

La Dynamique de la Qualité de Vie au Travail : Une Étude Intégrative sur l'Interaction des Variables Organisationnelles

The Dynamics of Work-Life Quality: An Integrative Study on the Interaction of Organizational Variables

Pr. ELLIOUA Hanane

Enseignante chercheuse

ESCA

Ecole de management

Maroc

BEN GAMRA Youssef

Doctorant

École Nationale des Sciences Appliqués

Université Hassan Premier

Laboratoire d'Analyse et Modélisation des Systèmes et Aide à la Décision

Maroc

Fouad KADIRI

Doctorant

École Nationale des Sciences Appliqués

Université Hassan Premier

Laboratoire d'Analyse et Modélisation des Systèmes et Aide à la Décision

Maroc

Date de soumission : 07/01/2023

Date d'acceptation : 09/04/2023

Pour citer cet article :

ELLIOUA. H. & al., (2023) « La Dynamique de la Qualité de Vie au Travail : Une Étude Intégrative sur l'Interaction des Variables Organisationnelles », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 », pp : 220 - 240

Résumé

Cet article se focalise sur le concept complexe de la qualité de vie au travail (QVT), mettant en lumière les multiples variables organisationnelles qui interagissent avec cette notion. À travers une revue extensive de la littérature existante, nous identifions plusieurs facteurs clés qui influencent la QVT, y compris le leadership, l'encadrement, la responsabilité sociale, l'équité, l'efficacité et la productivité. L'article souligne que le succès organisationnel contemporain repose en grande partie sur une perception positive des conditions de travail par les employés. L'importance du soutien organisationnel est particulièrement soulignée, indiquant qu'une perception favorable de la QVT est généralement observée dans les organisations qui répondent efficacement aux besoins de leurs employés. Nous concluons en soulignant la nécessité de poursuivre des recherches approfondies sur la QVT en adoptant une approche interdisciplinaire et multiniveaux. Il est crucial d'étudier les variables liées à la QVT pour améliorer le management des ressources humaines et la performance organisationnelle. De ces recherches, nous pouvons développer des stratégies pour un environnement de travail sain, répondant aux besoins des employés et maximisant leur performance.

Mots clés : Qualité de vie au travail ; variables organisationnelles ; satisfaction au travail ; environnement de travail ; équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Abstract

This article focuses on the complex concept of Quality of Work Life (QWL), illuminating the multiple organizational variables that interact with this notion. Through an extensive review of the existing literature, we identify key factors influencing QWL, including leadership, management, social responsibility, equity, efficiency, and productivity. The article underscores that contemporary organizational success largely rests on a positive perception of working conditions by employees. The importance of organizational support is highlighted, indicating that a favorable perception of QWL is generally observed in organizations that effectively meet their employees' needs. We conclude by emphasizing the need for continued in-depth research on QWL, adopting an interdisciplinary and multilevel approach. It's crucial to study variables linked to QWL to improve human resource management and organizational performance. From such research, we can develop strategies for a healthy work environment, meeting employees' needs and maximizing their performance.

Keywords: Quality of work life; organizational variables; job satisfaction; work environment; work-life balance.

Introduction

La qualité de vie au travail (QVT) est un concept qui repose sur l'interprétation des employés d'une organisation quant à leur satisfaction ou insatisfaction par rapport à leur environnement de travail. En conséquence, cette interprétation est une évaluation du niveau de bien-être et de développement qu'un environnement de travail peut générer pour les employés d'une organisation, qui, si elle est négative, peut compromettre le fonctionnement optimal et les performances de l'organisation (Feldman, 1993).

Le concept de la QVT trouve ses origines au début du 20^e siècle (Tavani, et al., 2014), une époque dominée par les économies industrielles capitalistes. L'attention était alors axée principalement sur l'aspect matériel des conditions de travail, comme l'amélioration de l'éclairage et de la ventilation, ainsi que l'efficacité stricte dans l'exécution des tâches prédéfinies. Par conséquent, la QVT était principalement basée sur l'amélioration de l'efficacité et de la productivité des employés, et n'était pas considérée comme un facteur crucial pour une meilleure gestion. Cette vision a mené à un taux élevé d'absentéisme, de démotivation, de roulement de personnel, et de démission, puisque l'employé était perçu plus comme un outil pour atteindre les objectifs organisationnels que comme un acteur essentiel (Emilie, et al., 2016).

C'est dans ce contexte que de nouvelles philosophies de gestion sont apparues, mettant l'accent sur l'importance du capital humain dans une organisation. Une des théories précurseurs en ce sens est celle des relations humaines, dont Elton Mayo est le principal représentant (Acevedo, 2018). Cette théorie a mis en avant la valorisation des ressources humaines et de leur potentiel en tant qu'élément précieux et prédominant pour les organisations (Abdeen, 2002). Prolongeant cette approche, la Théorie X et Théorie Y de McGregor a apporté une vision renouvelée de la motivation des employés, suggérant que les employés motivés peuvent accroître leur satisfaction et leur productivité (Jacobs, 2004).

Simultanément, la hiérarchie des besoins de Maslow a souligné l'importance de répondre à un ensemble de besoins hiérarchisés pour augmenter la satisfaction au travail (Maslow, 1943). Cette perspective a été complétée par le modèle des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham, qui ont démontré l'importance d'assigner des tâches significatives pour stimuler la motivation et la satisfaction au travail (Hackman & Oldham, 1976). Enfin, la théorie ERG

d'Alderfer a réinterprété la hiérarchie des besoins de Maslow, soulignant l'importance des besoins liés à l'existence, aux relations et à la croissance pour la motivation des employés (Alderfer, 1969). Ces théories ensemble renforcent la nécessité d'améliorer la qualité de vie au travail pour augmenter la satisfaction et la productivité des employés.

Dans cette perspective, le concept de qualité de vie au travail (QVT) a progressivement acquis une importance prépondérante. En effet, dès les années 1960, des entités notables comme le Département du Travail des États-Unis et la Fondation Ford ont commencé à intégrer et à appliquer ce concept, en lui attribuant une signification proche de celle que nous lui reconnaissons aujourd'hui (Baitul, 2012). Ces organisations ont ainsi jeté les bases d'un cadre de travail mettant l'accent sur le bien-être des employés et reconnaissant leur valeur cruciale au sein de la structure organisationnelle.

L'étude de la QVT vise à répondre aux exigences d'un environnement de travail de plus en plus demandeur (Keith, 1989 ; Arguelles et al., 2017). Malheureusement, il semble que ce concept est parfois négligé, car un nombre croissant d'entreprises adoptent des méthodes de gestion qui déshumanisent les relations de travail au profit d'une compétitivité, d'une productivité et d'une position sur le marché accrue. Cependant, dans ce contexte, les études sur la QVT prennent une importance croissante dans les nouvelles méthodologies de gestion des entreprises et des ressources humaines. Les recherches approfondies ont conclu que la QVT devrait être l'un des facteurs les plus importants au sein des organisations, car en favorisant le bien-être des travailleurs, elle peut sans aucun doute contribuer à améliorer la productivité des entreprises (Kaur, 2016).

Cependant, malgré l'attention accrue portée à la QVT, il reste des questions importantes à explorer. La problématique centrale de cette étude réside dans l'identification des variables clés qui influencent la qualité de vie au travail et leur impact sur la satisfaction et la performance des employés. En outre, il est essentiel de comprendre comment les organisations peuvent mettre en place des stratégies efficaces pour favoriser un environnement de travail propice, améliorer l'engagement des employés et atteindre de meilleures performances organisationnelles.

La méthodologie adoptée pour cette étude repose sur une revue de littérature exhaustive. Cette approche nous permet de recueillir des informations à partir d'études existantes et d'identifier les variables pertinentes et leurs relations avec la QVT. Les articles sélectionnés ont abordé divers aspects de la QVT, tels que la perception et le diagnostic de la QVT, les approches conceptuelles et les outils d'évaluation, ainsi que les composantes essentielles pour favoriser un environnement de travail favorable.

Pour éclairer notre compréhension de la qualité de vie au travail (QVT) et aborder de manière approfondie la problématique de notre étude, notre article se divise en deux grandes parties captivantes. La première partie examine en détail les composantes clés de la QVT dans une approche intégrative. Nous explorons les différentes dimensions de la QVT et mettons en évidence leur importance pour le bien-être des employés et les performances organisationnelles. La deuxième partie se concentre sur l'influence des facteurs organisationnels sur la QVT. Nous analysons comment l'environnement de travail peut affecter la QVT des employés, en mettant en avant les déterminants clés qui favorisent un environnement de travail propice au bien-être.

1. REVUE DE LA LITERATURE

1.1. Les composantes clés de la Qualité de Vie au Travail : Une approche intégrative.

Les recherches de Jokinen et Heiskanen (2013) ont suggérées que la qualité de vie au travail (QVT) est influencée par différentes composantes organisationnelles spécifiques. Parmi celles-ci figurent la gestion des conflits, l'influence du travail, le contrôle de la supervision, l'ouverture sociale sur le lieu de travail et les récompenses intrinsèques. Ces variables jouent un rôle crucial dans des situations et des conditions de travail particulières.

Taylor (1979), dans le cadre de son étude pragmatique sur la QVT, a identifié des facteurs extrinsèques et intrinsèques essentiels. Les facteurs extrinsèques comprennent le salaire, les horaires et les conditions de travail, tandis que les facteurs intrinsèques sont liés à la nature du travail lui-même. Taylor a également souligné d'autres aspects pertinents tels que la participation des employés à la prise de décision, le soutien social, la pertinence sociale du travail, l'épanouissement personnel, la justice, l'équité et le pouvoir individuel. Ces facteurs peuvent varier en fonction de l'organisation et du groupe de salariés.

La QVT peut être étudiée à travers diverses approches, notamment des comparaisons statistiques, des corrélations et des études qualitatives. Bien que des améliorations aient été observées au fil du temps, certaines entreprises, en particulier dans le secteur industriel, peuvent encore rencontrer des difficultés en raison de leur structure rigide et de leur réticence au changement. Lau et al. (2001) soulignent que l'objectif de la QVT est de créer une relation solide, à la fois sociale et psychologique, entre l'entreprise et ses employés.

D'autres chercheurs ont également apporté leur contribution en identifiant les composantes essentielles de la QVT. Selon Susana et al (2021), la QVT est intimement liée au développement du personnel et englobe divers aspects tels que la performance professionnelle, le système de travail, les politiques de l'entreprise, les méthodes de leadership et de gestion, les stratégies organisationnelles, l'efficacité et la productivité. Balaran et al (2015) mettent en avant la culture organisationnelle, le soutien social, la santé organisationnelle et la santé des employés comme des dimensions clés de la QVT.

L'approche de Soenen (2017), axée sur l'incitation au travail et la création d'environnements favorables, souligne l'importance de lier directement des variables telles que la santé physique et mentale des travailleurs à la performance et aux résultats. Saraji et Dargahi (2006) identifient des composantes telles que les relations interpersonnelles, les compétences individuelles, la formation à la gestion, l'intégration, la participation et la valeur du travail. Ajala (2013) souligne quant à lui que la QVT est principalement liée au bien-être, au bonheur, à la satisfaction et aux expériences positives des employés dans l'accomplissement de leurs tâches.

La présence d'un leadership fort, au sein des organisations, favorise la productivité et génère des résultats positifs pour la QVT (Najafi, 2006). Nanjundeswaraswamy et Syndhya (2016) ajoutent l'engagement organisationnel comme une composante essentielle, en soulignant l'importance de la rémunération équitable, des conditions de travail sûres et saines, de la sécurité de l'emploi et du contenu du travail pour favoriser la satisfaction des employés. Les facteurs liés à la vie professionnelle, tels que les relations avec les collègues, les avantages, la satisfaction des besoins sociaux, la communication intergroupe et organisationnelle, la stabilité professionnelle, sont également des critères couramment utilisés pour évaluer la QVT selon l'étude de Warr et al. (1979).

Cependant, la littérature révèle que la QVT est influencée par différentes composantes interconnectées (Tableau 1). Les travaux de recherche mettent en évidence des facteurs tels que la résolution des conflits, l'influence du travail, le contrôle de la supervision, l'ouverture sociale, les récompenses intrinsèques, le salaire, les conditions de travail, la participation des employés, le soutien social, l'épanouissement personnel, la justice, l'équité, le pouvoir individuel, et bien d'autres encore. Une approche intégrative permet de mieux comprendre et d'améliorer la QVT, favorisant ainsi la satisfaction, le bien-être et la performance des employés.

Tableau N°1 : Principales composantes de la qualité de la vie professionnelle

Auteur	Année	Composantes
Jokinen y Heiskanen	2013	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Récompenses intrinsèques du travail ▪ Résolution des conflits de travail. ▪ L'influence du travail. ▪ Contrôle de supervision. ▪ Ouverture sociale sur le lieu de travail.
Susana, L., Ruivo, P. & Morgado, S.	2020	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le développement personnel. ▪ Comportement et performance au travail (système de travail, entreprise) ▪ Politiques d'entreprise, méthodes de gestion, stratégies organisationnelles, efficacité et productivité).
Balaran, B. Soumendra, D. Vishnu, M.	2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La culture organisationnelle. ▪ Le soutien social. ▪ La santé organisationnelle. ▪ La santé des employés.
Soenen. G	2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Santé physique et mentale du travailleur. ▪ Performance professionnelle (performance et obtention de résultats).
Saraji, G. N. Dargahi, H.	2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Génération de relations interpersonnelles. Compétences individuelles. ▪ Formation à la gestion. ▪ Intégration et degré de participation. ▪ Le courage au travail.
Najafi, A.	2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. ▪ Caractéristiques du poste. ▪ Le comportement des superviseurs. ▪ Avantages et rémunération.

<p>Lau, T., Y.H., Wong, K.F., Chan, and M., Law.</p>	<p>2001</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Engagement. ▪ Le constitutionnalisme. ▪ Conditions de travail. ▪ Pertinence sociale et importance de l'emploi. ▪ Compensation. ▪ Occupation de l'emploi. ▪ Utilisation des compétences et intégration sociale.
<p>Warr, P., Cook, J and Wall, T</p>	<p>1979</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La sécurité dans l'environnement de travail. ▪ Possibilités de promotion. ▪ L'autonomie. ▪ Rémunération. ▪ Les relations avec les autres. ▪ Avantages et récompenses. ▪ Satisfaction des besoins sociaux. ▪ La communication. ▪ La satisfaction au travail. La stabilité de l'emploi.
<p>Nanjundeswaraswamy, T. S., & Sandhya, M. N.</p>	<p>2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité intrinsèque du travail. ▪ Organisation du travail. ▪ Conditions de travail. ▪ Les relations sociales. ▪ Égalité des sexes et équilibre entre vie professionnelle et vie privée. ▪ Compétences et apprentissage tout au long de la vie. ▪ Intensité du travail. ▪ Santé et sécurité au travail. ▪ Compensation du travail. ▪ Inclusion social et accès au marché du travail.
<p>Walton, R. E.</p>	<p>1957</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une compensation adéquate et équitable, ▪ Des conditions de travail sûres et saines, ▪ L'intégration sociale dans l'organisation du travail, ▪ Le Développement des compétences et des capacités des employés, ▪ L'opportunité de croissance et de la sécurité, ▪ Le constitutionnalisme dans l'organisation du travail, ▪ L'espace total de vie et la dépendance sociale ▪ La pertinence sociale de la vie professionnelle.

Source : Tableau conçu par les auteurs.

La qualité de vie au travail est un sujet d'intérêt croissant dans les sciences sociales. Selon Sirgy et al. (2008), elle joue un rôle essentiel dans l'évaluation du bien-être matériel et immatériel des travailleurs, ce qui en fait un concept multidimensionnel et empirique. En analysant les différentes composantes proposées par les chercheurs, nous avons identifié leur influence directe sur la qualité de vie au travail. Parmi ces composantes, celles liées à l'environnement organisationnel, à l'engagement des employés et à leur performance se distinguent par leur récurrence et leur importance. Ces critères sont étroitement liés à la manière dont les travailleurs

perçoivent leur expérience au travail et à leur capacité à s'épanouir professionnellement. Ainsi, une meilleure compréhension de ces composantes contribue à une meilleure évaluation et gestion de la qualité de vie au travail dans les organisations.

2. L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL ET SON IMPACT SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.

La qualité de vie au travail est un concept qui a été abordé dans la recherche scientifique depuis un certain temps, mais de nouvelles études continuent de mettre en lumière des résultats intéressants. L'examen approfondi de ce concept révèle sa relation positive avec d'autres éléments de l'environnement organisationnel, soulignant ainsi l'importance du facteur humain au sein des entreprises. Dans cette section, nous explorons certains de ces éléments et leur impact sur la qualité de vie au travail.

2.1. Le coaching managérial et l'amélioration de la qualité de vie au travail

Traditionnellement, la qualité de vie au travail a été étudiée en mettant l'accent sur sa valeur ajoutée et son impact sur la performance organisationnelle. Cependant, avec l'évolution des paradigmes de développement des ressources humaines et des objectifs organisationnels, de nouvelles composantes ont été identifiées. Selon Hayrol et al (2010), ces composantes comprennent les aspects interpersonnels, les politiques organisationnelles, le style de gestion, le soutien organisationnel, la vie personnelle et familiale, la sécurité et la satisfaction organisationnelles, l'environnement de travail, le bien-être et la santé personnelle. Parmi ces composantes, le mode de gestion au sein de l'organisation joue un rôle essentiel (Ali et al., 2011).

Le coaching est considéré comme un processus puissant qui favorise la performance des individus au sein de l'organisation, selon les travaux de Bayad (2005). Une étude menée par Seyed et al en 2011 montre également que l'utilisation du coaching favorise le développement du personnel en améliorant l'efficacité des communications organisationnelles, la construction d'équipes, la connaissance de soi, la capacité à créer, la gestion du changement et l'autonomisation des employés (Seyed et al., 2011).

Le coaching influence plusieurs composantes de la qualité de vie au travail, notamment en favorisant l'établissement et le renforcement des relations interpersonnelles (Bousdig, 2021). Selon Xin et Denfeld Wood (2021), le coaching poursuit trois objectifs : l'amélioration de la

vie en équilibrant les rôles professionnels et personnels, le développement du leadership en améliorant les compétences interpersonnelles et d'équipe, et la connaissance de soi en prenant conscience des lacunes et des opportunités de croissance personnelles. Des études telles que celle menée par Wrench et McCroskey (2008) confirment que le coaching joue un rôle important dans la qualité de vie au travail. Ali et al (2011) soulignent également que le style de coaching managérial existant influe sur le niveau de satisfaction professionnelle au sein de l'environnement de travail.

2.2. Qualité de vie au travail, source d'attractivité et de performance des employés.

Pour obtenir des résultats durables, chaque organisation doit s'engager pleinement envers ses employés (Mowday et al., 1982). Des études menées par Wiese, Freund et Baltes (2002) ont démontré que le développement des organisations est étroitement lié à la satisfaction et au bien-être des employés. Selon Shanafelt et al (2005), les employés qui connaissent un bien-être psychologique élevé sont mieux à même de gérer la complexité de leurs activités et de créer de la valeur pour l'organisation. Baron (1983) souligne que la reconnaissance et la valorisation des employés stimulent leur productivité et leur rendement. Les employés sont pleinement motivés lorsque leurs besoins sont satisfaits. Par conséquent, les organisations doivent offrir un environnement optimal à leurs employés afin de favoriser leur efficacité et d'obtenir les meilleurs résultats possibles (Schaufeli et Bakker, 2004).

Il est logique que les employés qui se sentent à l'aise au travail soient plus efficaces et apprécient davantage leur travail que ceux qui se sentent mal à l'aise. De plus, les employés satisfaits au travail ont moins tendance à vouloir quitter l'organisation (Schaufeli et Bakker, 2004). L'attractivité de l'emploi est un autre facteur important pour évaluer la qualité de vie au travail des employés. L'attractivité de l'emploi peut être définie comme "la mesure dans laquelle un emploi est passionnant, stimulant et procure un sentiment d'accomplissement" (Christen et al., 2006). Lorsque les employés perçoivent leur travail comme attrayant, ils sont enclins à fournir des efforts supplémentaires, à relever des défis et à s'adapter aux tâches difficiles, tout en étant moins susceptibles d'abandonner face à des tâches complexes ou de se lasser des tâches simples (Tho et al., 2014).

2.3. La responsabilité sociale des entreprises : un levier pour une qualité de vie au travail épanouissante.

Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a émergé en 1953 grâce aux travaux du chercheur Howard Bowen, qui encourageait les organisations à prendre en compte les répercussions de leurs décisions et activités sur la société, la santé, la sécurité et les conditions de travail des employés. De nos jours, la notion de responsabilité sociale s'est répandue dans presque tous les domaines de l'activité humaine (Vogel, 2007). Dans le contexte des entreprises, l'idée d'être socialement responsable contribue au bien-être des individus sur le lieu de travail et renforce l'engagement des employés envers l'organisation (Valchos et al., 2013). De plus, Nwagbara et Reid (2013) soulignent l'importance d'intégrer une approche de responsabilité sociale dans les stratégies de gestion afin d'améliorer l'environnement de travail et le climat organisationnel. Selon Lawrence et Weber (2008), la qualité de vie au travail, en tant qu'indicateur de la responsabilité sociale des entreprises, est un outil de contrôle essentiel pour aider les organisations à améliorer leurs stratégies et atteindre leurs objectifs. Kriel (2004) suggère que la qualité de vie au travail est étroitement liée à la justice au travail et à l'éthique des affaires. En d'autres termes, la responsabilité sociale des entreprises joue un rôle crucial dans la configuration de la qualité de vie au travail.

Ainsi, les organisations peuvent, par le biais de la responsabilité sociale des entreprises, comprendre et satisfaire les besoins de leurs employés en créant un environnement propice à leur épanouissement personnel, en améliorant l'intégration de la vie professionnelle et personnelle, et en renforçant les liens avec l'organisation (Bhattacharya et al., 2008). Bauman et Skitka (2012) suggèrent que l'intégration d'une approche de responsabilité sociale dans les stratégies organisationnelles contribue constamment à satisfaire les besoins de sécurité et de santé des employés. Ces derniers peuvent alors percevoir leur organisation comme étant morale et conclure qu'il est sûr d'investir leur temps et leurs efforts dans son développement.

2.4. La qualité de vie au travail : facteur d'engagement des employés

Des études ont démontré que les organisations offrant un environnement de travail favorable et propice ont plus de facilité à recruter et à fidéliser leur précieuse main-d'œuvre. Il est donc essentiel d'atteindre un niveau satisfaisant de conditions de vie au travail, car cela a un impact significatif sur l'engagement des individus envers leur organisation (Steers, 1977).

L'environnement de travail a été identifié comme un indicateur clé pour les individus cherchant à changer d'emploi. Dans le contexte du développement économique actuel en constante évolution, il n'est plus possible de prendre pour acquis l'engagement des ressources humaines, il est donc crucial de rechercher et de promouvoir une philosophie d'appartenance des employés aux organisations, qui peut prédire leur intention de rechercher un emploi ailleurs (Gopinath, 2019).

Il revient donc aux gestionnaires de comprendre et de mettre en place de meilleures stratégies visant à créer un environnement moins stressant et plus favorable. De plus, la qualité de vie au travail est considérée comme une approche organisationnelle visant à transformer le climat organisationnel de manière à satisfaire techniquement et humainement une variété de besoins par le biais des ressources, des activités et des résultats liés aux participants (Poonsook et Vichian, 2016). Les employés qui jouissent d'une bonne qualité de vie au travail ont tendance à s'investir pleinement dans leur travail et à avoir une intention de roulement plus faible (Owens, 2006).

L'engagement des employés peut conférer aux organisations un avantage concurrentiel durable, notamment dans le contexte économique actuel. Comme l'ont indiqué des études antérieures et confirmé dans cette recherche, la qualité de vie au travail joue un rôle crucial dans l'engagement des employés et dans l'établissement d'une relation de confiance. Elle est également essentielle pour permettre aux entreprises d'atteindre de meilleures performances (Newstrom, 2007).

2.5. Impact du harcèlement sur la qualité de la vie au travail : préoccupations et implications pour le bien-être des employés.

Le harcèlement sur le lieu de travail est un phénomène préoccupant qui traverse les frontières et touche un large éventail d'entreprises, indépendamment de leur secteur ou de leur taille. Il se caractérise par des actions non désirées ou non souhaitées envers un employé, entravant ainsi sa performance professionnelle. Le harcèlement peut prendre différentes formes, qu'elles soient verbales ou physiques, visant à susciter l'hostilité en raison de la démographie, de l'origine ethnique ou d'autres caractéristiques personnelles de l'individu, créant ainsi une atmosphère hostile qui perturbe son travail.

Dans ce contexte, la qualité de la vie au travail revêt une grande importance pour toute organisation. Elle englobe un ensemble de concepts essentiels qui permettent d'attirer de

nouveaux employés et de fidéliser le personnel existant (Saraji et Dargahi, 2006). La qualité de la vie au travail peut être définie comme un ensemble d'éléments visant à apporter une dimension humaine à l'environnement de travail, contribuant ainsi au bien-être physique et mental des employés et à la qualité de leur travail au sein de l'organisation. Elle vise également à assurer la satisfaction professionnelle en offrant des conditions de travail qui garantissent la sécurité et la santé des employés (Anderson et al, 1996).

Plusieurs études ont révélé que les comportements de harcèlement ont un impact significatif sur la qualité de vie des employés, et que le stress au travail et l'engagement organisationnel jouent un rôle de médiation dans cette relation (Deery et al., 2011). Les brimades et le harcèlement généralisé sur le lieu de travail partagent des caractéristiques similaires, se manifestant par des actions répétitives et persistantes qui créent un déséquilibre de pouvoir (Sandvik et Tracy, 2006). Ces comportements nuisent au bien-être physique des employés (Kivimaki et al., 2005) et ont un impact négatif sur leur qualité de vie. Qu'ils prennent la forme d'agressions verbales, de manque de respect, d'isolement ou d'autres formes d'intimidation, ces comportements contribuent à créer un environnement de travail hostile et perturbent le bien-être des employés (Lim et Cotina, 2005 ; Namie, 2003; Fitzgerald et al., 1997).

Il convient de souligner que la qualité de la vie au travail, en tant que concept, vise à instaurer des stratégies et des procédures qui améliorent la dignité des employés et leurs conditions de travail (Nazir et al., 2011). Il est essentiel de considérer les individus comme la ressource la plus précieuse pour la compétitivité de l'organisation, et de les traiter avec dignité et respect (Tabassum et al., 2011).

2.6. La qualité de vie au travail et soutenabilité du changement organisationnel

Assurer un environnement de travail stimulant est d'une importance capitale pour de nombreuses organisations. Le capital humain est la force motrice qui favorise les différents processus, facilite leur développement et contribue indéniablement à la progression continue des employés et de l'organisation. Il est essentiel de ne pas se limiter à la satisfaction des besoins fondamentaux des employés, car une diversité de besoins personnels peut également émerger, influençant directement les comportements et les attitudes des employés au sein de l'organisation. Par conséquent, il est nécessaire d'ajuster ces besoins au sein de l'organisation afin de favoriser une meilleure qualité de vie au travail (Nair, 2013).

La qualité de vie au travail, telle que définie par Gonzalez, Peiro et Bravo (1996), repose sur la perception des exigences professionnelles et des ressources disponibles pour y répondre, que ce soit du point de vue de l'employé ou de l'organisation. Ce concept englobe des éléments à la fois subjectifs et objectifs : les éléments subjectifs renvoient aux facteurs qui influencent directement la perception du travail par l'employé, ainsi que les caractéristiques individuelles qui façonnent sa perspective. En ce sens, les expériences subjectives ne sont pas simplement une dimension de la vie, mais elles en constituent l'essence même. D'autre part, les éléments objectifs concernent l'évaluation de l'organisation dans son ensemble en tant que système à plusieurs niveaux, en prenant en compte les caractéristiques physiques et environnementales du lieu de travail qui peuvent favoriser une meilleure ou une moins bonne qualité de vie au travail. La perception de ces éléments subjectifs et objectifs par les employés peut influencer leur réaction face aux processus de changement qui se déroulent au sein de l'organisation.

Il convient de souligner que les organisations sont des systèmes ouverts et dynamiques en constante évolution, comme l'ont souligné García et al (2010). Par conséquent, il est essentiel de comprendre la nature du changement, d'identifier les facteurs qui l'influencent et de déterminer la meilleure approche pour l'accompagner au sein de l'organisation.

3. MÉTHODOLOGIE

La présente étude repose sur une analyse documentaire de la littérature pertinente dans le domaine de recherche étudié. Conformément aux recommandations de William Ossipow (2002), les sciences sociales requièrent une analyse approfondie des documents existants et une réflexion sur les concepts établis.

Dans un premier temps, une recherche exhaustive d'articles scientifiques publiés au cours des quinze dernières années a été effectuée. Les bases de données utilisées comprenaient des ressources telles que Scopus, CAIRN.INFO, Springer, J-STOR et Elsevier. Les termes de recherche utilisés étaient "qualité de vie au travail", "variables organisationnelles", "satisfaction au travail" et "composantes de la qualité de vie au travail". Cette recherche a généré des centaines d'articles pertinents.

Il convient de noter que la majorité de ces articles étaient rédigés en anglais ou en espagnol, tandis que le nombre d'articles en français abordant spécifiquement le sujet était limité. Par

conséquent, une attention particulière a été portée aux articles disponibles en français pour garantir une approche équilibrée et une compréhension complète du sujet dans le contexte francophone.

Les articles sélectionnés couvraient un large éventail de thématiques liées à la qualité de vie au travail, notamment la perception et le diagnostic de la qualité de vie au travail, les approches conceptuelles et les outils d'évaluation, ainsi que les composantes essentielles pour favoriser un environnement de travail propice.

Cette approche méthodologique, basée sur l'analyse documentaire et la recherche d'articles scientifiques, nous permet de bénéficier d'une vision globale et actuelle de la qualité de vie au travail dans les organisations. Elle nous permet également d'identifier les tendances de recherche et les lacunes potentielles dans la littérature existante.

La revue approfondie des articles portant sur la qualité de vie au travail a permis de constater l'existence de variables dépendantes étroitement liées à cette étude, telles que l'encadrement, le leadership, la responsabilité sociale, l'équité, l'efficacité et la productivité, pour n'en citer que quelques-unes qui ont fait l'objet de recherches scientifiques récentes. Il est indéniable que ce concept a suscité un intérêt croissant au fil des années, donnant lieu à une multitude de recherches explorant sa relation avec de nombreuses composantes qui sont aujourd'hui au cœur des études menées dans le monde entier. Ces recherches cherchent principalement à décrire comment la perception positive des employés à l'égard de leurs conditions de travail physiques et émotionnelles est un facteur clé du succès organisationnel actuel.

À cet égard, des auteurs tels qu'Emilie (2016) et Tavani et al (2014) soulignent l'importance du soutien organisationnel dans l'étude de la qualité de vie au travail. En effet, lorsque les organisations répondent aux besoins de leurs employés, la qualité de vie au travail est perçue comme hautement satisfaisante. Cette conclusion est partagée par d'autres chercheurs qui considèrent le soutien organisationnel comme un facteur déterminant de la satisfaction au travail.

La qualité de vie au travail, en tant que concept abordable selon divers points de vue, est associée à plusieurs variables, notamment le leadership et le coaching (Yadav et al., 2019), car

elle reconnaît les caractéristiques et les approches individuelles des employés comme des leviers de compétitivité grâce au capital humain.

D'autres variables sont principalement liées à des aspects émotionnels et attitudeux, tels que la satisfaction au travail, la motivation et l'engagement organisationnel (Soenen, 2017). Dans cette optique, une approche intégrée de ce concept est nécessaire, car il peut être relié à de multiples variables organisationnelles (Jokinen et Heiskanen, 2013).

Il est intéressant de souligner que toutes ces variables auxquelles la qualité de vie au travail est associée tendent à trouver un équilibre dans le fonctionnement de l'organisation. C'est pourquoi ce concept occupe une place prépondérante dans les études organisationnelles, cherchant à étudier et à expliquer son impact sur les performances de l'entreprise à travers ses relations avec diverses variables.

Conclusion

Face à la diversité des défis associés à la satisfaction des employés, notre recherche met en avant l'impératif d'adopter une approche intégrée pour améliorer la qualité de vie au travail (QVT). En identifiant de nombreuses variables associées à la QVT, notre étude s'efforce d'aboutir à des conclusions qui rapprochent la science de la gestion d'une compréhension plus approfondie du comportement des ressources humaines au sein des environnements organisationnels et de leur impact sur les performances des entreprises.

La qualité de vie au travail est un domaine d'étude relativement récent, et en tant que tel, il offre de nombreuses opportunités pour la recherche future. Nous voyons un potentiel significatif pour la poursuite de cette ligne de recherche en élargissant et en validant empiriquement un programme de recherche plus approfondi sur la QVT. Ce programme devrait se concentrer sur l'exploration des différents éléments et variables susceptibles de montrer des corrélations significatives avec la QVT. En poursuivant cette voie, nous pourrions approfondir notre compréhension des interactions complexes entre la satisfaction des employés et les résultats obtenus par les organisations.

Pour obtenir une vue d'ensemble de la QVT, il est essentiel que les experts en sciences sociales et en gestion s'engagent dans des collaborations de recherche interdisciplinaires et

multiniveaux. Notre étude a mis en lumière la possibilité de modéliser la QVT en identifiant des variables pertinentes et en comprenant leurs relations mutuelles. Cela représente une étape significative dans la compréhension de la QVT et de son impact sur les organisations.

En ce qui concerne les implications managériales de notre recherche, nous soulignons l'importance de prendre en compte la QVT dans le cadre des décisions de gestion. Les gestionnaires doivent être conscients des différentes variables associées à la QVT et comment elles peuvent être influencées pour améliorer le bien-être des employés. Une attention particulière à ces variables peut entraîner une amélioration de la satisfaction des employés et, par conséquent, une augmentation de la productivité. Nous encourageons donc les organisations à intégrer ces conclusions dans leur stratégie de gestion des ressources humaines.

Sur le plan scientifique, notre recherche contribue à la littérature existante en mettant en lumière de nouvelles variables associées à la QVT. Cependant, des lacunes demeurent, ce qui souligne le besoin d'études futures pour combler ces lacunes et approfondir notre compréhension des complexités de la QVT. Par exemple, la mesure précise de l'impact de la QVT sur la performance organisationnelle est un domaine qui mérite une exploration plus approfondie.

Malgré les contributions significatives de cette étude, nous reconnaissons qu'elle n'est pas sans limites. Par exemple, comme il s'agit d'une revue de la littérature, les résultats ne sont que des synthèses d'études précédentes et non des conclusions tirées d'analyses empiriques originales. De plus, bien que nous ayons identifié plusieurs variables clés associées à la QVT, il est possible que d'autres variables pertinentes n'aient pas été incluses.

En somme, notre étude apporte des contributions significatives à la fois à la pratique de la gestion et à la littérature sur la QVT. Tout en offrant une base solide pour la recherche future, nos conclusions mettent également en évidence l'importance de la QVT pour une gestion efficace des organisations. L'accent mis sur les futures recherches sur la QVT n'est pas seulement pertinent pour la science de la gestion, mais est également indispensable pour garantir la satisfaction et le bien-être des employés. En conséquence, cela pourrait entraîner une performance organisationnelle accrue. Nous croyons fermement que l'adoption d'une approche intégrée pour améliorer la QVT est non seulement souhaitable, mais absolument nécessaire dans le monde du travail d'aujourd'hui.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdeen, T. (2002). Company performance: does quality of work life really matter? *Management Research News*, 25, 8-10.
- Acevedo Muriel, A. F. (2018). La teoría del capital humano, revalorización de la educación: análisis, evolución y críticas de sus postulados. *Revista Reflexiones Y Saberes*, (8), 58–72. Recuperado a partir de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/971>
- Ajala, EM. 2013. "Quality of work life and workers wellbeing: The industrial social workers approach." *Ife Psychol* 21 (2):46-56.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
- Ali, S., Ahmadi, A., Jalalian, N. y Salamzadeh, Y. (2011). To the promotion of work life quality using the paradigm of managerial coaching : the role of managerial coaching on the quality of work life, *African Journal of Bussiness Management*, 5(17), 7440-7448. doi: <https://doi.org/10.5897/AJBM11.220>
- Anderson DR, Crous F, and Schepers JM (1996). Flow and Quality of Work Life In A Diverse Workforce. *J. Ind. Psychol.*, 22(3): 13-20.
- Arguelles. L. A Ma, Quijano.R. A. Ga et Fajardo. M.J. (2017). “Profitability and Qualité of Working life“. *Revista Internacional Administracion y Finanzas*. Vol ; 10, N° 1. ISSN: 1933-608X. 81-93. <https://ssrn.com/abstract=2916926>
- Baitul, M. (2012). Factors affecting quality of work life: An. *Global Journal Of Management And Business Research*, 12(18).
- Balaran Bora, Soumendra Das, Vishnu Murthy.(2015). "Quality of Work life- A literature review ", *International journal in Management and social sciences (Impact factor - 3.25)*. Vol.03 Issue 03. ISSN:2321-1784. 106-115
- Baron, R. A. (1983). *Behaviour in organisations*. New York: Allyn & Bacon, Inc
- Bauman, Christopher W, and Linda J Skitka. (2012). "Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction." *Research in Organizational Behavior* 32:63-86.
- Bayad, M. & Persson, S. (2005). Le coaching au service de la transformation managériale. *Revue internationale de psychosociologie*, XI, 63-91. <https://doi.org/10.3917/rips.025.0063>
- Bhattacharya, Chitra Bhanu, and Daniel Korschun. (2008). "Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer." *Journal of Public Policy & Marketing* 27 (1):113-116.
- BOUSDIG. kh. (2021) « Les nouveaux enjeux de GRH : Quel dispositif de formation par le coaching pour un accompagnement managérial sur mesure ? », *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 »*, pp.414-433.
- Christen Markus, David Soberman, Ganesh Lyer. (2006). "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory". *Journal of Marketing*, Vol 70 (February 2006). 137-150. DOI: 10.1509/jmkg.2006.70.1.137
- Deery, S., Walsh, J., & Guest, D. (2011). Workplace aggression: The effects of harassment on job burnout and turnover intentions. *Work, Employment and Society*, Vol. 25. N° 4, 742–759. <https://doi.org/10.1177/0950017011419707>
- Emilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer (2016), *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Paris, Presses des Mines.
- Feldman P.H (1993). “Work life improvements for home care workers: Impact and feasibility”, *The Gerontologist*, Vol. 33(1), pp. 47-54
- Fitzgerald LF, Drasgow F, Hulin CL, Gelfand MJ, Magley VJ (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *J. Appl. Psychol.*, 82(4): 578-589.
- García, M., Camarco, J., Cervera, A., Ramírez, A & Romero, B. (2010). Relación entre grupos/ equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de Bogotá. *Psychologia: avances de la disciplina*. 4(2), 31-46.
- González, P., Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (1996). «Calidad de vida laboral». En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo (Vol. 2): Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.

- Gopinath. R.(2019), “Quality of Work Life (QWL) among the Employees of LIC.” International Journal of Scientific Research and Review. Vol 8, Issue 5, ISSN NO: 2279-543X. 373-377.
- Hackman. J.Richard, Greg R. Oldham.(1976). Motivation through the design of work: test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance. Volume 16, Issue 2, Pages 250-279, ISSN 0030-5073, [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Hayrol AMS, U Jegak, M, Asiah A, Noor A, AS Bahaman (2010). Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia. J. Soc. Sci., 6(1): 64-73.
- Jacobs, D. (2004). Book Review Essay: Douglas McGregor: The Human Side of Enterprise in Peril [Review of The Human Side of Enterprise; Douglas McGregor, Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise, by D. McGregor, G. Heil, W. Bennis, & D. C. Stephens]. The Academy of Management Review, 29(2), 293–296. <https://doi.org/10.2307/20159034>
- Jokinen. E et Heiskanen . T, (2013). Is the Measured Good Quality of Working Life Equivalent to Strategically Strong HRM System?. Procedia – Social and behavioral Sciences. Vol 81. PP. 131-141. DOI - 10.1016/j.sbspro.2013.06.401
- Kaur. Avjeet.(2016). “Quality of work life”. International Journal of Engineering Science and computing. Vol 6. Issue N° 7. ISSN 2321-3361. 3305-8311.
- Keith. L, (1989). Human behaviour at work: Organisational behavior. Ed.6. New Delhi, Tata McGraw-Hill Publishing Co.
- Kivimaki M, Ferrie je, Brunner E, Head J, Shipley MJ, Vahtera J (2005). Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees. Arch. Int. Med., 165: 2245-2251.
- Kriel, P.J. (2004). Quality of Work Life and Evolutionary Psychology: A Unifying Approach for the Integration of Personal and Business Ethics. Paper presented at the 6th Annual Conference on Quality of Work Life, Deakin University. Melbourne, Australia.
- Lau, T., Y.H., Wong, K.F., Chan, and M., Law. (2001). “Information technology and the work environment- does it change the way people interact at work”. Human Systems Management, Vol. 20(3), pp.267- 280.
- Lawrence, A. T., & Weber, J. (2008). Business and Society Stakeholders, Ethic, Public Policy. New York: McGraw-Hill.
- Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment. The Journal of applied psychology, 90(3), 483–496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.483>
- Maslow, A.H. (1943) A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press
- Nair, G.S. (2013). A Study On The Effect Of Quality Of Work Life (Qwl) On Organisational Citizenship Behaviour - With Special reference to College Teachers is Thrissur District , Kerala. Integral Review- A Journal of Management, Vol 6. N° 1. 34–46.
- Najafi, Ali, 2006. "Study of The Relationship between Quality of Work Life and Profiting of Middle Managers of Iranian Gas Company", Master's dissertation, Tehran, Allameh Tabatabaei University.
- Namie G (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. November/ December. Ivey Bus. J., pp. 1-6.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Sandhya, M. N. (2016). Quality of Work Life Components: A Literature Review. International Journal of Indian Psychology, 3(4), 12-36.
- Nazir, U. Qureshi, T.M. Shafaat, T et Ilyas, A. (2011). Office harassment: A negative influence on quality of work life. African Journal of Business Management Vol. 5 N° 25, pp. 10276-10285. DOI: 10.5897/AJBM11.766
- Newstrom. J. W. (2007). “Organizational behavior: human behavior at work“. Edition: Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007. 14th ed.
- Nwagbara, Uzoechi, and Patrick Reid. 2013. "Corporate Social Responsibility (CSR) and Management Trends: Changing Times and Changing Strategies." Economic Insights-Trends & Challenges 65 (2):12- 19.

- Ossipow, W. (2002). Les styles explicatifs en sciences sociales. Expliquer Et Comprendre En Sciences De l'Éducation, 45-66. <https://doi.org/10.3917/DBU.SAADA.2002.01.0045>
- Owens, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes. *Public Personnel Management*, 35(2), 163-171.
- Poonsook, K. Vichian, P. (2016). Quality of Work Life and Organizational Climate of Schools Located along the Thai-Cambodian Borders. *Journal of Education and Practice*. Vol.7, No.11, 134-138.
- Sandvik Pl, Tracy SJ (2006). Burned by bullying in the american workplace: prevalence, perception, degree, and impact. *J. Manage. Stud.*, pp. 1-55.
- Saraji, G. N. & Dargahi, H. (2006), "Study of Quality of Work Life (QWL)", *Iranian Journal of Publication Health* 35(4), 8-14.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational behavior*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Seyed, A. A. A., Najmeh, J., Yashar, S., daraei Mohammadreza, & Azam, T. (2011). To the promotion of work life quality using the paradigm of managerial coaching: The role of managerial coaching on the quality of work life. *African Journal of Business Management*, Vol 5. N°17, 7440–7448. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.220>
- Shanafelt, T. D., Novotny, P., Johnson, M. E, Zhao, X, Steensma, D. P., Lacy, M. Q., Rubin, J., & Jeff Sloan, J. (2005). The well-being and personal wellness promotion strategies of medical oncologists in the north central cancer treatment group. *Oncology*, 68(1), 23-32. <http://dx.doi.org/10.1159/000084519>.
- Sirgy, M. J. & Reilly, N. P. & Wu, J., & Efraty, D. (2008). A work-life identity model of well-being: Towards a research agenda linking quality-of-work-life (QWL) programs with quality of life (QOL). *Applied Research Quality Life*, 3, 181-202. <http://dx.doi.org/10.1007/s11482-008-9054-6>
- Soenen G., (2017), Santé au travail : le rôle de l'injustice organisationnelle comme facteur de stress, in Bachelard O., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Susana, L., Ruivo, P. & Morgado, S. (2021). A systematic literature review of the quality of working life and employee outcomes. In S. Leal., J. Nascimento, C. Vivas, L. Barradas, & S. Oliveira (Eds.), *Management, Technology and Tourism: Social Value Creation* (pp. 64-78). Santarém: Instituto Politécnico de Santarém. https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/3395/1/2021_Leal%20etal%20Ebook-Artigo_QVT.pdf
- Tabassum, A., Rahman, T., y Jahan, K. (2011). Quality of work life among male and female employees of private commercial banks in Bangladesh. *International Journal of Economics and Management*, 5(2), 266-282.
- Tavani. J.L, G. Lo Monaco, L. Hoffmann-Hervé, M. Botella, J. Collange (2014). La qualité de vie au travail : Objectif à poursuivre ou concept à évaluer. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 2014, vol.75, n°2, p.160-170.
- Taylor, James C. (1979). "The Measurement Dilemma and Some Thoughts for Its Solution." In *The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe*, edited by Cary L. and Enid Mumford Cooper, 76-100. Westport CT: Greenwood Press.
- Tho, N. Phong, N. y Quan, M. (2014). Marketers' psychological capital and performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(1), 36-48. doi: <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2013-0026>
- Vlachos, P A, Nikolaos G P, et Adam A R. (2013). "Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership." *Journal of business ethics* 118 (3):577-588.
- Vogel, David. 2007. *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*: Brookings Institution Press.

- Walton, R. E. (1975), Criteria for Quality of Working Life, in Davis, L.E. & Cherna, A.B. (eds.), The quality of working life, New York: The Free Press, pp. 99- 104.
- Warr, P., Cook, J and Wall, T (1979). “Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well being. Journal of Occupational Psychology, 52, 129-148.
- Wiese, B. S., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2002). Subjective career success and emotional well-being: Longitudinal predictive power of selection, optimization, and compensation. Journal of Vocational Behavior, 60(3), 321–335. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1835>
- Wrench, J. McCroskey, J. Berletch, N. Powley, C. et Wehr, A. (2008). Organizational coaching as instructional communication. Human Communication. A Publication of the Pacific and Asian Communication Association. Vol. 11, No. 3. 279-292.
- Xin, K. R., & Wood, J. D. (2021). Coaching for Leadership Development: A conversation. In M. Woo, T. Payne, J. Warner, & J. Hasenfratz (Eds.), *Leadership Coaching in China* Fielding University Press.
- Yadav, Radha & Khanna, Ashu & Panday, Priyanka. (2019). Dimensions of Quality of Work Life affecting Commitment and Performance: A Theoretical Framework.