	<-->	e9	,010	,065	,154	,878	par_16
e8	<-->	e11	,149	,065	2,295	,022	par_17
e9	<-->	e11	-,031	,054	-,577	,564	par_18
e3	<-->	e8	-,290	,087	-3,350	***	par_19
e3	<-->	e9	,228	,072	3,171	,002	par_20
e3	<-->	e11	-,239	,087	-2,737	,006	par_21

Matrices (Group number 1 - Default model)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	40	53,043	38	,053	1,396
Saturated model	78	,000	0		
Independence model	12	841,639	66	,000	12,752

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,088	,936	,869	,456
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,609	,331	,209	,280

Annexes

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,937	,891	,981	,966	,981
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,576	,539	,565
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	15,043	,000	38,347
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	775,639	685,770	872,942

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,387	,110	,000	,280
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	6,143	5,662	5,006	6,372

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,054	,000	,086	,402
Independence model	,293	,275	,311	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	133,043	141,430	250,133	290,133
Saturated model	156,000	172,355	384,326	462,326
Independence model	865,639	868,155	900,766	912,766

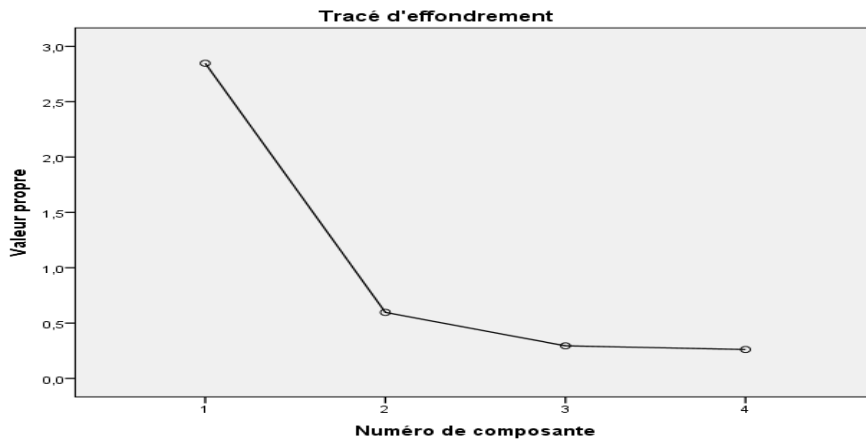
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,971	,861	1,141	1,032
Saturated model	1,139	1,139	1,139	1,258
Independence model	6,319	5,663	7,029	6,337

Annexe 4 : les résultats sur les ACP avec SPSS

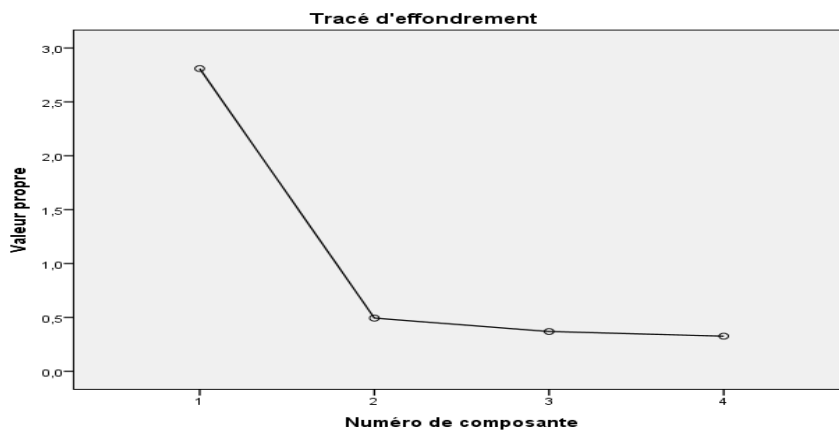
Variance totale expliquée : la concertation (dialogue social)						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,847	71,175	71,175	2,847	71,175	71,175
2	,597	14,917	86,092			
3	,295	7,372	93,463			
4	,261	6,537	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Variance totale expliquée : la négociation (dialogue social)						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,809	70,229	70,229	2,809	70,229	70,229
2	,494	12,359	82,587			
3	,370	9,247	91,835			
4	,327	8,165	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



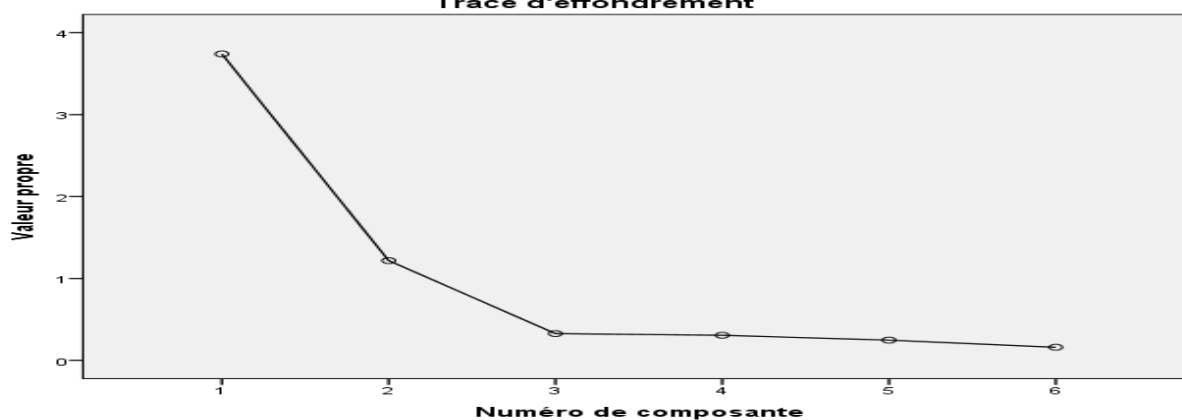
Annexes

Variance totale expliquée : information (dialogue social)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,740	62,336	62,336	3,740	62,336	62,336	2,627	43,781	43,781
2	1,218	20,296	82,633	1,218	20,296	82,633	2,331	38,852	82,633
3	,327	5,458	88,091						
4	,307	5,112	93,203						
5	,247	4,122	97,325						
6	,161	2,675	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tracé d'effondrement



Variance totale expliquée : JPROC

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,330	77,675	77,675	2,330	77,675	77,675
2	,403	13,434	91,109			
3	,267	8,891	100,000			

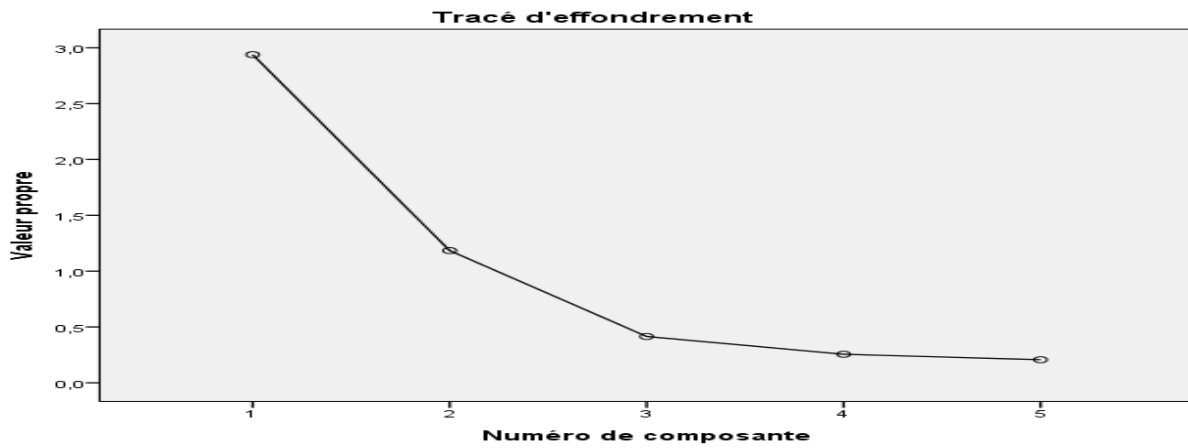
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée : JINTER

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,939	58,775	58,775	2,939	58,775	58,775	2,308	46,169	46,169
2	1,184	23,675	82,450	1,184	23,675	82,450	1,814	36,281	82,450
3	,415	8,295	90,745						
4	,256	5,115	95,861						
5	,207	4,139	100,000						

Annexes

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Variance totale expliquée : PI

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,690	84,495	84,495	1,690	84,495	84,495
2	,310	15,505	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Feuille de calcul du rho de joreskog

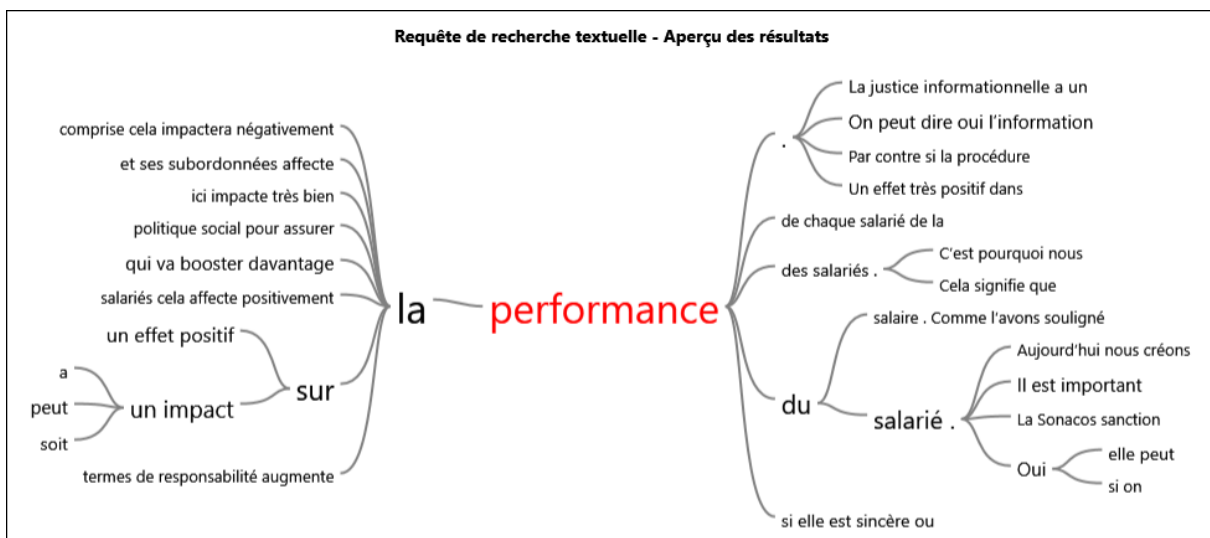
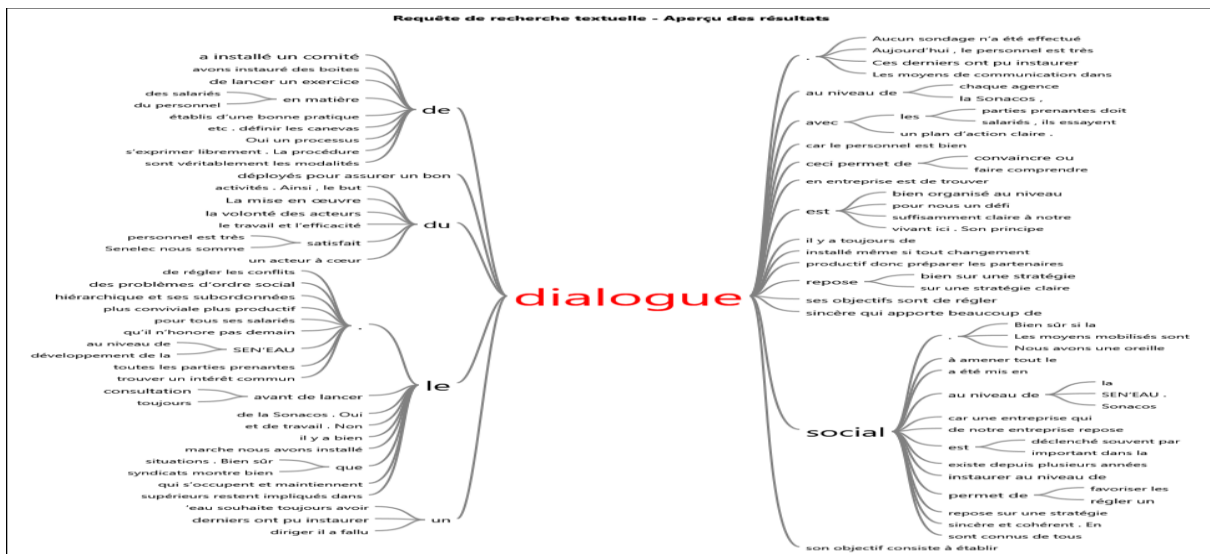
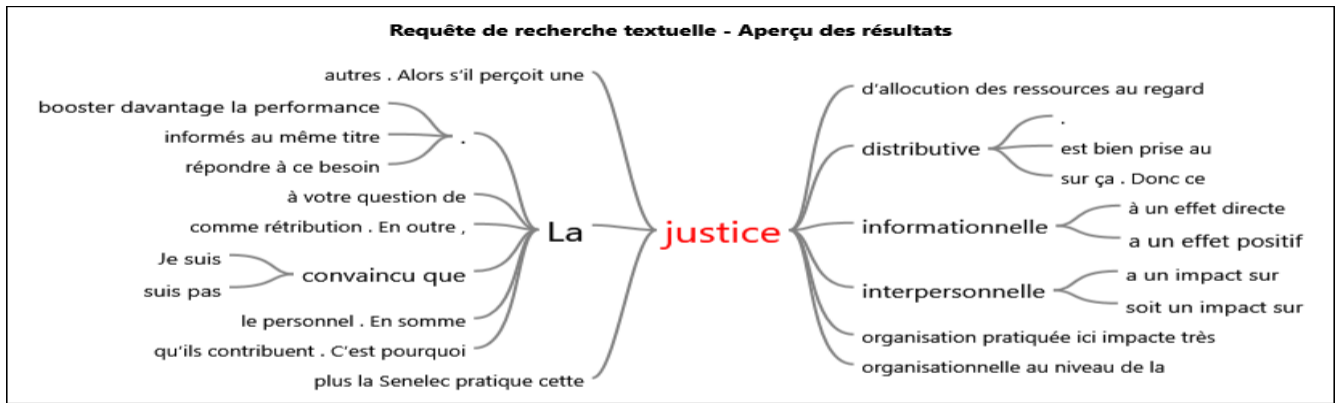
	lambda	1-lambda ²		
LV--> item 1	0,954	0,090		
LV--> item 2	0,954	0,090		
LV--> item 3				
LV--> item 4				
LV--> item 5				
LV--> item 6				
LV--> item 7				
LV--> item 8				
LV--> item 9				
LV--> item 10				
			1,820	sum (lambda ²)
			0,180	sum (1-lambda ²)
			0,910	Rho vc
			3,640	Sum lambda ²
			0,953	Joreskog rho
				Construct reliability
				Ref. : Fornell, C. & D. F. Larcker (1981), Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error, Journal of Marketing Research , 18, 39-50.

Just fill in this column

= AVE: average variance extracted (=d²/k): convergent validity if >0,5 (Check also that Lambda's c.r. are significative & that smc>0,5)

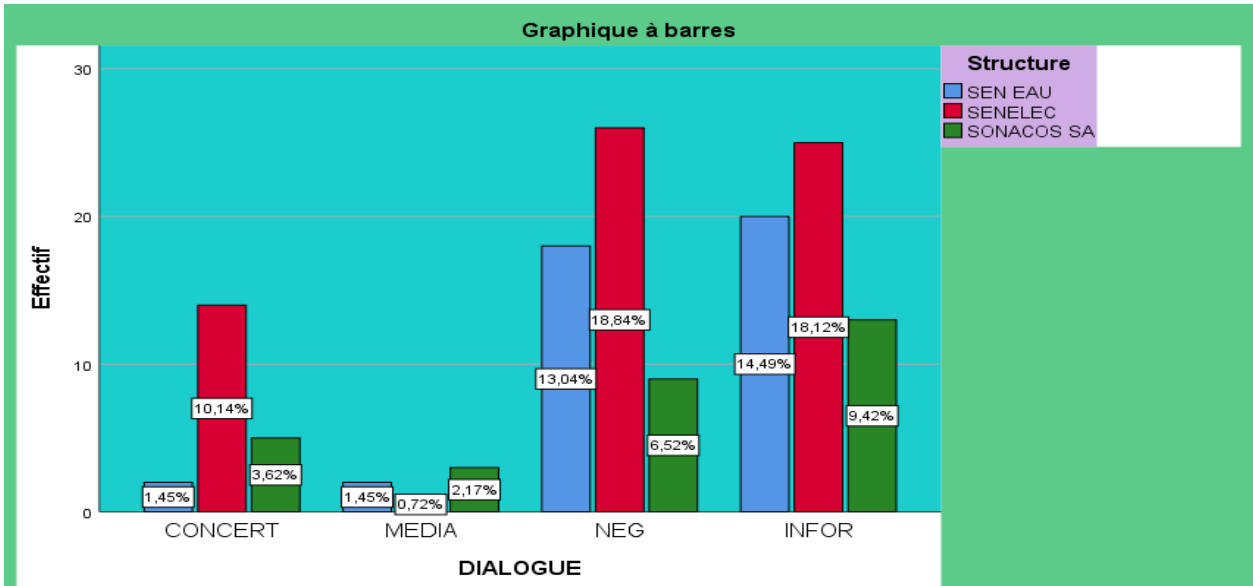
Annexe 5 : les résultats sur NVIVO

Les résultats sur le traitement des données qualitatives



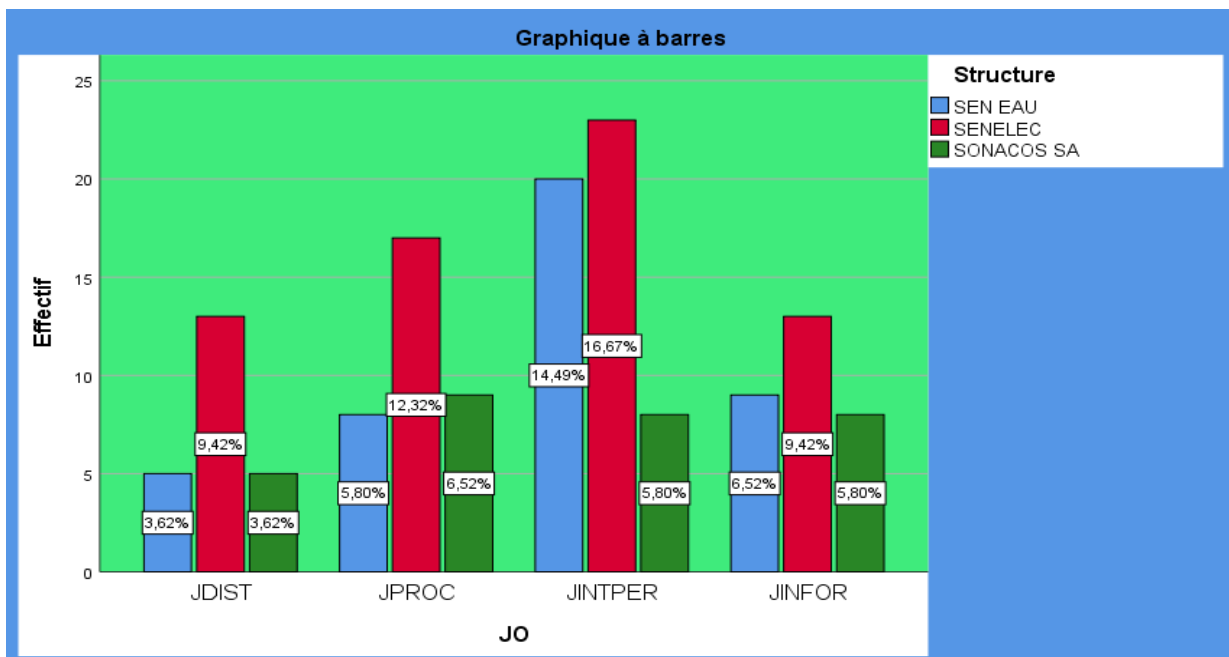


Le dialogue social au sein des entreprises

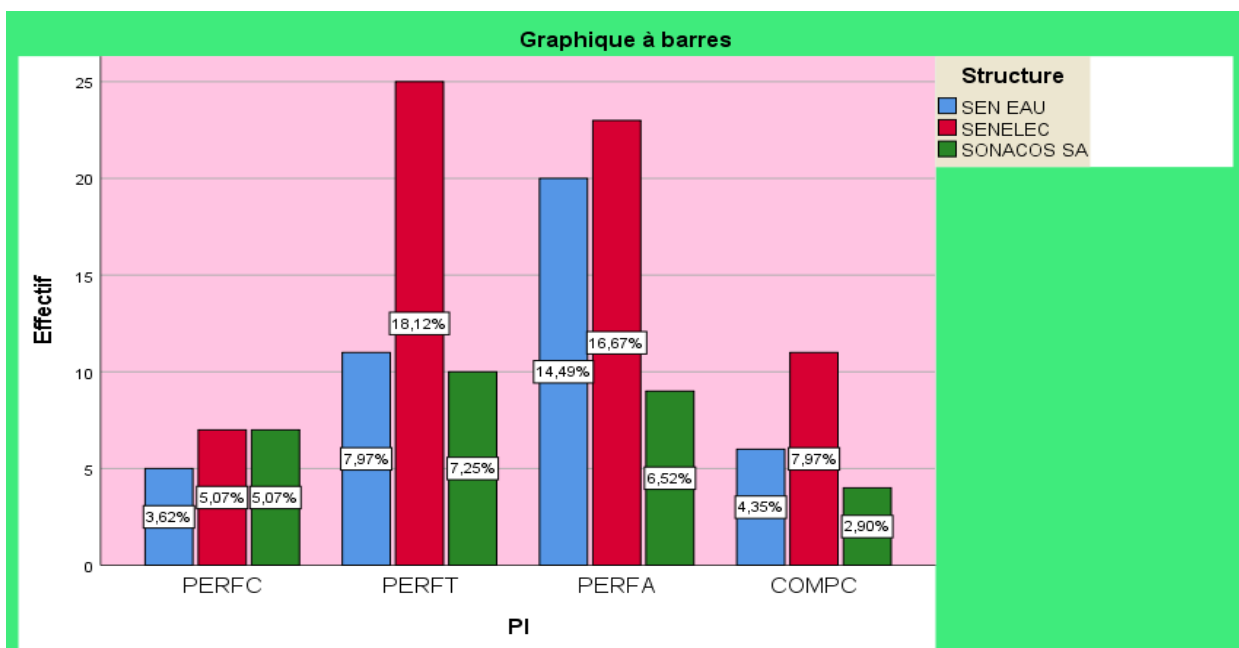


Annexes

La justice organisationnelle au sein des entreprises



La performance individuelle au sein des entreprises





Université Assane Seck de Ziguinchor

Vice-rectorat Recherche, Coopération et Relations avec le Monde professionnel

Ecole doctorale Espaces, Sociétés et Humanités (ED ESH)

Objet : Demande d'accès à la documentation et aux personnes-ressource de la SONATEL pour Monsieur Bocar SOW

Monsieur le Directeur général,

Par la présente, je viens solliciter l'autorisation d'accès à votre entreprise pour Monsieur Bocar SOW dans le cadre de ses recherches doctorales. En effet, Monsieur SOW prépare sa thèse de Doctorat en Sciences de gestion, sous ma direction, sur les pratiques de dialogue social au sein des grandes entreprises sénégalaises que sont SONATEL, SENELEC, SONACOS et SEN'EAU.

Considérant que les données collectées lui permettront de saisir la réalité des bonnes pratiques de dialogue social au niveau de votre entreprise, je vous saurais gré des dispositions que vous voudriez bien prendre, avec vos collaborateurs, pour lui assurer un accès aux documents et aux personnes-ressource.

Conscient de votre engagement à œuvrer pour la bonne formation de nos jeunes concitoyens au sein des universités sénégalaises, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur général, l'expression de mes salutations distinguées.

Ziguinchor, le 15 septembre 2021

/-) Monsieur

le Directeur Général de la SONATEL

Pr Melyan MENDY
Maître de Conférences
Agrégé des Universités en
Sciences de Gestion
UFR SES / UASZ



Université Assane Seck de Ziguinchor

Vice-rectorat Recherche, Coopération et Relations avec le Monde professionnel

Ecole doctorale Espaces, Sociétés et Humanités (ED ESH)

Objet : Demande d'accès à la documentation et aux personnes-ressource de la SEN'EAU pour Monsieur Bocar SOW

Monsieur le Directeur général,

Par la présente, je viens solliciter l'autorisation d'accès à votre entreprise pour Monsieur Bocar SOW dans le cadre de ses recherches doctorales. En effet, Monsieur SOW prépare sa thèse de Doctorat en Sciences de gestion, sous ma direction, sur les pratiques de dialogue social au sein des grandes entreprises sénégalaises que sont SONATEL, SENELEC, SONACOS et SEN'EAU.

Considérant que les données collectées lui permettront de saisir la réalité des bonnes pratiques de dialogue social au niveau de votre entreprise, je vous saurais gré des dispositions que vous voudriez bien prendre, avec vos collaborateurs, pour lui assurer un accès aux documents et aux personnes-ressource.

Conscient de votre engagement à œuvrer pour la bonne formation de nos jeunes concitoyens au sein des universités sénégalaises, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur général, l'expression de mes salutations distinguées.

Ziguinchor, le 15 septembre 2021

/-)) Monsieur
le Directeur Général de la SEN'EAU

Pr Melyan MENDY
Maître de Conférences
Agrégé des Universités en
Sciences de Gestion
UFR SES / UASZ



Université Assane Seck de Ziguinchor

Vice-rectorat Recherche, Coopération et Relations avec le Monde professionnel

Ecole doctorale Espaces, Sociétés et Humanités (ED ESH)

Objet : Demande d'accès à la documentation et aux personnes-ressource de la SENELEC pour Monsieur Bocar SOW

Monsieur le Directeur général,

Par la présente, je viens solliciter l'autorisation d'accès à votre entreprise pour Monsieur Bocar SOW dans le cadre de ses recherches doctorales. En effet, Monsieur SOW prépare sa thèse de Doctorat en Sciences de gestion, sous ma direction, sur les pratiques de dialogue social au sein des grandes entreprises sénégalaises que sont SONATEL, SENELEC, SONACOS et SEN'EAU.

Considérant que les données collectées lui permettront de saisir la réalité des bonnes pratiques de dialogue social au niveau de votre entreprise, je vous saurais gré des dispositions que vous voudriez bien prendre, avec vos collaborateurs, pour lui assurer un accès aux documents et aux personnes-ressource.

Conscient de votre engagement à œuvrer pour la bonne formation de nos jeunes concitoyens au sein des universités sénégalaises, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur général, l'expression de mes salutations distinguées.

Ziguinchor, le 15 septembre 2021

/-)) Monsieur
le Directeur Général de la SENELEC

Pr Melyan MENDY
Maître de Conférences
Agrégé des Universités en
Sciences de Gestion
UFR SES / UASZ