

La justice interactionnelle comme levier du dialogue social dans les entreprises au Sénégal : analyse à partir de trois entreprises sénégalaises.

Interactional justice as a lever for social dialogue in companies in Senegal : analysis based on three Senegalese companies.

Auteur 1 : SOW Bocar.

Auteur 2 : PREIRA Charles Ngall.

SOW Bocar

Docteur en Sciences de Gestion

Équipe de Recherche en Stratégie Organisation Management et Entrepreneuriat (ERSOME)

Laboratoire de recherche en Sciences Économiques et Sociales (LARSES)

UFR Sciences économiques et sociales (UFR SES)

Université Assane Seck de Ziguinchor

Sénégal

PREIRA Charles Ngall

Docteur en sciences de gestion

Université Assane Seck de Ziguinchor

Sénégal

Laboratoire de Recherche en Sciences Économiques et Sciences Sociales (LARSES)

Équipe de Recherche en Stratégie Organisation Management et Entrepreneuriat (ERSOME).

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : SOW .B & PREIRA .Ch N (2026) « La justice interactionnelle comme levier du dialogue social dans les entreprises au Sénégal : analyse à partir de trois entreprises sénégalaises », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 016.



DOI : 10.5281/zenodo.23220783

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Ce papier examine le rôle de la justice interactionnelle, entendue comme la qualité du traitement interpersonnel et de l'information reçus des autorités organisationnelles, dans les pratiques de dialogue social de trois entreprises sénégalaises : la Senelec, la Sonacos. SA et la Sen'eau. S'appuyant sur une approche méthodologie mixte, il mobilise 15 entretiens semi-directifs et un questionnaire administré à 138 salariés exploitables représentant l'échantillon de cette étude. Les résultats qualitatifs montrent que la justice interpersonnelle est la dimension la plus fréquemment associée aux pratiques de dialogue (31% à 46% des références), devant la justice informationnelle. Les résultats quantitatifs établissent des corrélations positives et significatives (r compris entre 0,56 et 0,69) entre les quatre pratiques de dialogue (information, concertation, négociation, médiation) et les deux composantes de la justice interactionnelle. L'article discute les implications managériales pour les directions d'entreprise et les limites de l'étude.

Mots clés : justice interactionnelle ; justice interpersonnelle ; justice informationnelle ; dialogue social ; Sénégal.

Abstract

This paper looks at the role of interactional justice, understood as the quality of interpersonal treatment and information received from organizational authorities, in the social dialogue practices of three Senegalese companies: Senelec, Sonacos SA, and Sen'eau. Based on a mixed methodology, it uses 15 semi-structured interviews and a questionnaire given to 138 usable employees. The qualitative results show that interpersonal justice is the dimension most frequently associated with dialogue practices (31% to 46% of references), ahead of informational justice. The quantitative results show positive and significant correlations (r between 0.56 and 0.69) between the four dialogue practices (information, consultation, negotiation, mediation) and the two components of interactional justice. The article discusses the managerial implications for company leadership and the study's limitations.

Keywords : interactional justice; social dialogue ; individual performance; Senegal.

Introduction

Au Sénégal, le dialogue social au sens des organisations patronales et syndicales, contribue à la promotion des droits économiques et sociaux (CNDS, 2009, p. 1)¹. Il est érigé en principe de bonne gouvernance et de démocratie économique. La Charte nationale du dialogue social, signée en 2002 par le gouvernement, les employeurs et les travailleurs, la création du Haut Conseil du dialogue social en 2014 et le Plan national de renforcement du dialogue social traduisent la volonté des pouvoirs publics de faire de la concertation tripartite et bipartite un instrument de paix sociale et de compétitivité (Direction générale du travail et de la sécurité sociale (DGTSS), 2021 ; SOW, 2024). Au niveau des entreprises, des dispositifs concrets ont été installés : protocole d'accord avec les syndicats à la Senelec, comité de suivi du dialogue social à la Sonacos. SA, comité de dialogue social à la Sen'eau. Pourtant, l'existence d'instances et de procédures ne garantit pas la qualité du dialogue tel qu'il est vécu par les salariés. Un dialogue peut être formellement organisé tout en étant perçu comme déséquilibré, opaque ou condescendant. La littérature sur la justice organisationnelle offre un cadre pertinent pour comprendre cet écart : les salariés jugent non seulement ce qu'ils obtiennent (justice distributive) et la manière dont les décisions sont prises (justice procédurale), mais aussi la façon dont ils sont traités et informés lorsque ces décisions sont annoncées et expliquées (justice interactionnelle) (Bies et Moag, 1986 ; Colquitt, 2001 ; Greenberg, 1993). En effet, c'est au moment des séances de négociation, de concertation ou de médiation, et dans la communication qui les entoure, que ces interactions se jouent. C'est bien dans ce sillage, que nous inscrivons cette étude à travers la question suivante : **Dans quelle mesure la justice interactionnelle constitue-t-elle un levier du dialogue social dans les entreprises sénégalaises ?**

Cet article a pour objet d'analyser comment la justice interactionnelle, entendue comme la qualité du traitement interpersonnel et de l'information reçus des autorités organisationnelles (Bies et Moag, 1986 ; Greenberg, 1993 ; Colquitt, 2001), est associée aux pratiques de dialogue social (information, concertation, négociation, médiation) dans trois entreprises sénégalaises relevant de secteurs différents : la Senelec (électricité), la Sonacos SA (oléagineux) et la Sen'eau (eau). Il part du constat que les travaux sur le dialogue social tendent à privilégier ses institutions et ses effets collectifs, alors que la manière dont les salariés vivent concrètement leurs interactions avec la direction reste peu étudiée, notamment en contexte ouest-africain.

Cet objet se décline en trois objectifs. Sur le plan théorique, il s'agit de mobiliser la justice interactionnelle, et ses deux composantes (interpersonnelle et informationnelle), comme grille de lecture du dialogue social. Sur le plan empirique, il s'agit d'examiner, par une démarche mixte

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

combinant 15 entretiens semi-directifs et un questionnaire administré à 138 salariés, la relation entre chacune des quatre pratiques de dialogue et ces deux composantes. Sur le plan managérial, il s'agit de formuler des recommandations opérationnelles sur la communication et le traitement des salariés dans les instances de dialogue. L'article contribue ainsi à la littérature de deux manières : en rapprochant deux champs rarement croisés, la justice organisationnelle et les relations professionnelles, et en documentant un terrain africain peu étudié sous cet angle. Il s'organise en quatre sections : la section 1 présente la revue de la littérature, le cadre conceptuel et les hypothèses ; la section 2 expose la méthodologie ; la section 3 présente les résultats qualitatifs et quantitatifs ; la section 4 discute les résultats et leurs implications, avant une brève conclusion.

1. Revue de la littérature et hypothèse de recherche

Cette section procède en trois temps. Elle retrace d'abord l'émergence et les fondements de la justice interactionnelle (1.1), puis précise ce que recouvrent les pratiques de dialogue social et la manière dont elles donnent lieu à des jugements d'équité (1.2), avant de synthétiser le cadre conceptuel et de décliner l'hypothèse de recherche en hypothèses opérationnelles (1.3).

1.1. La justice interactionnelle : respect et information

Parler de la justice interactionnelle revient à interroger le champ de la justice organisationnelle qui s'est d'abord structuré autour de la justice distributive, issue de la théorie de l'équité d'Adams (1965), puis de la justice procédurale (Thibaut et Walker, 1975 ; Leventhal, 1980 ; Lind et Tyler, 1988). Bies et Moag (1986) ont ensuite montré que les individus évaluent également la qualité du traitement interpersonnel reçu lors de l'application des procédures : c'est la justice interactionnelle. Le concept a longtemps fait débat : certains auteurs y voient la dimension sociale de la justice procédurale (Tyler et Bies, 1990 ; Cropanzano et Greenberg, 1997), d'autres une forme de justice indépendante, dotée de ses propres antécédents et conséquences (Bies, 2001). D'ailleurs, Greenberg (1993) propose de distinguer les deux concepts, retenues par Colquitt (2001) que sont la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Le premier concept renvoie au degré de respect, de politesse et de dignité avec lequel les figures d'autorité traitent les subordonnés. Le second concept renvoie à la qualité des explications fournies sur les procédures et les décisions prises c'est-à-dire leur sincérité, leur exhaustivité, leur ponctualité et leur adaptation aux besoins des parties-prenantes. Auparavant, ces approches ont été décrites par Bies et Moag (1986) en quatre règles : justification, sincérité, respect et civilité. Les effets de la justice interactionnelle sont bien documentés. Des niveaux élevés d'équité interpersonnelle perçue sont associés à des réactions positives, y compris lorsque le résultat obtenu est défavorable (Greenberg, 1990 ; Cohen-Charash et Spector, 2001). A l'inverse, les traitements perçus comme injustes nourrissent des comportements de représailles (Skarlicki et Folger, 1997). La méta-analyse de Colquitt et al. (2001) confirme que les quatre formes de justice sont liées aux

attitudes et aux comportements au travail, dont la performance. Trois mécanismes expliquent ces effets. Selon la logique de l'échange social (Blau, 1964), un traitement respectueux est perçu comme un geste discrétionnaire de l'organisation, qui appelle une réciprocité sous forme d'engagement et de performance. Selon la théorie de l'heuristique d'équité (Lind, 2001), la qualité perçue du traitement sert de repère aux salariés lorsqu'ils manquent d'éléments pour juger de l'équité d'un résultat : une explication claire et courtoise rend une décision défavorable plus acceptable. Enfin, la possibilité de s'exprimer et de recevoir une justification renforce le sentiment d'être considéré comme un partenaire légitime (Bies et Shapiro, 1988).

Trois précisions complètent ce cadre. D'abord, le statut du concept continue de faire débat : Bies (2005) s'interroge sur la distinction conceptuelle entre justice procédurale et justice interactionnelle, tandis que la revue historique de Colquitt, Greenberg et Zapata-Phelan (2005) retrace la succession des paradigmes distributif, procédural puis interactionnel. Nous retenons ici la distinction de Greenberg (1993) et de Colquitt (2001), qui permet de relier chaque pratique de dialogue à une composante précise de la justice interactionnelle.

Ensuite, l'importance du traitement interpersonnel est renforcée par le modèle relationnel de l'autorité de Tyler et Lind (1992), selon lequel les individus déduisent de la manière dont ils sont traités leur statut au sein du groupe et la légitimité de l'autorité. Brockner et Wiesenfeld (1996) montrent par ailleurs que les réactions à un résultat défavorable sont atténuées lorsque les procédures et le traitement sont perçus comme équitables. Les travaux ultérieurs de Colquitt et al. (2013) confirment le rôle de l'échange social dans le lien entre justice et comportements au travail (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Enfin, les jugements de justice ne sont pas indépendants du contexte culturel (Beugré, 2007). Lorsque les décisions sont transmises par la hiérarchie, la manière dont les responsables s'adressent aux salariés et expliquent leurs choix peut prendre un poids particulier, ce qui justifie d'étudier cette dimension dans le contexte sénégalais.

1.2. Le dialogue social en entreprise : des pratiques aux perceptions

Pour l'Organisation internationale du travail (l'OIT) le dialogue social recouvre, toutes les formes de négociation, de consultation ou d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun. Au sein de l'entreprise, le dialogue mobilise les acteurs de la direction, les représentants syndicaux et les instances représentatives du personnel. Pour bien comprendre l'aspect humain de la justice interactionnelle dans les pratiques de dialogue social, il est essentiel de les connaître d'abord. SOW, (2024) dans sa thèse retient quatre pratiques de dialogue social : l'information, la concertation, la négociation et la médiation. Pour Landier (2015), le dialogue social n'est pas une fin en soi : il doit contribuer à la performance de

l'entreprise en régulant les tensions et en favorisant l'adhésion aux projets collectifs. Freeman et Medoff (1984) rappellent que l'expression collective (*voice*) réduit le désengagement et le turnover. Cependant, l'effet d'un dispositif dépend de la manière dont il est vécu : un salarié qui participe à une négociation mais se sent peu écouté, ou reçoit une information tardive et peu explicite, n'en retirera pas le même sentiment d'équité. Le cadre sénégalais est à la fois normatif et institutionnel. Sur le plan international, le Sénégal a ratifié les conventions de l'OIT sur la liberté syndicale (n° 87), le droit d'organisation et de négociation collective (n° 98) et les consultations tripartites (n° 144). Dans ce cadre, le dialogue social d'entreprise se déploie sous une forme formelle (syndicats, instances représentatives) et informelle (échanges quotidiens entre la direction, les ressources humaines et les équipes). C'est cette seconde dimension, faite d'interactions ordinaires, qui rend la justice interactionnelle particulièrement pertinente. Sur la base de la théorie de l'échange social, les pratiques de dialogue constituent des occasions où la direction manifeste, ou non, respect et transparence envers les salariés. Les explications données (information), l'écoute (concertation), le traitement des revendications (négociation) et l'intervention d'un tiers neutre (médiation) sont autant de situations où se forment les jugements de justice interactionnelle. Ainsi, l'information nourrit d'abord la justice informationnelle, puisqu'elle permet d'expliquer les décisions et leurs raisons. La concertation, en donnant voix aux salariés et à leurs représentants, engage à la fois la justice procédurale et le sentiment d'être respecté (Bies et Shapiro, (1988). La négociation met à l'épreuve la civilité et la sincérité des parties, tandis que la médiation, par la présence d'un tiers, protège la dignité des personnes en conflit. Dans une perspective typologique, l'OIT (2013) range parmi les formes du dialogue social l'échange d'informations, la consultation et la négociation, que l'on peut ordonner selon l'intensité de l'implication des parties ; la médiation relève, quant à elle, de l'intervention d'un tiers dans le traitement des différends. Les quatre pratiques retenues dans cette étude s'inscrivent dans cette logique.

Sur le plan théorique, l'idée de voix développée par Hirschman (1970), reprise par Freeman et Medoff (1984), suggère que la possibilité de s'exprimer peut renforcer la loyauté et limiter la défection. Or la valeur de cette voix dépend de la manière dont elle est accueillie, c'est-à-dire de la justice interactionnelle : une même instance de dialogue peut produire des perceptions d'équité très différentes selon que les représentants de la direction écoutent, expliquent et traitent leurs interlocuteurs avec considération ou non.

Sous ce rapport nous formulons l'hypothèse selon laquelle **(H) : les pratiques de dialogue social (information, concertation, négociation, médiation) sont positivement associées à la justice interpersonnelle et à la justice informationnelle.**

1.3. Synthèse de la revue et cadre conceptuel

La revue de la littérature conduit à un cadre conceptuel simple. Les pratiques de dialogue social (information, concertation, négociation, médiation) constituent des situations d'interaction entre la direction et les salariés, au cours desquelles se forment les jugements de justice interactionnelle, dans leurs composantes interpersonnelle et informationnelle. Selon la logique de l'échange social (Blau, 1964 ; Cropanzano et Mitchell, 2005), un traitement respectueux et des explications claires sont perçus comme des gestes de considération de l'organisation ; selon l'heuristique d'équité (Lind, 2001), ils servent de repères pour juger l'équité d'une décision.

2. Méthodologie de la recherche

Le positivisme aménagé est adopté pour ce travail avec une démarche mixte qualitative-quantitative. Ce travail est effectué durant la période du 15 septembre 2021 au 30 mai 2022, pour la collecte des données. En effet, nous présentons d'abord l'échantillon ; ensuite de présenter les mesures et enfin le traitement des données.

2.1. Description de l'échantillon

Le questionnaire a été administré entre le 15 septembre 2021 et le 30 mai 2022, en ligne et sur papier. Sur 300 questionnaires distribués, 152 ont été retournés (taux de réponse de 50,7 %) et 138 étaient exploitables. Les répondants sont majoritairement des hommes (71 %), et 49 % ont moins de 35 ans. Ainsi, le tableau suivant présente l'échantillon en fonction des entreprises.

Tableau N°1 : le genre des enquêtés

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

Source : SOW (2024)

2.2. Mesure et traitement des données

Nous avons évalué toutes les variables utilisées de cette recherche avec une échelle de Likert à cinq points, allant de « Pas du tout d'accord » (1), à « Tout à fait d'accord » (5). Pour mesurer nous avons retenus la dimension interpersonnelle avec 04 items (Bies et Moag, 1986 ; Greenberg, 1993 ; Colquitt, 2001), la dimension informationnelle avec 05 items (Bies et Moag, 1986 ; Greenberg, 1993 ; Colquitt, 2001). Concernant le dialogue social nous avons quatre (04) items pour la négociation, trois (03) items pour la médiation, trois (03) items pour la concertation et six (06) items pour l'information. Par ailleurs, les données ont été traitées à l'aide des logiciels SPSS version 22.0 et AMOS version 18.0. Le logiciel SPSS nous a permis d'établir les statistiques descriptives (moyenne, écart-type, variance).

Tableau N°2 : Fiabilité et validité des échelles de mesure

Variables	Dimensions retenues après traitement	Items	Alpha de Cronbach	Rho de Jöreskog	AVE
Justice organisationnelle	J interp	5	0,824	0,867	0,569
	J infor	6	0,869	0,908	0,624
Dialogue social	Négociation	4	0,859	0,904	0,702
	Médiation	3	0,771	0,870	0,693
	Concertation	3	0,856	0,913	0,778
	Information	6	0,805	0,869	0,82

Source : Sow (2024)

La qualité psychométrique des variables d'opérationnalisation se mesurant à travers la fiabilité et la validité des échelles de mesure, le tableau 1 présenté ci-dessus les résultats de la fiabilité évaluée au moyen du coefficient alpha de Cronbach dont la valeur se situe entre 0 et 1. Sachant qu'un coefficient alpha de Cronbach supérieur ou égal à 0,70 est jugé satisfaisant, la fiabilité de nos variables est donc avérée suffisante (Nunnally, 1978).

2.3. Présentation des entreprises

Entreprise	Secteur / convention	Dispositif de dialogue
Senelec	Électricité ; convention des industries électriques et gazières	Protocole d'accord avec les syndicats (2019) ; comité de dialogue social
Sonacos SA	Oléagineux ; convention des industries alimentaires	Comité de suivi du dialogue social (2018)
Sen'eau	Eau et assainissement ; convention des entreprises de services d'eau	Comité de dialogue social (2021)

La Société nationale d'électricité (Senelec SA) a été créée depuis 1983 et reste une Société anonyme à participation publique majoritaire (État du Sénégal : 90,58% et Caisse des Dépôts et Consignation: 9,42%) avec un capital de cent-soixante-quinze-milliards deux-cent trente-six millions trois cent quarante-quatre mille (175 236 344 000) Francs CFA. C'est une société concessionnaire 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 du 14 avril 1998, modifiée par la Loi n°2002-01 du 10 janvier 2002) sur toute l'étendue du territoire national. La Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal (SONACOS), créée en 1975. 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 production de l'huile. La Sonacos SA a un effectif d'environ trois cent cinquante (350) salariés permanents syndiqués. Enfin, La SEN'EAU a succédé à la Sénégalaise des eaux (SDE) devenue l'opérateur historique du service public de l'eau potable en milieu urbain au Sénégal de 1996 à 2020. Elle est une société de droit sénégalais avec un actionariat majoritairement sénégalais. La SEN'EAU et ses partenaires ont la charge de la production et la distribution de l'eau potable dans les zones urbaines et péri-urbaines du Sénégal.

3. Présentation des résultats

3.1. Le dialogue social vu par les acteurs : information et négociation en tête

L'analyse thématique montre que le dialogue social est une réalité identifiée dans les trois entreprises, mais avec des profils distincts (Tableau 3). L'information et la négociation dominent partout aux seins des trois entreprises. La concertation est plus présente à la Senelec, et la médiation, quasi absente à la Senelec (1 %) et à la Sen'eau (5 %), n'est significative qu'à la Sonacos SA (13 %), où elle est assurée par des « sages », anciens salariés retraités qui interviennent dans la résolution des conflits internes.

Tableau 3. Répartition des pratiques de dialogue social évoquées

Pratique	Senelec	Sonacos SA	Sen'eau
Information	39	38	46
Négociation	39	31	44
Concertation	21	19	5
Médiation	1	13	5

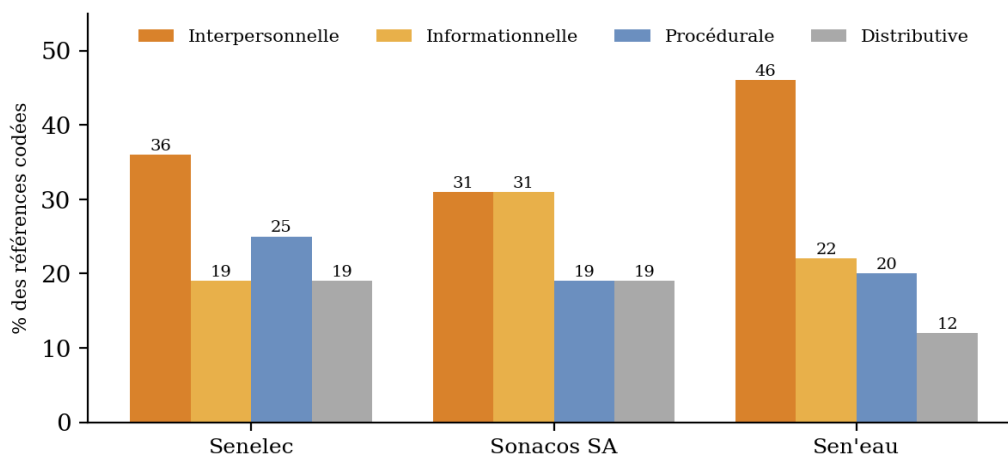
Source : SOW (2024)

Ces pratiques s'accompagnent de discours sur la manière de communiquer. Un répondant de la Senelec souligne que les cadres « essaient de gérer le processus de communication » afin d'atteindre la transparence, en s'assurant de l'exactitude de l'information et en l'adaptant aux besoins, par l'intranet et l'affichage (entretien E13). A la Sonacos SA, un répondant indique que le Directeur « sait négocier avec les partenaires et informer ses subordonnés des politiques adoptées » (E9), et que des boîtes de dialogue anonymes ont été installées dans chaque agence pour permettre l'expression libre (E15). Plusieurs répondants relient explicitement la qualité de la relation hiérarchique. A la Senelec, l'un d'eux affirme qu'il est important de « prêter attention aux sentiments d'injustice que ressentent les employés », l'injustice alimentant les disputes entre collègues et les comportements hors tâche (E14). A la Sen'eau, un salarié note que le personnel et les dirigeants « tombent toujours d'accord, surtout dans les moments difficiles », et attribue ce résultat à la volonté du Directeur général d'instaurer un dialogue constructif (E6).

3.2. La justice interpersonnelle, dimension la plus perçue

Lorsque l'on examine la justice perçue dans les pratiques de dialogue, la justice interpersonnelle arrive en tête dans les trois entreprises (Figure 2) : 36 % des références à la Senelec, 31 % à la Sonacos SA (à égalité avec la justice informationnelle) et 46 % à la Sen'eau. À la Sen'eau, les répondants associent cette justice au respect et à la dignité accordée aux subordonnés et au sentiment de loyauté envers l'entreprise, partir étant perçu comme une forme de trahison de la confiance reçue (E6).

Figure 1. Dimensions de la justice organisationnelle perçues dans les pratiques de dialogue social, par entreprise



Source : SOW (2024)

La justice informationnelle est particulièrement saillante à la Sonacos SA, où les répondants décrivent une communication adaptée aux besoins et des informations transmises « au bon moment », par courriels, réseaux sociaux, SMS, affiches et convocations. A la Senelec, la justice procédurale (25%) est également soulignée : les procédures de négociation et de consultation sont jugées claires et validées par tous.

3.3. Résultats quantitatifs : corrélations et effets

Tableau 4. Corrélations de Pearson entre justice interactionnelle, dialogue social (N = 138)

Variable	Information	Concertation	Négociation	Médiation
Justice interpersonnelle	.688	.574	.585	.624
Justice informationnelle	.674	.563	.595	.574

Source : SOW (2024)

Toutes les corrélations sont positives et significatives à 1 %, ce qui soutient H : les quatre pratiques de dialogue sont associées aux deux composantes de la justice interactionnelle. Les liens les plus forts concernent l'information ($r = 0,688$ avec la justice interpersonnelle et $0,674$ avec la justice informationnelle), ce qui est cohérent avec le poids de cette pratique dans le discours des acteurs. La négociation présente des corrélations positives avec la justice interpersonnelle ($0,585$), ce qui peut refléter le caractère plus formel des séances de négociation.

4. Discussion des résultats

Trois enseignements se dégagent. Premièrement, la justice interactionnelle est la manière la plus fréquente dont les salariés parlent d'équité dans le dialogue social. Ce résultat rejoint Bies et Moag (1986) et Tyler et Bies (1990) : les salariés jugent les procédures aussi à travers le respect et les

explications reçus. Dans des contextes où les décisions sont souvent prises au niveau central et transmises par la hiérarchie, la qualité des interactions constitue un moyen d'exprimer la considération de l'organisation. Deuxièmement, les deux composantes de la justice interactionnelle sont solidement liées aux pratiques de dialogue, et en premier lieu à l'information. Cela confirme que la communication n'est pas un simple préalable technique : elle est le support par lequel se forment les jugements de justice informationnelle (Greenberg, 1993 ; Colquitt, 2001) et, indirectement, les jugements d'équité procédurale (Leventhal, 1980). Les dispositifs décrits (intranet, affichage, boîtes de dialogue anonymes) répondent à une attente de transparence, mais leur efficacité dépend de la ponctualité et de l'adaptation des messages aux publics. Ces résultats gagnent enfin à être replacés dans leur contexte culturel. Les travaux sur la dimension culturelle de la justice (Beugré, 2007) soulignent que les normes d'évaluation de l'équité varient selon les sociétés, les contextes plus collectivistes valorisant davantage l'égalité, la solidarité et la qualité des relations. Le recours aux « sages » de la Sonacos SA pour la médiation, ou l'insistance des répondants de la Sen'eau sur la loyauté et la confiance, montrent que les ressources locales de régulation sociale peuvent être articulées aux dispositifs formels du dialogue. La justice interactionnelle, qui met en avant la considération et la parole, apparaît dès lors comme un point de rencontre entre culture du dialogue et pratiques managériales modernes.

Conclusion

Cet article a montré, à partir de trois entreprises sénégalaises, que la justice interactionnelle occupe une place centrale dans la manière dont les salariés perçoivent le dialogue social : elle est la dimension de justice la plus souvent évoquée, elle est positivement liée à l'information, à la concertation, à la négociation et à la médiation, et elle s'associe à de meilleurs niveaux de performance. Pour les entreprises, la leçon est claire : la qualité du dialogue social ne dépend pas seulement de l'existence d'instances et de procédures, mais aussi de la manière dont les salariés y sont respectés et informés. Investir dans la justice interactionnelle constitue un levier peu coûteux et directement mobilisable par les managers.

- **Implications managériales :** Les résultats permettent d'avancer quatre pistes pour les directions d'entreprise et les DRH. Former les managers et les négociateurs à la communication respectueuse : écoute, courtoisie, explication des décisions défavorables, conformément aux règles de justification et de civilité. Structurer la communication du dialogue : calendrier, ordres du jour, comptes rendus accessibles, canaux multiples et retours d'information après chaque négociation. Formaliser la médiation, très peu connue à la Senelec et à la Sen'eau : identifier un médiateur interne ou externe, en s'inspirant des « sages » de la Sonacos SA, dont la légitimité est fondée sur l'expérience et l'ancienneté. Suivre la justice perçue par des enquêtes régulières, afin d'anticiper les tensions avant qu'elles ne prennent la forme de conflits ouverts.
- **Limites et pistes de recherche :** Plusieurs limites invitent à la prudence. L'échantillon est de convenance, de taille modeste (138 salariés) et concentré dans quelques villes ; les résultats ne sont pas généralisables à l'ensemble des entreprises sénégalaises. Les échelles de dialogue social ont été construites à partir des entretiens sans toutes les étapes de validation psychométrique du paradigme de Churchill.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Beugré, C. D. (2007). *A cultural perspective of organizational justice*. Information Age Publishing.
- Bies, R. J. (2001). Interactional injustice : The sacred and the profane. In J. Greenberg et R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). Stanford University Press.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg et J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 85-112). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bies, R. J., et Moag, J. S. (1986). Interactional justice : Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, et M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). JAI Press.
- 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>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Borman, W. C., et Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt et W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Brockner, J., et Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.189>
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. <https://doi.org/10.1177/002224377901600110>
- Cohen-Charash, Y., et Spector, P. E. (2001). 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. (2001). 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(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., et Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg et J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., et Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cropanzano, R., et Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice : Tunneling through the maze. In C. L. Cooper et I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317-372). Wiley.
- Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Direction générale du travail et de la sécurité sociale. (2021). *Plan national de renforcement du dialogue social 2021-2024*. République du Sénégal.
- Freeman, R. B., et Medoff, J. L. (1984). *What do unions do ?* Basic Books.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice : Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness : Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Lawrence Erlbaum Associates.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0956797613480187>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. 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. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Landier, H. (2015). Le dialogue social, facteur de performance de l'entreprise. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 16(4), 114-120.

- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, et R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Plenum Press.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg et R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford University Press.
- Lind, E. A., et Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Organisation internationale du Travail. (2013). *National tripartite social dialogue: An ILO guide for improved governance*. Bureau international du Travail.
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Sow, B. (2024). *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* [Thèse de doctorat, Université Assane Seck de Ziguinchor].
- Thibaut, J. W., et Walker, L. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T. R., et Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T. R., et Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). Academic Press.