

**Justice organisationnelle, gestion des conflits et intention de
quitter : une analyse du rôle médiateur dans trois entreprises
Sénégalaises**

**Organizational justice, conflict management, and intention to
leave: an analysis of the mediating role in three Senegalese
companies**

Bocar SOW

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-Ziguinchor

Economie-Gestion

Date de soumission : 16/05/2026

Date d'acceptation : 17/07/2026

Pour citer cet article :

SOW. B. (2026) « Justice organisationnelle, gestion des conflits et intention de quitter : une analyse du rôle médiateur dans trois entreprises Sénégalaises », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 8 » pp : 399- 420.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Ce travail analyse le rôle médiateur de la justice organisationnelle entre les mécanismes de gestion des conflits et l'intention de quitter l'entreprise, dans le contexte des entreprises sénégalaises telles que la Senelec, la Sonacos et la Sen'eau. S'inscrivant dans une perspective de management des ressources humaines, l'étude mobilise des théories de la justice organisationnelle, ainsi que la théorie de l'échange sociale pour expliquer le comportement des salariés. Une démarche mixte dans un paradigme positiviste aménagé est adoptée. L'échantillon de l'étude est composé de 138 répondants avec une majorité d'hommes (71,5%) et une répartition équilibrée entre jeunes et moins jeunes. Les données ont été collectées et analysées à l'aide des logiciels SPSS 22 et AMOS 18. Les résultats montrent une bonne fiabilité des échelles (alpha de Cronbach > 0,70) et des indices d'ajustement satisfaisants du modèle (RMSEA = 0,065 ; CFI = 0,912 ; $\chi^2/ddl = 1,584$). Il y a une présence notable de négociation et de la médiation au sein des entreprises, constatées à travers la moyenne par exemple pour la négociation (3,37) et de la médiation (3,54) mais l'intention de quitter relativement faible (2,20). Seule la justice interpersonnelle a un lien significatif sur l'intention de quitter ($\beta = 0,277$; $p = 0,006$), montrant l'importance des relations humaines dans la rétention des agents. La négociation contrairement à la médiation a un effet direct et significatif sur la réduction de l'intention de quitter ($\beta = 0,350$; $p = 0,009$). Ce travail montre qu'une bonne pratique de dialogue social, notamment à travers des interactions respectueuses et des processus de négociation efficaces, constitue un levier essentiel pour limiter le turnover et améliorer le climat de l'entreprise.

Mots clés : justice organisationnelle ; gestion de conflit ; intention de quitter ; entreprise ; Sénégal.

Abstract

This paper analyzes the mediating role of organizational justice between conflict management mechanisms and the intention to leave the company, in the context of Senegalese companies such as Senelec, Sonacos, and Sen'eau. Grounded in a human resources management perspective, the study draws on theories of organizational justice as well as social exchange theory to explain employee behavior. A mixed-method approach within a modified positivist paradigm is adopted. The study sample consists of 138 respondents, with a majority of men (71.5%) and a balanced distribution between younger and older individuals. Data were collected and analyzed using SPSS 22 and AMOS 18 software. The results show good reliability of the scales (Cronbach's alpha > 0.70) and satisfactory model fit indices (RMSEA = 0.065; CFI = 0.912; $\chi^2/df = 1.584$). There is a notable presence of negotiation and mediation within companies, observed through the averages, for example, for negotiation (3.37) and mediation (3.54), but the intention to leave is relatively low (2.20). Only interpersonal justice has a significant link with the intention to leave ($\beta = 0.277$; $p = 0.006$), showing the importance of human relations in retaining employees. Negotiation, unlike mediation, has a direct and significant effect on reducing the intention to leave ($\beta = 0.350$; $p = 0.009$). This work shows that good social dialogue practices, particularly through respectful interactions and effective negotiation processes, constitute an essential lever to limit turnover and improve the company climate.

Keywords: organizational justice; conflict management; intention to leave; company; Senegal.

Introduction

Au Sénégal, les entreprises occupent une place importante dans l'économie en créant des emplois, en stimulant la croissance et en répondant aux besoins des consommateurs. Les entreprises jouent un rôle clé dans le développement économique et la richesse du pays. Ainsi, le secteur privé sénégalais est principalement composé de PME, qui représentent près de 90% des entreprises au Sénégal qui génèrent 40% des emplois¹. Dans ce cadre les dirigeants ont l'obligation d'établir un dialogue social qui est un outil puissant qui garantit la stabilité dans le cadre du rétablissement de la justice entre les travailleurs grâce à un traitement équitable. C'est pourquoi la gestion des conflits est devenue incontournable dans les entreprises afin d'éviter les démissions ou l'envie aux salariés de quitter l'entreprise. Sachant que les dirigeants des entreprises prennent régulièrement des décisions qui peuvent avoir des impacts sur la vie des salariés au travail ou en dehors. Ainsi, le caractère de justice doit être perçue dans ces décisions pour éviter quelque part l'intention de quitter l'entreprise et éviter le sentiment de désengagement des salariés d'autre part. cela laisse entendre qu'un conflit mal géré peut-être à l'origine de démission voire l'intention de quitter l'entreprise.

D'ailleurs, la justice organisationnelle s'occupe du regard permanent des employés sur les questions de justice et d'équité sur leur lieu de travail (Byrne et Cropanzano, 2001 ; Berthollet et Gaudet, 2016). 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 montée de la notion de justice organisationnelle 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. C'est pourquoi, Colquitt et al., (2001) tentent dans leur recherches le caractère juste ou injuste de ces décisions pour expliquer le comportement des salariés.

Le rapport 2025 de l'Inspection du travail recense 108 conflits collectifs, dont seulement 58,33 % résolus par conciliation, et 4 267 travailleurs impliqués dans des différends individuels, avec un taux d'échec de conciliation avoisinant 45 %. Les contrôles révèlent aussi des manquements structurels au dialogue social : non-paiement de primes, irrégularités dans les bulletins de salaire et non-respect des obligations de réunion avec les représentants du personnel dans plusieurs entreprises visitées. Le climat reste relativement tendu au sein des entreprises et le Haut Conseil

¹ [Développement du secteur privé au Sénégal.pdf \(afdb.org\)](https://afdb.org/fr/publications/developpement-du-secteur-priv%C3%A9-au-s%C3%A9n%C3%A9gal)

du Dialogue Social souligne la nécessité de réformer l'exercice du droit de grève pour concilier ce droit avec la continuité des services essentiels. Cette situation explique la montée du taux de turnover dans les entreprises sénégalaises. Ainsi, dans l'entreprise les salariés restent attentifs et évaluent le caractère juste des décisions prises et des procédures utilisées par les responsables.

Cela pose la problématique de recherche suivante : **la justice organisationnelle joue-t-elle un rôle médiateur entre la gestion de conflits et l'intention de quitter ?** Pour appréhender la gestion des conflits dans le cadre de cet article, nous retenons les concepts de négociation et de médiation. Cette problématique est divisée en trois questions spécifiques : Existe-t-il un lien entre la justice organisationnelle et la négociation, la médiation ? Quelles sont les dimensions de justice qui influencent l'intention de quitter ? Un conflit mal géré peut-il favoriser l'intention de quitter ? Nous nous sommes fixés les objectifs qui sont : Comprendre le phénomène de gestion des conflits à travers la négociation, la médiation et l'intention de quitter par le biais de la justice organisationnelle ; Identifier les dimensions de la justice qui influencent l'intention de quitter et de gérer le conflit ; Déterminez s'il existe une relation entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter. Les réponses à nos différentes séries de questions sont construites en quatre phases. Nous abordons dans la première phase, l'approche théorique de cette recherche pour ensuite formuler des hypothèses. Dans la deuxième phase, nous explicitons la méthodologie de la recherche et présentons les résultats issus de l'analyse des données collectées. La troisième phase tentera de faire la discussion des principaux résultats afin de valider les hypothèses de la recherche. Nous terminerons dans la phase quatre, par conclure en mettant en exergue les contributions théoriques et managériales de ce travail et donner les principales limites et des perspectives de recherches.

1. Revue de la littérature

Ce point de la présente recherche intègre trois perspectives théoriques : la justice organisationnelle (Greenberg, 1987 ; Folger et Cropanzano, 1998; Colquitt, 2001), le conflit et son règlement et l'intention de quitter l'entreprise.

1.1. Définitions des concepts

1.1.1. Un concept multidimensionnel : la justice organisationnelle

La théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965) fût l'un des premiers à étudier la notion de justice au sein de l'organisation. Cette notion de « justice organisationnelle » à connue de l'ampleur dès les années 80 avec les travaux de Greenberg (1987) qui ont mis en exergue la théorie de l'équité d'Adams dans le domaine organisationnel.

Ainsi, l'on est passé d'un concept de trois à quatre dimensions. Traiter par Greenberg (1987), la justice organisationnelle s'intéresse à la perception de l'équité dans la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), dans les processus et les procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale), et dans les relations entre membres de l'organisation qui sont associées à ces procédures et distributions (justice interactionnelle) (Folger et Cropanzano, 1998).

La dimension distributive porte sur l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions (El Akremi et al., 2006 ; Steiner (2014) ; Bagger et al., 2006). La dimension, appelée justice procédurale, fait référence à la perception de justice et de l'équité à travers les règles, les méthodes et les procédures suivant lesquelles la décision d'allocation des rétributions a été prise (El Akremi et al., 2006 ; Spanier et al., 2014). La troisième dimension, la justice interactionnelle, a été mise en évidence par Bies et Moag (1986). Elle est relative à l'évaluation des aspects interpersonnels, en termes de communication et d'explication sur la mise en œuvre des décisions par les supérieurs hiérarchiques (Bies et Moag, 1986; Bies, 2001).

Considérant que la justice interactionnelle renvoie aux dimensions interpersonnelle et informationnelle des relations entre coéquipiers d'une part, et entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés d'autre part, Greenberg (1995) et Colquitt (2001). La justice interpersonnelle met l'accent sur la façon dont le salarié est traité au sein de l'entreprise. Le salarié perçoit cette forme de justice organisationnelle lorsqu'il estime qu'il est traité avec dignité, respect, politesse et sincérité (Behson, 2011). La justice informationnelle, quant à elle, dépend de la cohérence, de la qualité et de la quantité des informations et explications pertinentes transmises aux salariés.

Après avoir passé à revue la justice organisationnelle, nous présentons, dans les lignes qui suivent, le concept de conflit et son règlement.

1.1.2. Le conflit et son règlement au sein de l'entreprise

Le conflit organisationnel est une opposition des idées et des opinions entre les employés, les équipiers, les groupes de travail (Deutsch, 1973). C'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 (Bertrand, 2014 ; Wilmot, 1995).

Généralement, lorsque l'on évoque le conflit entre partenaires aux relations du travail, on pense notamment à la grève, au débrayage etc. Nous notons dans les entreprises l'existence de conflits collectifs à côté des conflits individuels. Les conflits sont donc des situations qui opposent un

ou plusieurs collègue (s). Selon Hellriegel, (1992) la notion de conflit s'applique à toute situation dans laquelle se trouvent des individus ou des groupes d'individus dont les objectifs, les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer.

Selon Thomas-Kilmann,² (2005) au sein des entreprises on retrouve principalement les conflits liés à la tâche et les conflits interpersonnels. Pour l'auteur les conflits dites liés à la tâche comprennent la divergence dans les priorités, le désaccord entre coéquipier, le manque d'information, l'ambiguïté des consignes dans le cadre du travail, les responsabilités mal définies et l'incertitude. Les conflits interpersonnels sont liés au conflit de personnalité, de la différence de valeurs et de culture, de la lutte pour le pouvoir, du manque de reconnaissance et du style de communication.

Le conflit est une opposition de besoins entre deux ou plusieurs parties dont la solution peut être recherchée soit par la négociation, soit par la médiation.

Selon Citeau, (2002) la négociation est l'un des moyens utilisés pour résoudre un différend au sein de l'entreprise.

D'autres pratiques existent comme la consultation, la concertation, l'information et l'arbitrage. Cette dernière réside dans le fait que l'arbitre prend une décision qui s'impose aux parties qui ont choisi l'arbitrage. Selon Yvan Potin (2008-2009), l'arbitrage consiste à laisser les parties faire leurs choix chacune un arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée.

Néanmoins, ces différentes solutions nécessitent que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement. C'est pourquoi, nous n'évoquerons pas ces modes de règlement des conflits pour la suite du présent travail.

1.1.3. L'intention de quitter l'entreprise.

D'après Colle (2006, p.44) l'intention de quitter l'entreprise se traduit comme un comportement qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié. Peretti (2011, p. 122) précise que le « dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs de l'entreprise ». Rappelons que les départs des salariés ne sont pas toujours néfastes pour l'entreprise puisqu'ils peuvent permettre aux idées nouvelles de pénétrer l'organisation, de se séparer des salariés peu performants (Poulain-Rehm, 2006), ou encore d'éviter le vieillissement de l'effectif (Colle et al., 2005). Cependant, il faut faire la distinction entre la fidélisation et la rétention : la fidélisation sous-

² [tkifr_pr6208037.pdf\(psychometrics.com\)](http://tkifr_pr6208037.pdf(psychometrics.com))

entend une approche à long terme qui est plus profitable à l'entreprise (Holtom et al., 2008). Alors que la rétention des salariés : c'est l'ensemble des efforts qui sont déployés dans le but de retarder le désir des employés de partir (Paillé, 2011, p. 1). La rétention des salariés implique une logique curative et préventive d'échange social (Paillé, 2011). Les autres enjeux sont « le maintien des efforts au travail, la réduction des comportements de retrait volontaire et l'évitement des comportements déviants » (Paillé, 2011, p. 124).

Dans le cadre du soutien de l'organisation vis-à-vis des salariés est important car cela renforce confiance pour l'entreprise. Le soutien organisationnel perçu décrit la manière dont le salarié estime que son organisation prend compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail (Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro, 1990 ; Eisenberger, Stinglhamber, Vendenberghe, Sucharski, Rhoades, 2002) ont initialement forgé le concept de soutien organisationnel prçue pour mieux comprendre les mobiles, qui amènent les salariés à s'investir affectivement dans leur organisation. Selon Eisenberger et al. (1990), il est difficile d'apprécier finement les ressorts psychologiques et organisationnels de l'engagement des salariés envers l'entreprise qui les emploie. Dans la perspective de la théorie de l'échange sociale élaborée par Blau (1964), les salariés s'engagent volontairement dans les projets collectifs ou dans des conduites de réciprocité envers leur employeur, lorsqu'ils ont le sentiment ou la perception que ce dernier contribue, de manière significative à la qualité de leur environnement de travail.

Des études dans la littérature ont prouvé deux liens entre les variables soutien organisationnel et intention de quitter. Ces variables scellent la réciprocité entre l'organisation et ses employés. En contrepartie de la perception des efforts faites par l'employeur pour que le travail au quotidien se réalise dans de bonne condition. Ainsi, les travailleurs sont invités à rétrocéder sous la forme d'une coopération volontaire, qui peut s'exprimer envers l'organisation et les individus qui y travaillent.

1.2. Les liens de causes à effets entre les concepts et hypothèses de recherche

Pour ce point il s'agit de montrer les liens qui existent entre les variables de la recherche en faisant : d'abord le lien entre la justice organisationnelle et la gestion du conflit ; ensuite, voir le lien entre la gestion du conflit et l'intention de quitter ; puis, le lien entre justice organisationnelle et l'intention de quitter ; et enfin, parler du rôle médiateur de la justice organisationnelle entre la gestion du conflit et l'intention de quitter l'entreprise.

1.2.1. Perception de la justice organisationnelle et résolution des conflits sociaux

La relation entre la justice organisationnelle et les différents modes de règlement des conflits (négociation et de médiation) au sein des entreprises. La négociation est un moyen de règlement de conflit qui permet de rapprocher par un accord, des intérêts et du point de vue distinct. Pour Citeau (2002), la négociation n'est ni un acte banal, ni une pratique improvisée. La gestion de conflit par la négociation suit trois phases essentielles que sont la préparation de la négociation, le déroulement de la négociation et la conclusion de la négociation. Pour l'auteur, dans toute situation de 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. Pour éviter le conflit d'intérêt, l'entreprise doit accorder les meilleurs avantages au plus méritant, puisqu'il s'est différencié par sa contribution par rapport à ses collègues dans l'entreprise.

Ainsi, les employés vont juger de façon spontanée ces décisions à l'aune de leurs intérêts et voir si ces décisions sont justes et équitables. D'ailleurs, pour El Akremi (2006), la justice organisationnelle représente une condition fondamentale pour le maintien de la stabilité des relations constructives assurant la confiance et la qualité des échanges entre acteurs et le développement de l'entreprise. Pour Colquitt et Zipay (2015), la justice organisationnelle est nécessaire pour le management moderne dont l'entreprise a besoin pour exister. Selon ces auteurs, la justice organisationnelle améliore positivement le bien-être des salariés en les rendant plus heureux d'une part et en les motivant à travailler plus d'autre part. Selon Greenberg (1995), la justice développe la confiance entre les responsables et ses employés. De ce fait, la justice organisationnelle est comprise à travers différentes dimensions touchant à la répartition équitable des ressources (justice distributive), aux procédures utilisées pour les décisions prises (justice procédurale), ainsi qu'à la qualité des relations entre employés (justice interactionnelle) (Colquitt et Zipay, 2015).

S'il y a une chose qui est fondamentale au sein de l'organisation pour assurer le bon déroulement de la négociation c'est l'information. Cette dimension permet non seulement d'informer l'employeur et d'éclairer les subordonnés sur la situation de l'entreprise d'une part et, également le niveau de performance économique de l'entreprise d'autre part.

Parlant de la médiation, c'est une discipline qui se repose sur un savoir-faire. En effet, le médiateur s'appuie sur les dimensions de la justice organisationnelle particulièrement la justice procédurale pour mieux assurer sa mission. Selon Yvan Potin (2008-2009), 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. La médiation est un processus par lequel une tierce partie aide deux ou plusieurs autres parties à résoudre un ou plusieurs conflits. Selon Jean-Louis Lascaux (dans Yvan Potin, 2008-2009), la médiation est une méthode alternative à la résolution de conflit. Les médiateurs interviennent dans des domaines très divers. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement. La justice organisationnelle influence directement la manière dont les conflits sont perçus et gérés dans l'entreprise. Lorsqu'un employé estime que les règles de traitement des différends sont équitables (justice procédurale), que les décisions prises sont justes (justice distributive), et que les interactions sont empreintes de respect (justice interactionnelle), il est plus enclin à accepter les décisions, même lorsqu'elles sont défavorables (Folger et Cropanzano, 1998).

Ainsi, la perception de justice favorise une gestion constructive des conflits (Deutsch, 2000). Elle permet aux individus de faire confiance aux mécanismes internes de résolution et d'éviter les escalades destructrices. A l'inverse, un sentiment d'injustice organisationnelle peut aggraver les tensions et nourrir les conflits latents ou ouverts.

Sous ce rapport nous formulons l'hypothèse H1 selon laquelle qu'il existe un lien entre la négociation, la médiation et la justice organisationnelle. Comme cette hypothèse regroupe deux mécanismes distincts, elle peut être déclinée en deux sous-hypothèses :

H1a : Il existe un lien positif entre la négociation et la justice organisationnelle.

H1b : Il existe un lien positif entre la médiation et la justice organisationnelle.

1.2.2. La justice organisationnelle et l'intention de quitter l'entreprise

La justice organisationnelle, qui renvoie à la perception d'équité dans le traitement des employés au sein d'une organisation, joue un rôle fondamental dans la gestion des ressources humaines et la rétention des talents.

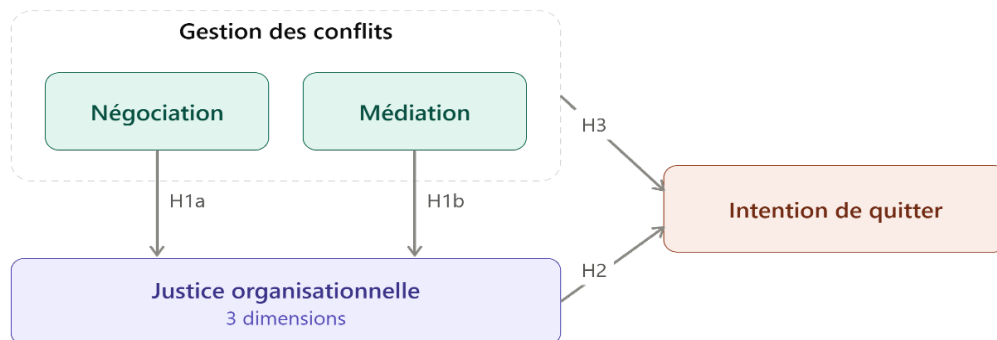
Lorsque les employés estiment être traités de manière injuste, ils développent un désengagement progressif qui peut se traduire par une intention plus forte de quitter l'organisation. Cette intention est souvent le prélude à une rotation du personnel, surtout dans les contextes où les opportunités d'emploi alternatives existent. Les travaux de Colquitt et al. (2001) ont montré que chacune des dimensions de la justice organisationnelle a un effet négatif sur l'intention de quitter : plus la perception de justice est élevée, plus la propension à quitter

est faible. En somme, promouvoir une justice organisationnelle équitable constitue un levier stratégique de gestion des ressources humaines pour réduire l'intention de départ et favoriser la stabilité des effectifs. A cet effet, nous formulons l'hypothèse : ***H2 selon laquelle il existe un lien négatif entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter***

1.2.3. La gestion des conflits et l'intention de quitter l'entreprise

Une mauvaise gestion des conflits contribue directement à la détérioration du climat organisationnel, à la baisse de l'engagement et à une augmentation de l'intention de quitter. Des conflits mal résolus, ignorés ou biaisés peuvent générer du stress, de la frustration et un sentiment d'inefficacité perçue (Jehn, 1995). D'où l'hypothèse suivante : ***H3 l'intention de quitter l'entreprise est corrélée avec la négociation et la médiation.***

Schéma conceptuel de l'étude



2. Méthodologie de la recherche

Nous avons inscrit ce travail de recherche dans le cadre du positivisme aménagé d'une part, et dans une démarche mixte qualitative-quantitative d'autre part. Cette partie l'échantillon choisi et décrit bien les variables de notre modèle de recherche

2.1. Description de l'échantillon

L'échantillon de la recherche se compose de 152 répondants et parmi ces derniers seuls 138 ont fait l'objet de traitement. Ainsi, il ressort que 28,95% des répondants sont des femmes contre 71,05% pour les hommes. Par ailleurs, 49% des agents sont jeunes (20 à 34 ans) contre 51% de moins jeunes (35 à 60 ans). Ce travail est effectué durant la période du 15 septembre 2021 et 30 mai 2022, pour la collecte des données. Ainsi, le tableau suivant présent 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	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 (2024)

2.2.Mesure des variables

Nous avons évalué toutes les variables utilisées pour 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 la justice organisationnelle nous avons adopté l'échelle quadridimensionnelle (Colquitt, 2001 ; Camerman et al., 2007) composée des dimensions distributives avec 06 items (Homans, 1961 ; Adams, 1965 ; Leventhal, 1976), procédurale avec 07 items (Thibault et Walker, 1975 ; Leventhal, 1980), interpersonnelle avec 04 items (Bies et Moag, 1986 ; Greenberg, 1993 ; Colquitt, 2001) et informationnelle avec 05 items (Bies et Moag, 1986 ; Greenberg, 1993 ; Colquitt, 2001). Pour mesurer l'intention de quitter nous avons adopté 5 items. De même, pour la variable gestion de conflits nous avons retenu les dimensions négociation avec 09 items, médiation avec 07 items.

2.3.Traitement et analyse des données collectées

Dans un premier temps nous avons téléchargé les données collectées dans un fichier Excel à partir de Kobotoolbox et nous avons procédé en deuxième lieu à leur codage avant de les traiter 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) pour les variables concernées ainsi que la matrice de corrélation entre les variables.

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	Justice distributive	3	0,895	0,935	0,828
	Justice procédurale	3	0,855	0,912	0,777
	Justice interpersonnelle	5	0,824	0,867	0,569
	Justice informationnelle	6	0,869	0,908	0,624
Mécanismes de gestion des conflits au sein des entreprises	Négociation	4	0,859	0,904	0,702
	Médiation	3	0,771	0,870	0,693
Intention de quitter	Intention de quitter	3	0,832	0,857	0,667

Source : Sow (2024)

Amos.18 nous a permis d'obtenir les indices de fiabilité et de validité des variables d'opérationnalisation (CR et AVE).

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). Concernant les échelles de mesure de nos variables l'analyse factorielle exploratoire nous a permis d'obtenir quatre (04) items pour la négociation (NEGO4, NEGO6, NEGO7 et NEGO9), trois (03) items pour la médiation (MEDIA1, MEDIA2 et MEDIA7), trois (03) items pour la justice procédurale (JP1, JP4 et JP5), trois (3) items pour la justice distributive (JD3, JD5 et JD6), (06) items pour la justice informationnelle (JINFO1, JINFO2, JINFO3, JINFO4, JINFO5 et JINFO8) et (05) items pour la justice interpersonnelle (JINTER1, JINTER5, JINTER7, JINTER9 et JINTER10). Pour l'intention de quitter nous avons retenue 3 items (IQ2, IQ4 et IQ5). Le tableau 2 suivant, représente les indices d'ajustement du modèle testé.

Tableau N°3 : Les indices d'ajustement du modèle testé.

χ^2/ddl	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	AIC	CAIC (modèle saturé)
1,584	,943	,884	,065	,942	,977	80,842	171,169

Source : Sow (2024)

Nous avons évalué la qualité de la correspondance du modèle structurel à partir du test du chi-carré sur le degré liberté, du Comparative Fit Index (CFI), du Normed Fit Index (NFI) et du Roof Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Comme le RMSEA est inférieur à 0,08 ; le CFI et le NFI compris entre 0,9 et 1 on peut dire que la qualité de la correspondance du modèle est satisfaisante (Bentler, 1990). Nous constatons que tous les indices d'ajustement sont bons. D'ailleurs, le χ^2/ddl (CMIN/DF) qui est de 1,590 est largement inférieur à 5. De même, avec une valeur de 0,065 le RMSEA est inférieur aussi à 0,08 qui représente la valeur extrême. Ainsi, nous confirmons que les conditions de validité convergente sont remplies car toutes les mesures de l'AVE (tableau 1) dépassent le seuil de 0,50 (Bagozzi, Yi et Phillips, 1991).

Par ailleurs, l'analyse en composantes principales confirme la qualité quadridimensionnelle de la justice organisationnelle, l'aspect bidimensionnel des mécanismes de gestion des conflits et l'intention de quitter (tableau 1). Le résultat de l'examen des qualités psychométriques (fiabilité, validité convergente, validité discriminante) des échelles de mesure dans cette étude révèle que nous disposons des mesures acceptables pour maintenir nos hypothèses et procéder à leur test, dans le contexte des entreprises sénégalaises. Dans la même veine, nous nous sommes appuyés sur cette analyse factorielle confirmatoire des échelles de mesure telle que recommandée par Anderson et Gerbing (1998) pour valider le modèle structurel. Ce travail d'analyse et de traitement des données colligées a permis d'obtenir les résultats que nous présentons à présent.

3. Présentation des résultats et discussion

Dans cette section, nous présentons les principaux résultats obtenus après le traitement des données recueillies sur le terrain d'une part et nous les discutons en procédant à la vérification des hypothèses d'autre part.

3.1.Principaux résultats et leurs discussions

Nous avons comparé les résultats obtenus à partir des deux méthodologies (qualitative et quantitative).

Ainsi, le tableau N°4 donne la moyenne, l'écart type, la médiane et la variance des variables sollicitées dans cette recherche.

Tableau N°4 : Statistiques descriptives globales

Eléments	JD	JP	Jint	Jinf	Nég	Méd	IntQ
Moyenne	3,42	3,38	3,47	3,42	3,37	3,54	2,20
Médiane	4	4	4	4	4	4	2
Variance	1,851	1,567	1,492	1,457	1,665	1,681	1,126
Ecart-type	1,361	1,252	1,221	1,207	1,290	1,297	1,061
Minimum	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5
N	138	138	138	138	138	138	138

Source : Sow (2024)

Les entretiens effectués montrent, dans leur majorité, un intérêt vis-à-vis de l'utilité des pratiques de gestion des conflits, la perception de la justice organisationnelle et l'intention de quitter de l'entreprise.

3.1.1. Les principaux mécanismes de règlement des conflits sociaux au niveau des entreprises sénégalaises

3.1.1.1. La négociation comme mécanisme de règlement des conflits au niveau des entreprises sénégalaises.

Nos résultats sur la négociation au sein des entreprises montrent bien une existence de cette pratique pour la gestion du conflit. Effectivement, le recours à la pratique de négociation en cas de conflit enregistre une moyenne de 3,40 (Cf. tableau 3). Par conséquent, nous avons un ratio explicatif de 1,526 de la variance qui confirme l'existence de la négociation au sein des entreprises sénégalaises. Nous pouvons appuyer notre affirmation, basée sur la moyenne relevée qui dépasse la valeur centrale, partant de l'échelle de Likert (1 à 5 points), que l'art du compromis est bien maîtrisé par les acteurs sociaux au sein de l'entreprise. C'est pourquoi l'entretien 8 (E8) déclare « *Oui l'entreprise a un processus de négociation avec les partenaires dans le cadre d'un règlement de conflit. Du côté des salariés les délégués de personnel rencontrent les salariés pour des échanges sur les conditions de travail ou pour gérer un conflit. Ses objectifs sont définis avec tous les partenaires de la SONACOS* ».

3.1.1.2. La médiation comme mécanisme de règlement des conflits au sein des entreprises sénégalaises

Le recours à la médiation dans les entreprises affiche une moyenne de 3,46 (cf. tableau 3) pour le règlement des conflits avec un écart-type qui varie entre 1,278 à 1,297. La valeur centrale pour l'échelle de Likert est de 2,5, l'échelle va de 1 à 5 points. Globalement, on constate que la moyenne observée dans le résultat est supérieure à la valeur centrale. Ce qui signifie que la pratique de médiation existe au niveau des entreprises Sénégalaises. C'est en cela que

l'entretien 6 (E6) déclare « *Les collaborateurs se concertent toujours avant de lancer le dialogue, ce qui permet de clarifier et de faire comprendre la pertinence de l'ordre du jour. Cette étape préliminaire de concertation joue également un rôle de médiation, en facilitant la compréhension mutuelle et en apaisant les tensions avant d'entamer les discussions. Ensuite, une assemblée est convoquée pour réunir tous les partenaires, un processus particulièrement important en période de crise, car un problème bien expliqué est plus facile à résoudre. Le directeur général de la Sen'eau souhaite toujours avoir un dialogue productif, et c'est pourquoi la préparation des partenaires, ainsi que l'intégration de la médiation, font partie intégrante de la ligne directive de gouvernance* ». Cette approche rend bien l'idée que la médiation est un élément essentiel dans la préparation du dialogue au sein des entreprises.

3.1.2. La perception de la justice organisationnelle dans les mécanismes de règlement des conflits sociaux au sein des entreprises

Le tableau 4 ci-dessous montre la présence de la justice organisationnelle dans la gestion des conflits au sein des entreprises sénégalaises.

Tableau N°5 : Le seuil de signification des relations entre négociation, médiation et la justice organisationnelle

Variables indices	Justice distributive				Justice procédurale				Justice interpersonnelle				Justice informationnelle			
	Estim.	S.E	C.R	P	Estim.	S.E	C.R	P	Estim.	S.E	C.R	P	Estim.	S.E	C.R	P
Nég	1,171	0,197	5,940	***	0,547	0,121	4,502	***	0,524	0,157	3,329	***	0,548	0,135	4,074	***
Méd	1,035	0,182	5,692	***	0,853	0,099	8,581	***	0,942	0,179	5,255	***	1,308	0,326	4,009	***

Source : Sow (2024)

Les résultats de la significativité des relations entre la gestion des conflits et la justice organisationnelle (voir tableau) montrent des liens positifs. Les coefficients de CR (test de Student) qui apparaissent confirment des relations positives et significatives entre la gestion des conflits et la justice organisationnelle perçue car les CR sont largement supérieurs au test de Student qui est de 1,96. Ainsi, les salariés perçoivent la justice organisationnelle dans les pratiques de gestion des conflits au sein de leurs entreprises. 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 négociation et la médiation). La procédure (la médiation, la négociation) est confirmée par le salarié qui déclare que : « *la procédure de négociation et de médiation 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). Il faut noter que la médiation est une pratique peut utiliser au niveau de la Senelec.

3.1.3. La justice organisationnelle et l'intention de quitter l'entreprise.

Tableau N°6 : Le seuil de signification de la justice organisationnelle et l'intention de quitter

Varbles	Justice distributive				Justice procédurale				Justice interpersonnelle				Justice informationnelle			
indices	Estim	S.E	C.R	P	Estim	S.E	C.R	P	Estim	S.E	C.R	P	Estim	S.E	C.R	P
Int Q	,114	,063	1,806	0,071	,097	,058	1,678	,093	,277	,101	2,742	,006	,115	,084	1,367	,171

Source : Sow (2024)

Les résultats qui sont enregistrer dans le tableau ci-dessus parle que de la relation :

***Justice distributive et procédurale-Intention de quitter :** Les résultats révèlent que tous les coefficients sont positifs mais non significatifs ($p = 0,071$ et $0,093$). Cela veut dire que ces dimensions n'exercent pas une influence statistiquement solide sur la décision des salariés de quitter l'entreprise. En effet, ce phénomène montre que ces deux dimensions n'ont pas d'impact ou ne sont pas efficace à induire le salarié à quitter son poste dans toutes les entreprises qui ont subi cette enquête

***Justice interpersonnelle et l'intention de quitter l'entreprise :** L'effet de la relation est **significatif et positif** ($\beta = \text{Estim} = 0,277$; $p = 0,006$). La qualité des relations humaines et le respect interpersonnel réduisent donc clairement l'intention de quitter. Il est clair que le respect entre employeur et employé existe. Les salariés sont traités dignement et poliment dans le cadre de la prise de décision.

***Justice informationnelle et intention de quitter :** Nous notons une corrélation positive mais non significative ($p = 0,171$). Bien que la communication soit importante au sein des entreprises, elle ne suffit pas à expliquer directement l'intention de partir.

En somme parmi les dimensions de la justice, seule la justice interpersonnelle influence directement et significativement la rétention des salariés. Cela traduit l'importance des relations humaines, de l'écoute et du respect dans le climat organisationnel.

3.1.4. La négociation, la médiation et l'intention de quitter l'entreprise

Tableau N°7 : Le seuil de signification de pratique de gestion de conflit et l'intention de quitter

Varbles	NEGOCIATION				MEDIATION			
Indices	Estim	S.E	C.R	P	Estim	S.E	C.R	P
Int Q	,350	,133	2,624	,009	,128	,098	1,298	,194

Source : Sow (2024)

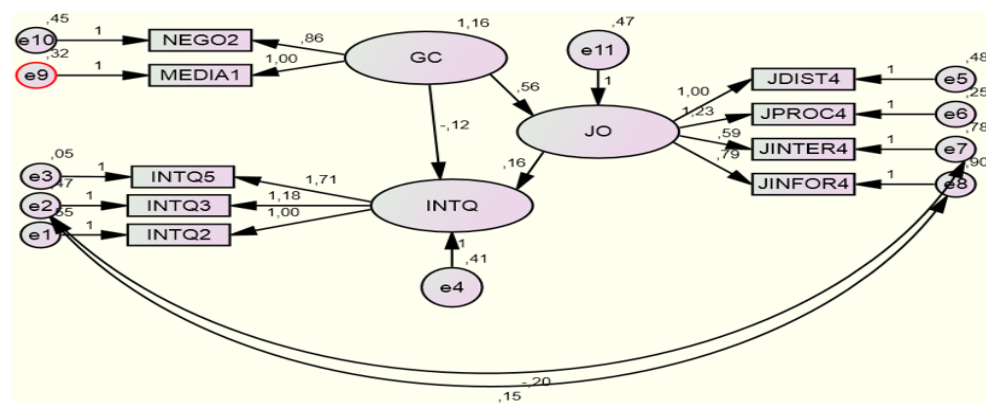
D'après le tableau ci-dessus, la négociation entretient un effet significatif avec l'intention de quitter avec des coefficients ($\beta = 0,350$; $p = 0,009$). Ainsi, une négociation perçue comme équitable et inclusive réduit l'intention de quitter. Par contre, le résultat sur la relation entre la médiation et l'intention de quitter indique le contraire car il n'existe pas de lien entre ces dimensions confirmées par un p-value qui n'est pas significative ($p = 0,194$). La médiation améliore la perception de justice mais n'a pas d'effet direct sur l'intention de partir.

Ainsi, la négociation a un rôle direct sur la rétention, tandis que la médiation n'agit pas sur l'intention de quitter.

La justice interpersonnelle perçue dans les mécanismes de règlement des conflits au sein des entreprises

Les salariés interrogés ont perçu une justice interpersonnelle dans les différents mécanismes de gestion des conflits au sein de leurs entreprises respectives. C'est ce que l'interview n°5 (E5) disait « Le dialogue social permet de régler un conflit interne, mais il va au-delà de la simple résolution de différends. Il favorise également des échanges plus ouverts et respectueux.

Figure N°1 : l'équation structurelle sortie d'AMOS version 18.0.



Source : Sow (2024)

L'équation structurelle illustre bien une influence positive entre la **négociation**, la **médiation** et la **justice organisationnelle**. La **justice interpersonnelle** joue un rôle médiateur clé entre le dialogue social et l'intention de quitter. La **négociation** agit directement sur la réduction de l'intention de quitter. Nous constatons également le mécanisme de médiation réduit l'intention de quitter car il présente une relation négative illustrer bien par la variance.

4. Discussion des résultats

Les objectifs initiaux de ce papier sont de comprendre le phénomène de gestion des conflits et d'intention de quitter par le biais de la justice organisationnelle. Ainsi, nos résultats s'inscrivent globalement dans la continuité des travaux antérieurs de la justice organisationnelle et ses effets sur les attitudes des salariés. En effet, conformément aux travaux de Colquitt et al. (2001) et de

Folger et Cropanzano (1998), nos résultats confirment que la justice joue un rôle central dans la gestion des relations des salariés au travail et dans la régulation des comportements organisationnels. Plus précisément, les liens positifs observés entre les mécanismes de gestion des conflits et les dimensions de la justice organisationnelle montrent que la perception d'équité favorise l'acceptation des décisions prises et de la qualité du climat social.

Nos résultats montrent que la négociation constitue un levier direct de réduction de l'intention de quitter des salariés des entreprises étudiées (Senelec, Sonacos et Sen'eau), ce qui rejoint les études de Jehn (1995) sur l'importance d'une gestion efficace des différends pour limiter les comportements de retrait. Cependant, la médiation au niveau de ces entreprises n'a pas d'effet direct sur l'intention de quitter des salariés. Il apparaît également que la justice interpersonnelle est fortement liée avec la l'intention de quitter contrairement à certaines études (Colquitt et al., 2001). Cela met en évidence l'importance du respect, de la dignité et de la qualité des interactions humaines dans le contexte des entreprises sénégalaises. Ainsi, dans certains discours ils ressortent que même si les procédures distributives des ressources sont importantes, ce sont surtout les relations humaines qui déterminent la rétention des salariés au niveau des entreprises. Ce résultat est cohérent avec les approches basées sur la théorie de l'échange sociale (Blau, 1964) qui soulignent l'importance de la réciprocité et du traitement humain dans l'engagement organisationnel.

Ce travail présente un apport managérial car il offre plusieurs implications pratiques. D'abord, les dirigeants doivent accorder une attention particulière à la qualité des interactions interpersonnelles, en favorisant un management basé sur le respect, l'écoute et la reconnaissance. Ensuite, formaliser la négociation pour assurer une gestion transparente et inclusive du conflit qui apparaît comme un levier stratégique pour réduire l'intention de quitter des salariés. Enfin, les dirigeants gagneraient à intégrer la justice organisationnelle comme un pilier central de leur politique de gestion des ressources humaines afin de renforcer la confiance et l'engagement du personnel.

Malgré ses apports, ce papier présente certaines limites. D'une part, la taille de l'échantillon qui reste relativement limitée car concernant que trois entreprises sénégalaises, ce qui peut restreindre la généralisation des résultats. D'autre part, certaines variables contextuelles n'ont pas été intégrées dans le modèle.

Pour une étude dans le futur il serait intéressant d'élargir l'échantillon et intégrer d'autres variables culturelles afin d'approfondir la compréhension des mécanismes liant la justice organisationnelle, la gestion des conflits et les comportements des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- 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
- 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.
- Bagger, J., Cropanzano, R., et Ko, J. (2006). La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements. Dans A. El Akremi, S. Guerrero et J.-P. Neveu (dir.), *Comportement organisationnel* (Vol. 2, chap. 2). De Boeck.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., et Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Behson, S. J. (2011). [Référence à compléter par l'auteur — source non retrouvée avec certitude lors de la vérification].
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bertholet, C., et Gaudet, M.-C. (2016). Justice organisationnelle et gestion du changement.
- Bertrand, F. (2014). [Référence à compléter par l'auteur — source non retrouvée avec certitude lors de la vérification].
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. Dans J. Greenberg et R. Cropanzano (dir.), *Advances in organizational justice* (p. 89-118). Stanford University Press.
- Bies, R. J., et Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Dans R. J. Lewicki, B. H. Sheppard et M. H. Bazerman (dir.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, p. 43-55). JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Byrne, Z. S., et Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. Dans R. Cropanzano (dir.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2, p. 3-26). Lawrence Erlbaum Associates.
- Camerman, J., El Akremi, A., et Vandenberghe, C. (2007). [Référence à compléter par l'auteur — échelle de mesure de la justice organisationnelle, source non retrouvée avec certitude lors de la vérification].
- 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.
- Colle, R. (2006). [Référence à compléter par l'auteur — thèse ou ouvrage non retrouvé avec certitude lors de la vérification].
- Colle, R., Peretti, J.-M., et Cerdin, J.-L. (2005). Quand les jeunes recrues jugent leur fidélité à l'entreprise. La contribution du contrat psychologique.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- 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.
- 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.
- Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. Yale University Press.
- Deutsch, M. (2000). Cooperation and competition. Dans M. Deutsch et P. T. Coleman (dir.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (p. 21-40). Jossey-Bass.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., et Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., et Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.

El Akremi, A., Nasr, M. I., et Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. Dans A. El Akremi, S. Guerrero et J.-P. Neveu (dir.), *Comportement organisationnel* (Vol. 2, p. 47-90). De Boeck.

Folger, R., et Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage.

Garnier, B. (1983). La gestion des conflits interpersonnels en milieu Universitaire. *Relations Industrielles/Industrial*, 10-23.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Dans R. Cropanzano (dir.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (p. 79-103). Erlbaum.

Greenberg, J. (1995). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Sage.

Hellriegel, D., Slocum, J. W., et Woodman, R. W. (1992). *Management des organisations*. [Édition à compléter par l'auteur].

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., et Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

Le Flanchec, A. (2006). Médiation, autonomie et justice procédurale. Le cas SFR Cegetel. *Négociations*, 6(2), 113-126

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. Dans L. Berkowitz et E. Walster (dir.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, p. 91-131). Academic Press.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Dans K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis (dir.), *Social exchange: Advances in theory and research* (p. 27-55). Plenum.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2e éd.). McGraw-Hill.

Paillé, P. (dir.) (2011). *La fidélisation des ressources humaines : approches conceptuelles et recherches empiriques*. Presses de l'Université Laval.

Peretti, J.-M. (2011). *Ressources humaines* (13e éd.). Vuibert.

- Potin, Y. (2008-2009). La médiation, un mode alternatif de règlement des conflits. [Référence à compléter par l'auteur — cours ou mémoire non retrouvé avec certitude lors de la vérification].
- Poulain-Rehm, T. (2006). Les théories de la fidélisation. Dans Encyclopédie des ressources humaines. Vuibert, p. 442.
- 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. (1971). A theory of justice. Harvard University Press.
- 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, Université Assane Seck Ziguinchor.
- Spanier, K. et al. (2014). [Référence à compléter par l'auteur — source non retrouvée avec certitude lors de la vérification].
- Steiner, D.-D. (2016). Justice organisationnelle. Dans Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés. Dunod. (Note : l'article cite « Steiner, 2014 » ; la publication la plus proche identifiée date de 2016 — année à vérifier auprès de l'auteur.)
- 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.
- Thomas, K. W., et Kilmann, R. H. (2005). Instrument de gestion des conflits Thomas-Kilman (TKI). [Éditeur à compléter par l'auteur].
- Wilmot, W. W., et Hocker, J. L. (1995). Interpersonal conflict. [Édition à compléter par l'auteur].