

Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL : UNE APPROCHE PAR L'ANALYSE IMPORTANCE- PERFORMANCE

Jean-Yves Juban, Université Grenoble Alpes, CERAG EA 7521

Christelle Martin-Lacroux, Université Grenoble Alpes, CERAG EA 7521

Résumé

La qualité de vie au travail constitue un concept multidimensionnel aux contours mouvants. Plusieurs études ont mis en évidence les effets positifs de la QVT tant au niveau organisationnel qu'individuel. Elle constitue un élément du discours marque employeur concourant à l'attraction de candidats. Aucune étude ne s'est interrogée, en France, sur l'importance perçue par les salariés des différentes dimensions de la QVT, ni sur leur satisfaction eu égard chacune d'entre elles. Notre communication vise plusieurs objectifs : valider dans le contexte français une échelle très utilisée dans le contexte anglo-saxon (*Work-Related Quality of Life*, WRQoL) ; estimer l'importance de chaque dimension de la QVT pour les salariés ainsi que le niveau de satisfaction concernant chacune de ces dimensions de la QVT. Pour ce faire, nous avons traduit et adapté l'échelle WRQoL ; le questionnaire a ensuite été administré 402 salariés du secteur privé.

Mots clefs : qualité de vie au travail, analyse Importance Performance, marque employeur.

Abstract

Work quality of life is a multidimensional concept with shifting contours. Studies highlighted the positive effects of QWL at both the organizational and individual levels. It is also used as an element of the employer brand discourse that contributes to attract applicants. No study in France has yet examined the importance perceived by employees of the various dimensions of QWL, nor their satisfaction with each of them. Our paper has several objectives: to validate in the French context a scale widely used in the Anglo-Saxon context (*Work-Related Quality of Life*, WRQoL); to estimate the importance of each dimension of QWL for employees as well

as the level of satisfaction concerning each of these dimensions of QWL. To do this, we translated and adapted the WRQoL scale; the questionnaire was then administered to 402 private sector employees.

Keywords : work quality of life, importance performance analysis, employer brand.

INTRODUCTION

Sur la période septembre 2017/août 2018, 600 accords d'entreprise relatifs à l'égalité professionnelle et à la Qualité de Vie au Travail (QVT par la suite) ont été signés (ANACT, 2019). L'analyse de 20 accords QVT de grandes entreprises (Manpower, MAIF, Thales, Air France...) par le cabinet Qualisocial indique la présence de 8 thématiques abordées : l'organisation du travail, le contenu du travail, le bien-être au travail, l'environnement de travail, les habitudes de vie et la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle, la prévention et la sensibilisation aux risques psychosociaux, l'égalité homme/femme, les relations au travail et le développement professionnel¹. L'analyse révèle que 93% des accords étudiés abordent l'amélioration des habitudes de vie et la conciliation vie professionnelle / vie personnelle ; 53% traitent de l'amélioration des relations au travail ; 40% portent sur l'organisation du travail et 20% proposent des pistes d'amélioration de l'environnement de travail.

Derrière ce concept de QVT, on trouve un fourre-tout, multidimensionnel, aux contours encore mal définis tant ils varient selon les situations de travail et selon les approches du concept, qui peuvent être universitaires ou managériales. L'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 définit la QVT à la fois comme un indicateur et une démarche d'amélioration des conditions de travail et de la performance des organisations.

Plusieurs études ont mis en évidence les effets positifs de la QVT au niveau organisationnel, notamment sur les intentions de rester (Cheng et al., 2019) et au niveau individuel, notamment en termes de perceptions de contribution à la performance organisationnelle (Chib, 2012 ; Leitão et al., 2019) et de satisfaction au travail (Chib, 2012).

Aucune étude ne s'est interrogée, en France, sur l'importance des dimensions de la QVT pour les salariés, ni sur la contribution de ces différentes dimensions à la satisfaction de ces derniers. Nous proposons ici une étude de l'importance et de la performance (en termes de satisfaction des salariés) de toutes les dimensions de la QVT ; les études disponibles se sont souvent seulement focalisées sur l'aspect équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

Notre communication poursuit plusieurs objectifs. Nous souhaitons valider dans le contexte français l'échelle *Work Related Quality of Life* (Van Laar et al., 2007), ce qui n'a jamais été fait à notre connaissance ; nous souhaitons également estimer l'importance de chaque dimension

¹ Consulté le 15/01/2021 <https://www.qualisocial.com/qvt-contiennent-les-accords-deja-signes/>

de la QVT pour les salariés ainsi que le niveau de satisfaction des salariés concernant chacune de ces dimensions de la QVT. Les rares études menées sur le lien entre les pratiques d'amélioration de la QVT se sont en effet limitées à la dimension équilibre vie professionnelle - vie personnelle (Tanwar & Kumar, 2019). Ces objectifs constituent une première étape ; notre programme de recherche ambitionne ensuite de les mobiliser dans une perspective d'attractivité des candidats, les pratiques en faveur de la QVT constituant des bénéfices qu'un employeur peut mettre en exergue pour attirer des candidats potentiels. En effet, au même titre que les politiques de rémunération ou orientées RSE, les mesures QVT (notamment celles en faveur de l'équilibre vie professionnelle / personnelle) ont des effets sur l'attractivité de collaborateurs potentiels (Tanwar & Kumar, 2019).

Pour ce faire, nous proposons une méthode de visualisation de l'impact explicatif de chaque dimension de la QVT sur l'attractivité, l'analyse Importance / Performance, largement utilisée dans les études marketing.

1. CADRE CONCEPTUEL : LA QVT, UN ATTRIBUT DE LA MARQUE EMPLOYEUR ?

1.1 Définition et effets de la QVT

Depuis sa première définition proposée par Walton (1973), le concept de QVT, défini comme les conditions et les caractéristiques du travail qui contribuent à la motivation, la performance et la satisfaction au travail, semble avoir perdu en clarté. Il n'existe pas de définition consensuelle et stable de la QVT (Commeiras et al., 2019 ; Salès-Wuillemin et al., 2017 ; Tavani et al., 2014). Les approches diffèrent et ce concept apparaît polyphasique, c'est-à-dire qu'il rend compte de phénomènes divers et variés, dans des registres différents, correspondant en réalité à l'importante diversité des groupes sociaux qui l'emploient (Tavani et al., 2014, p.160). L'Accord National Interprofessionnel (19 juin 2013) propose une panoplie d'outils et méthodes pour parvenir à une amélioration des conditions de travail et de la compétitivité des entreprises et pose une définition de la qualité de vie au travail. La QVT est selon l'ANI un « *sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilité, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* » (p. 26). Cette définition mobilise le concept de bien-être, invitant les chercheurs à se questionner sur l'intérêt même du concept de QVT, et présente les conditions favorisant la QVT (ce qui ne constitue pas à proprement dit une définition du concept de QVT). L'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) propose également une définition de la QVT qui recouvre « *les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se*

transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques »². Plusieurs conditions doivent être remplies pour améliorer les perceptions de QVT des salariés : d'abord les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, l'ANACT entend par là l'environnement de travail (physique, technique, organisationnel), les conditions d'emploi (formation, carrière,...), les conditions de vie extraprofessionnelles en lien avec le travail (temps de transport...), mais aussi la capacité à s'exprimer et à agir (soutien managérial, partenariat social) ; et enfin le contenu du travail (son contenu, sa valeur, la possibilité d'apprendre, son caractère complet).

Tavani et ses collègues (2014) considèrent pour leur part la QVT comme un concept qui en recouvre d'autres (satisfaction au travail, conditions de travail, stress...) et également un objectif à atteindre ; ils plaident pour l'utilisation de mesures individualisées reflétant la réalité des phénomènes étudiés et permettant l'amélioration des actions en termes de prévention et de santé au travail. Une définition fait la synthèse de ces deux approches : « *la QVT, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société* » (Martel & Dupuis, 2006)

Les contours de la QVT s'avèrent flous et mal définis puisqu'il s'agit d'une notion dynamique et dépendante de l'environnement de travail et que ses composantes, ainsi que leurs poids respectifs, ne sont pas stabilisés dans la littérature. En témoignent les revues de littérature qui ont tenté de circonscrire les composantes de la QVT. Abd & Mheidi (2013) ont extrait de 15 recherches publiées sur la QVT les composantes les plus fréquentes : l'aspect financier (cité dans 13 recherches), la progression de carrière (citée dans 10 recherches), la communication (citée dans 8 recherches), la sécurité au travail, l'implication du top management, l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, la satisfaction au travail et la motivation du salarié. Nanjundeswaraswamy & Sandhya (2018) ont recensé la littérature dédiée à la QVT et ont extrait 18 composantes de la QVT au premier rang desquelles l'environnement de travail (43 publications), la satisfaction au travail (39 publications), les opportunités de carrière (31 publications), les compensations financières adaptées et justes (29 publications).

La QVT permet de doter l'organisation d'une identité, augmente l'implication et la satisfaction au travail des salariés. Elle contribue à diminuer l'absentéisme, l'intention de quitter l'entreprise (Cheng et al., 2019) ainsi que le *burn out* (Donaldson et al., 1999 ; Seligman, 2012). Diener & Seligman (2004) concluent que les employés sont plus productifs et heureux dans les organisations qui ont la volonté d'améliorer le bien-être des collaborateurs et qui mettent en place les mesures nécessaires pour y parvenir.

La littérature permet de mettre en lumière les effets positifs de mesures favorisant la QVT, notamment en termes de motivation (Baleghizadeh & Gordani, 2012). Bhatnagar & Soni (2015)

² <https://www.anact.fr/sites/anact/files/10questions-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-2016.pdf>

ont mis en évidence les liens positifs entre la qualité de vie au travail d'enseignants, leur satisfaction au travail (Chib, 2012) et leur productivité. La qualité de vie au travail a des effets positifs sur la performance (Chib, 2012 ; Leitão et al., 2019), l'efficacité, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail, la performance (Asgari, 2012), la citoyenneté organisationnelle (Nair, 2013), et la satisfaction dans la vie en général (Zadeh, 2016).

L'implication des salariés serait un médiateur partiel de la relation entre la qualité de vie au travail et la performance organisationnelle (Nayak & Sahoo, 2015)

Tavani et ses collègues (2014) ont recensé les outils existants pour mesurer explicitement la QVT. Ces échelles évaluent différentes dimensions du travail : 33 dimensions pour l'échelle *Quality of Working Life Inventory* (Martel & Dupuis, 2006), Une méta-analyse comparant 26 publications sur la QVT a mis en évidence un certain nombre de prédicteurs de cette dernière au premier rang desquels la satisfaction au travail, la rémunération, l'implication de l'entreprise en faveur de la sécurité et de la santé au travail, la croissance et le développement et la supervision des managers (Yadav & Khanna, 2014).

Parmi les échelles de mesure des dimensions de la QVT, on peut citer l'échelle *Work-Related Quality of Life* (WRQoL) (Easton & Laar, 2018), utilisée dans un grand nombre d'études et qui a été traduite dans plusieurs langues (Akar, 2018 ; Fontinha et al., 2018 ; Hall & Mills, 2019 ; Nayeri et al., 2011). L'échelle est constituée de 6 dimensions : l'équilibre vie professionnelle / personnelle (HWI), les conditions de travail (WCS), la satisfaction en lien avec l'emploi et la carrière (JCS), le niveau d'autonomie (CAW), le stress au travail (SAW), et le bien-être en général (GWB). Nous avons ainsi fait le choix de mobiliser cette échelle pour évaluer l'importance des dimensions de la QVT pour les salariés ainsi que leur satisfaction par rapport à ces différentes dimensions.

Voyons maintenant la notion de marque employeur, avant de faire le lien entre celle-ci et les politiques de QVT des entreprises.

1.2 La marque employeur

1.2.1 Définition de la marque employeur

La première définition de la marque employeur a été proposée par Ambler & Barrow (1996) : « *un ensemble de bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis dans le cadre d'un emploi et associés à l'entreprise* » (p.187). La marque employeur correspond à un ensemble de valeurs proposées aux collaborateurs actuels et futurs (Franca & Pahor, 2012 ; Soulez & Guillot-Soulez, 2011 ; Srivastava & Bhatnagar, 2010), une promesse destinée aux employés actuels et futurs (Viot & Benraïss-Noailles, 2014). Elle est constituée d'attributs instrumentaux qui sont tangibles comme la rémunération ou encore les opportunités d'avancement, ainsi que d'attributs symboliques, intangibles, comme la proximité entre les membres de l'entreprise qui permettent d'inférer aux entreprises des traits de personnalité

(Lievens & Highhouse, 2003). Le processus de création de la marque employeur se décline en trois étapes : la proposition de valeur pour les employés actuels et futurs, la promotion de cette proposition à l'extérieur de l'entreprise, et finalement la promotion en interne (Backhaus & Tikoo, 2004). Ainsi, la marque employeur confère aux organisations la possibilité de se forger une image unique permettant de se différencier des autres organisations (Backhaus et Tikoo, 2004).

Pour mesurer la marque employeur d'une organisation, plusieurs outils ont été développés (pour une revue détaillée, voir Viot & Benraïss-Noailles, 2014). Berthon et ses collègues (2005) ont notamment proposé un outil multidimensionnel de mesure, qui définit les 5 valeurs permettant de caractériser le degré d'attractivité de la marque employeur d'une organisation : la valeur d'attrait (*Interest Value*), la valeur sociale (*Social Value*), la valeur économique (*Economic Value*), la valeur de développement (*Development Value*), la valeur d'application (*Application Value*). La valeur d'attrait concerne l'utilisation de la créativité des employés, le développement de produits innovants dans un environnement de travail stimulant. La valeur sociale englobe l'ambiance de travail ainsi que les relations avec les collègues. La valeur économique se concentre sur la rémunération, les opportunités d'avancement et la sécurité d'emploi. La valeur de développement concerne l'expérience de travail qui permet aux employés de progresser. Enfin, la valeur d'application comprend les possibilités pour les employés de mettre en pratique ce qu'ils ont appris, partager leur savoir et travailler pour une entreprise socialement responsable. Un outil de mesure de l'image de l'emploi a été également développé (Lievens et al., 2007), distinguant les attributs symboliques (compétence, prestige, sincérité...) des attributs instrumentaux (aspect salarial, évolution de carrière, sécurité de l'emploi...).

1.2.2 Les effets de la marque employeur

Développer la marque employeur confère de nombreux avantages pour les entreprises que ce soit auprès des collaborateurs actuels ou des collaborateurs potentiels.

Auprès des collaborateurs potentiels, la communication d'une image marque employeur produit des effets positifs à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, elle influence positivement les attitudes des candidats, en termes d'attitudes envers l'organisation (Allen et al., 2007), de perceptions quant à la réputation (Sivertzen et al., 2013 ; Turban et al., 1998), de perceptions d'un support organisationnel anticipé (Wayne & Casper, 2012), d'attractivité organisationnelle (Van Hove & Lievens, 2009), de satisfaction au travail (Tanwar & Prasad, 2016), de *P-O fit* (adaptation personne – organisation) (Tanwar & Kumar, 2019).

Ses effets sur les intentions comportementales des collaborateurs potentiels ont été également documentés qu'il s'agisse d'intention de candidater (Cable & Turban, 2003 ; Collins & Stevens, 2002 ; Highhouse et al., 2003 ; van Birgelen et al., 2008), d'intention de recommander l'entreprise (Cober et al., 2003), d'intention de poursuivre le processus de candidature (Cober et al., 2003). Communiquer ses bénéfices en tant qu'employeur concourt également à l'efficacité du recrutement des entreprises en établissant un climat positif et permet de réduire le temps et le coût consacrés au recrutement de nouveaux collaborateurs (Tumasjan et al., 2020). Des études ont également mesuré les effets d'une image marque employeur sur les

comportements : sur les taux d'acceptation de l'emploi par les candidats (Becker et al., 2010), la décision des candidats (Van Hoye & Lievens, 2009).

Concernant les collaborateurs actuels, l'identité marque employeur contribue à fidéliser les salariés (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010), à réduire le *turnover* et les coûts afférents au départ des salariés (Kapoor, 2010). Les salariés seraient plus impliqués (Ambler & Barrow, 1996 ; Kapoor, 2010 ; Priyadarshini, 2011 ; Roy, 2008), plus satisfaits et motivés (Gaddam, 2008). *A contrario*, plus les salariés sont déçus vis-à-vis des bénéfices marque employeur promis, moins ils sont impliqués et plus ils déclarent avoir l'intention de quitter (Charbonnier-Voirin et al., 2014).

1.3 Les effets de la QVT sur l'image marque employeur d'une organisation

Les études questionnant les pratiques favorisant la QVT et leurs effets sur les potentiels collaborateurs se sont concentrées sur l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, considéré comme un attribut instrumental désirable pour choisir un emploi. Les effets de ces pratiques sont positifs en termes d'attractivité organisationnelle (Bretz & Judge, 1994 ; Carless & Wintle, 2007 ; Casper & Buffardi, 2004 ; Wayne & Casper, 2012).

La dimension équilibre vie professionnelle / vie personnelle constitue une dimension de la marque employeur (Tanwar & Kumar, 2019). Au même titre que les salaires, les pratiques RSE d'une organisation, la culture du travail (dont les pratiques en faveur de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle) sont des éléments valorisés par les collaborateurs potentiels : ces pratiques améliorent l'adéquation personne - organisation (*PO fit*) et l'attractivité organisationnelle (Tanwar & Kumar, 2019). Les auteurs concluent que les stratégies fondées sur l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle permettent aux organisations d'améliorer leur marque employeur et d'attirer des candidats ou de fidéliser des collaborateurs.

Une autre étude a permis de mettre en évidence que les mesures en faveur de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle influencent de manière positive les intentions de candidater de la part de jeunes diplômés (Wayne & Casper, 2012). Les pratiques RH en faveur de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle seraient perçues par les jeunes diplômés comme des indices d'un fort soutien organisationnel.

Une étude sur le recrutement en ligne auprès de la génération Y a démontré que les informations relatives à l'équilibre entre le travail et la vie privée disponibles sur le site internet de l'entreprise, influencent positivement l'attractivité organisationnelle (Ehrhart et al., 2012). Un site internet intégrant du contenu rédactionnel relatif à l'équilibre vie professionnelle / vie privée contribue à l'attraction de candidats en tant qu'indice signalant d'autres caractéristiques organisationnelles désirables non présentes sur le site (Slaughter et al., 2004). Slaughter et ses collègues concluent que ces pratiques permettent aux visiteurs du site d'inférer des traits de personnalité à l'organisation.

Si les dimensions de la marque employeur et ses effets sont aujourd'hui bien documentés, il existe peu de recherches s'intéressant à la QVT comme moyen de se démarquer en tant qu'employeur (Tornare & Rinfret, 2020). Seul l'effet de la dimension équilibre vie

professionnelle / vie personnelle a été considéré comme un attribut de la marque employeur (Tanwar & Kumar, 2019 ; Tanwar & Prasad, 2016).

Concernant la QVT, les contours du concept demeurent flous, ce qui justifie d'investiguer l'importance des différentes dimensions de la QVT pour les salariés et leur niveau de satisfaction pour chacune d'entre elles, à l'aide d'une échelle de mesure encore jamais utilisée dans une étude française en GRH.

2. DESIGN DE LA RECHERCHE

2.1 Echantillon

Nous avons sélectionné un échantillon de 402 participants grâce à la société Createests®. Des questions filtres ont permis de sélectionner uniquement des salariés du privé en activité ; ont été exclus les agents de la fonction publique, les travailleurs indépendants, les inactifs et les demandeurs d'emploi. Cette pratique de collecte de données est de plus en plus utilisée pour obtenir des échantillons dans le domaine du marketing et du comportement organisationnel (Bowling & Lyons, 2015 ; Djurdjevic et al., 2019), en raison de la qualité des résultats obtenus, comparables à ceux obtenus sur des échantillons de convenance, qui constituent l'essentiel des données empiriques recueillies dans le domaine du comportement organisationnel (Landers & Behrend, 2015 ; Roulin, 2015). Les caractéristiques de l'échantillon sont résumées dans le tableau 1.

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon

Variabes	Caractéristiques
Sexe	F : 50.5% ; H : 49.5%
Age	M = 43.15 EC = 10.25 min = 19 max = 65
Niveau d'étude	Aucun diplôme : 1.5% ; Brevet/CAP/BEP : 12.9 % ; Bac : 20.4% ; Bac+2 : 46.5% ; Bac+4 et plus : 18.7%
Expérience professionnelle (nombre d'années)	21.09 EC = 10.16 min = 1 max = 43

2.2 Echelle de mesure

L'échelle de mesure utilisée est traduite et adaptée de la *Work-Related Quality of Life* (WRQoL) (Easton & Laar, 2018) qui comprend 23 items sur une échelle de Likert en 7 points, le niveau 7 correspondant à « tout à fait d'accord ». Cette échelle a été utilisée dans un grand nombre d'organisations et a été traduite dans plusieurs langues (Akar, 2018 ; Fontinha et al., 2018 ; Hall & Mills, 2019 ; Nayeri et al., 2011).

L'échelle est constituée de 6 dimensions : l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle (HWI), les conditions de travail (WCS), la satisfaction en lien avec l'emploi et la carrière (JCS), le niveau d'autonomie (CAW), le stress au travail (SAW), et le bien-être en général (GWB). La plupart des échelles de mesure de la QVT comportent des items relatifs au revenu (Lee et al., 2007 ; Martel & Dupuis, 2006). Nous avons ajouté un facteur Rémunération, extrait de l'échelle de Biétry et Creuzier 2013 sur le bien-être au travail (BET). L'analyse exploratoire du modèle présente des indicateurs satisfaisants (alpha de Cronbach compris entre 0.85 et 0.95). Un dernier item mesure la satisfaction globale de la QVT (« *je suis globalement satisfait.e de ma qualité de vie au travail* »).

Tableau 2 Caractéristiques de l'échelle de mesure

Facteur	Nombre d'items et exemples	Alpha de Cronbach
Home-work Interface (HWI) (Easton and Van Laar, 2012)	3 items (ex : « <i>Mes horaires de travail habituels s'adaptent à mes contraintes personnelles</i> » ; « <i>Mon employeur prend des mesures adéquates pour me permettre de concilier mon travail et ma vie de famille</i> »).	0.87
Working conditions (WCS) (Easton and Van Laar, 2012)	3 items (ex : « <i>Je travaille dans un environnement garantissant ma sécurité</i> » ; « <i>Mes conditions de travail sont satisfaisantes</i> »).	0.85
Job and Career Satisfaction (JCS) (Easton and Van Laar, 2012)	6 items (ex : « <i>Je dispose d'un ensemble d'objectifs clairs me permettant de réaliser mon travail</i> » ; « <i>Mon supérieur hiérarchique sait reconnaître quand j'ai fait du bon travail</i> » ; « <i>Je suis satisfait(e) de la formation que je reçois pour réaliser mon travail</i> »).	0.90
Control At Work (CAW) (Easton and Van Laar, 2012)	3 items : (ex : « <i>Dans mon travail, je participe à des décisions qui ont des effets sur d'autres personnes (ex : collègues, clients, etc.)</i> » ; « <i>J'ai la possibilité d'exprimer des opinions, de proposer des changements dans mon travail</i> »).	0.89
Stress At Work (SAW) (Easton and Van Laar, 2012)	2 items : (« <i>Je me sens souvent sous pression au travail</i> » ; « <i>Je ressens souvent un niveau de stress excessif au travail</i> »).	0.95
Global Well Being (GWB) (Easton and Van Laar, 2012)	6 items (ex : « <i>De manière générale, les choses se passent bien pour moi</i> », « <i>Je suis satisfait(e) de ma vie</i> »)	0.95
Rémunération (REM) (Biétry & Creuzier, 2013)	2 items (« <i>Mon salaire correspond à mes responsabilités</i> » ; « <i>Mon salaire correspond aux exigences liées à mon travail</i> »)	0.94

Le modèle factoriel confirmatoire présente des indices d'ajustement très satisfaisants ($\text{Chi}^2(231) = 475.37, p < .001$; $\text{CFI} = 0.96$; $\text{TLI} = 0.96$; $\text{RMSEA} = 0.05, \text{IC}_{90\% \text{RMSEA}} [0.045, 0.058], \text{SRMR} = 0.03$).

En ce qui concerne l'effet des variables de contrôle, le niveau de diplôme a un effet sur la dimension équilibre vie professionnelle / vie personnelle (HWI) : les salariés les plus diplômés sont ceux qui se déclarent les plus satisfaits sur cette dimension ($F(2,399) = 9.14, p = 0.021$). Ils sont également plus satisfaits de leurs conditions de travail (WCS) : $F(2,399) = 6.74, p = 0.002$.

Globalement, les salariés les plus diplômés sont les plus satisfaits de leur QVT ($F(2,399) = 5.03, p = 0.007$).

On retrouve ces mêmes différences interclasses concernant les CSP : les CSP de niveau supérieur sont plus satisfaites de leur équilibre vie professionnelle / vie personnelle que les CSP de niveau inférieur ($F(2,399) = 8.45, p < 0.001$), mais également en termes de conditions de travail ($F(2,399) = 3.39, p = 0.03$), en termes de score global de QVT ($F(2,399) = 6.44, p = 0.002$).

La taille de l'entreprise n'a en revanche pas d'effet sur les perceptions qu'ont les salariés de leur niveau de QVT.

2.3 Analyse lexicométrique

Nous avons mené à la suite de l'analyse Importance-Performance une analyse lexicométrique. Elle nous a semblé indiquée en raison du nombre important de répondants (Wiedemann, 2016). Dans le cas de bases de données importantes avec des questions ouvertes, l'analyse thématique de contenu s'avère en effet ardue en raison de la brièveté des réponses, et de l'importance de l'information à traiter. L'analyse lexicométrique a ainsi permis d'appliquer des procédures statistiques pour explorer les commentaires écrits (Lebart et al., 1997), en considérant les mots comme des unités statistiques qui servent ensuite à différents types de calculs (la fréquence de termes dans le cas de notre étude). Cette analyse combinée à l'analyse Importance-Performance vise à enrichir la compréhension des scores attribués à chaque dimension de la QVT. L'analyse lexicométrique permet en effet de mieux comprendre les résultats obtenus lors du traitement des données quantitatives (Péladeau & Mercier, 1993).

Pour mener à bien l'analyse lexicométrique, nous avons utilisé l'application R-TeMiS (R Text Mining Solution), qui constitue un environnement graphique de travail sous R, permettant de créer, manipuler et analyser des corpus de textes (Bouchet-Valat & Bastin, 2013) grâce à un package de *Text mining* développé par Feinerer (2008). Plus précisément, nous avons procédé à l'analyse des réponses à deux questions ouvertes insérées dans le questionnaire : « *Selon vous quelles sont, au sein de votre entreprises, les pratiques les plus importantes pour améliorer votre qualité de vie au travail* » et « *Citez les pratiques que vous aimeriez que votre entreprise actuelle mette en place pour améliorer la qualité de vie au travail* ». Le corpus a été dans un premier temps préparé (correction des coquilles, suppression de tout signe de ponctuation) ;

nous avons ensuite formulé des requêtes pour que soient repérés les termes les plus fréquents utilisées par les répondants pour ces deux questions (voir figure 2).

3. RESULTATS

L'analyse importance-performance (AIP) a été mobilisée dans cette étude pour mettre en évidence le pouvoir explicatif de chaque dimension de la QVT sur la QVT globale et le score de satisfaction de chaque dimension. Elle permet ainsi d'identifier des axes prioritaires de progrès pour une organisation (Martilla & James, 1977). C'est surtout dans le domaine du marketing que cette méthode d'analyse s'est le plus développée et en particulier dans le domaine du tourisme et de l'hôtellerie (Oh, 2001).

Cette méthode graphique permet d'élaborer une grille constituée de 4 quadrants sur laquelle figure le niveau d'importance pour l'évaluateur de chaque dimension de la QVT ainsi que sa satisfaction par rapport à chaque dimension.

Tableau 3 Analyse importance performance

Quadrant A « Concentrate Here » : Les critères qui revêtent un niveau élevé d'importance mais fournissent un niveau faible de satisfaction	Quadrant B « Keep up the Good Work » : Les critères qui ont un niveau élevé d'importance et qui conduisent à un niveau élevé de satisfaction
Quadrant C : « Low Priority » : Les critères présentant une faible importance et ne concourant pas à la satisfaction	Quadrant D : « Possible Overkill » : Les critères considérés comme moins importants mais qui conduisent à un niveau élevé de satisfaction

D'après Martilla & James, 1977

Peu de recherches en Ressources Humaines ont mobilisé cette méthode. On peut citer celle menée par Tsai et ses collègues (2016). Dans un contexte de *turnover* élevé dans l'industrie *high tech*, ces chercheurs ont mené une AIP pour identifier des leviers d'amélioration de la satisfaction des salariés. Elle a permis aux chercheurs de conclure que la promotion ou encore l'environnement de travail sont des pratiques RH considérées importantes par les experts interrogés et qui conduisent à la satisfaction des salariés. *A contrario*, les avantages en nature, la rémunération constituent des critères perçus comme importants mais pour lesquels le niveau de satisfaction est faible.

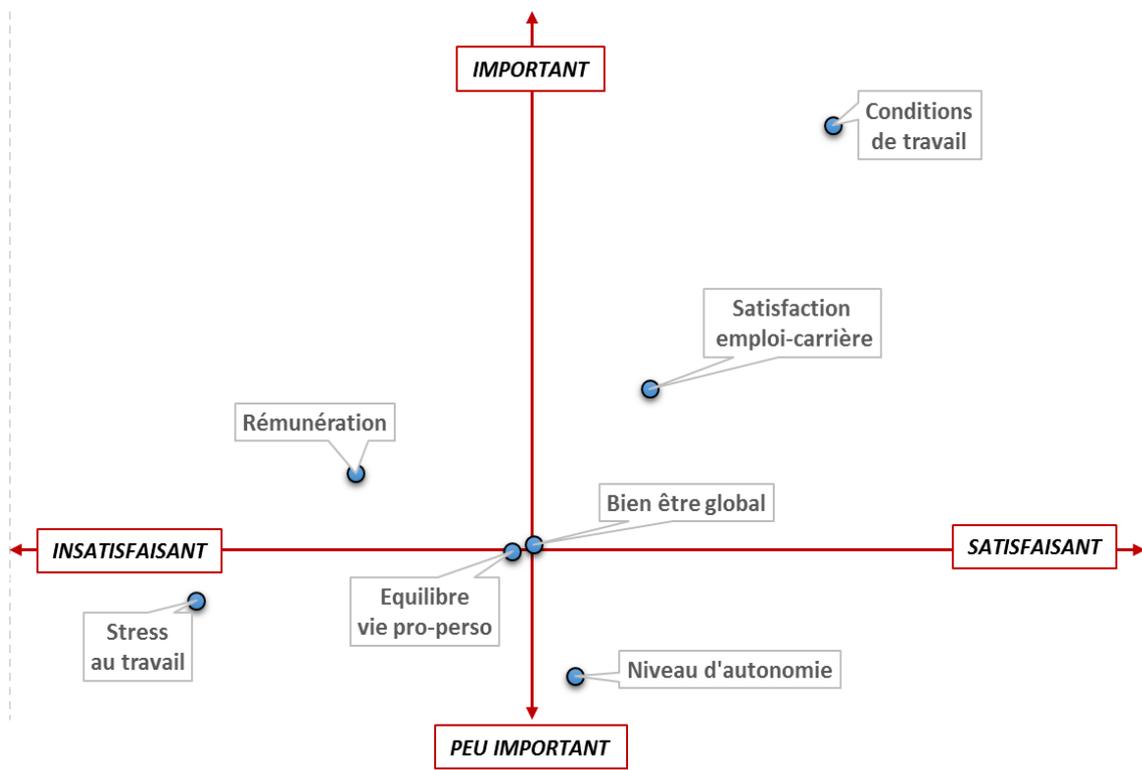
Tableau 4 Analyse Importance Performance des déterminants de la QVT

	Importance	Performance	Importance relative satisfaction au travail	Performance
Bien être global	0,10	6,38	0,124	6,38
Equilibre vie pro-perso	0,13	6,33	0,119	6,33
Satisfaction emploi-carrière	0,21	6,69	0,234	6,69

Stress au travail	0,10	5,49	0,085	5,49
Conditions de travail	0,34	7,17	0,420	7,17
Niveau d'autonomie	0,03	6,49	0,031	6,49
Rémunération	0,19	5,91	0,174	5,91
Med	0,13	6,38	0,12	6,38
moy	0,16	6,35	0,17	6,35

Pour réaliser la carte, la médiane du score d'importance (0.13) et de performance (6.38) a été calculée et utilisée comme *baseline* pour déterminer l'importance de chaque déterminant de la QVT ainsi que sa contribution au niveau de satisfaction globale de la QVT. Les scores s'échelonnent de 1 à 7 (7 étant le score maximal).

Figure 1 Carte importance / performance des déterminants de la QVT (relative)



Les participants à l'étude attribuent un niveau élevé d'importance aux conditions de travail, à la satisfaction emploi-carrière en termes de QVT globale ; ils sont assez satisfaits sur ces deux dimensions de l'échelle QVT.

Concernant leur rémunération, elle est perçue comme une dimension de la QVT peu satisfaisante mais importante en termes de QVT.

Les salariés paraissent moins satisfaits concernant leur niveau d'autonomie au travail et ne le considèrent pas comme une dimension importante en termes de QVT. Les résultats indiquent qu'ils sont moins satisfaits en termes de stress au travail et d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle ; ces deux déterminants apparaissant peu importants en termes de QVT.

Afin de compléter l'analyse Importance-Performance, nous avons ensuite procédé à l'analyse lexicométrique des réponses à deux questions ouvertes : « *Selon vous quelles sont, au sein de votre entreprise, les pratiques les plus importantes pour améliorer votre qualité de vie au travail* » et « *Citez les pratiques que vous aimeriez que votre entreprise actuelle mette en place pour améliorer la qualité de vie au travail* ». Nous avons procédé à l'analyse des termes les plus fréquents (package R.TeMiS) utilisées par les répondants pour ces deux questions (voir figure 2).

Figure 2 Nuage de mots les plus fréquents relatifs aux mesures QVT jugées importantes



L'étude des termes les plus fréquents liés à la question de l'importance des mesures QVT montre une cohérence entre les scores calculés et les réponses aux questions ouvertes. On remarque que les participants associent de nombreux termes à la QVT, tant sur des aspects instrumentaux (*horaires, matériel, salle, outils, confort, repos*) que symboliques (*reconnaissance, respect, bienveillance*) parmi les termes relatifs à l'importance en termes de QVT).

En matière d'importance, on retrouve la dimension Conditions de travail (*matériel, conditions*), et dans une moindre mesure des termes relatifs à la Satisfaction emploi-carrière (*formation,*

reconnaissance). Des termes comme la *communication*, la *reconnaissance*, le *respect*, la *bienveillance*, le *management* ne sont pas explicitement reliés à une dimension de l'échelle WRQoL mais sont à rattacher au management, qui occupe une place de premier choix dans le nuage de mots, signifiant que le management constitue une dimension importante de la QVT.

Les termes *pression* et *stress* apparaissent dans le nuage de mots, ce qui indique que dans leurs commentaires, les participants ont considéré les mesures QVT en faveur de la réduction du stress et de la pression comme des mesures importantes. Ceci permet de nuancer les résultats fournis par l'AIP.

On note également le faible nombre de termes relatifs à l'autonomie, l'équilibre vie professionnelle - personnelle, corroborant que ces dimensions ne sont pas perçues comme importantes par les salariés. En effet, seul le terme *autonomie* apparaît dans le nuage des mots les plus fréquents.

Cette analyse lexicométrique montre des résultats cohérents avec l'AIP.

Figure 3 : Nuage de mots les plus fréquents relatifs aux envies de mesures QVT



Là encore, l'étude des termes les plus fréquents à la question des envies en matière de mesures de QVT démontre une cohérence entre les scores calculés et les réponses aux questions ouvertes. Les envies des salariés se concentrent sur les dimensions de la QVT les plus importantes : les conditions de travail (*matériel*, *bureau*, *espace*, *planning*, *chauffage*, *repos*), la satisfaction emploi-carrière (*formation*, *reconnaissance*) et la rémunération (*salaire*, *salaires*). Ces dimensions peuvent d'ailleurs être jugées satisfaisantes dans l'AIP (c'est le cas des conditions de travail et de la satisfaction emploi-carrière) comme insatisfaisantes (la dimension rémunération).

On note l'absence de termes relatifs au stress au travail, à l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle et à l'autonomie des salariés.

4. DISCUSSION

La méthode AIP contribue à une identification directe, facile et compréhensible des facteurs nécessitant une attention prioritaire des managers pour contribuer à la satisfaction en lien avec la QVT. L'objectif principal de cette étude était de comprendre les perceptions des salariés en termes d'importance de certaines dimensions contributives de la QVT et ainsi de permettre aux managers de donner la priorité à certaines mesures en faveur de la QVT plutôt qu'à d'autres. La méthode d'analyse importance performance fournit une piste intéressante pour aider les employeurs à mettre en évidence des promesses marque employeur jugées importantes par les salariés (Conditions de travail et Satisfaction Emploi-Carrière). Elle permet d'identifier les leviers d'amélioration efficaces (Rémunération) pour contribuer au bien-être des salariés et ainsi concourir à développer une image de marque employeur plus forte. La communication de pratiques RH contribuant à la QVT (à l'instar des mesures favorisant l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle) ont en effet des effets positifs sur l'attraction de candidats (Casper & Buffardi, 2004).

Si les salariés sont globalement satisfaits de l'aspect Conditions de travail, c'est davantage le cas des plus diplômés (c'est-à-dire titulaires d'un diplôme supérieur à bac+2) et des CSP de niveau supérieur (cadres, professions intellectuelles supérieures, professions intermédiaires), ce qui pourrait inviter les employeurs à y prêter une attention toute particulière pour les salariés moins diplômés et de CSP de niveau inférieur (occupant plus souvent des emplois moins qualifiés à l'instar des employés, ouvriers notamment).

La dimension Rémunération apparaît comme prioritaire en termes d'importance mais peu satisfaisante pour les salariés. C'est sur cette dimension de la QVT que les efforts des employeurs devraient se concentrer. C'est sur l'adéquation du salaire avec les responsabilités et les exigences du poste occupé que les répondants se sont exprimés. L'appréciation de son propre niveau de rémunération est toujours sujet à caution et il est fréquent que des comparaisons soient faites par des salariés entre leur situation et celles d'autres personnes, alors même que le contenu du travail d'autrui peut être difficile à appréhender. Les résultats de notre étude semblent cependant indiquer que la délégation de responsabilités et les attentes de l'employeur vis-à-vis de ses employés ne peuvent s'accroître au fil du temps sans qu'une revalorisation du salaire n'accompagne un tel mouvement.

En revanche, la lecture de l'AIP montre que les mesures en faveur de la lutte contre le stress au travail n'apparaissent pas comme un enjeu majeur en termes d'amélioration des perceptions de QVT. Toutefois, l'analyse des commentaires des répondants montrent que la « pression » ou le

« stress » sont considérés comme des éléments importants à prendre en compte en termes de mesure QVT. L'analyse lexicométrique permet donc de nuancer les résultats de l'AIP.

Nos résultats plaident en faveur du maintien, voire du renforcement, de mesures en faveur de la Satisfaction en lien avec l'emploi et la carrière (perspectives de se former pour acquérir de nouvelles compétences, d'évoluer en termes de carrière, de reconnaissance par les managers, de fixation d'objectifs clairs) et de des conditions de travail (un environnement sécurisé et des conditions de travail satisfaisantes).

Le développement de mesures en faveur de l'autonomie des salariés (en termes de prise de décision) peut sembler dispensable : l'autonomie est perçue par les salariés comme la dimension la moins importante de la QVT. Cependant, des études ont montré qu'un accroissement de l'autonomie est susceptible d'avoir indirectement des conséquences sur la perception de la QVT. Dans certaines conditions, l'autonomie peut être une source d'implication au travail et l'engagement qui en découle peut avoir un effet positif sur la perception de la QVT (Juban, 2000). La combinaison de règles écrites et de modes de régulation tacites (Reynaud, 1995) contribue à développer une forme d'autonomie au travail. Cependant, il est important que de véritables espaces de discussion (Detchessahar, 2019) soient proposés aux salariés pour espérer refonder le management par le dialogue autour du travail. En ce sens, le dernier ouvrage d'Yves Clot (2021) propose de s'intéresser plus à la qualité du travail qu'à la QVT ; la qualité du travail reposant sur un réel niveau d'autonomie des acteurs dans l'accomplissement de leurs missions.

On remarque également que si l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle est le déterminant le plus documenté dans la littérature pour ses effets positifs sur les perceptions de *p-o fit* (Tanwar & Kumar, 2019), sur l'attractivité organisationnelle (Ehrhart et al., 2012 ; Slaughter et al., 2004 ; Tanwar & Kumar, 2019) et sur l'intention de candidater (Wayne & Casper, 2012), nos résultats ne permettent pas de montrer qu'il constitue un déterminant perçu comme particulièrement important pour notre échantillon de salariés.

L'analyse de la fréquence des mots, dans les réponses à deux questions ouvertes, contribue à renforcer, voire à nuancer (dans le cas des mesures contre le stress au travail), l'analyse importance-performance, ce qui apporte selon nous un argument supplémentaire quant à l'usage de l'analyse lexicométrique en renforcement de l'analyse quantitative. Le recours à l'analyse lexicométrique est fréquente en sciences sociales, qu'il s'agisse de comprendre des discours, des communiqués de presse (Nègre & Martinez, 2013) ou des discours de consommateurs (Carricano & de Lassence, 2009). Généralement, l'étude lexicométrique est séparée de l'analyse de données numériques ; elles sont appréhendées de manière séquentielle : l'analyse des données textuelles est souvent utilisée comme outil d'analyse exploratoire ou bien en aval de l'analyse de données quantitatives afin de mieux comprendre des perceptions ou décisions des participants. Pour de nombreux auteurs, l'approche qualitative est inductive et/ou exploratoire tandis que l'approche quantitative est plus déductive ou prédictive (Creswell et al., 2011). Ici, nous avons utilisé l'analyse lexicométrique pour appuyer une analyse Importance-Performance et renforcer l'interprétation que nous avons pu en faire.

5. CONCLUSION

Au niveau managérial, cette étude contribue à étendre la littérature sur la marque employeur en proposant certaines dimensions de la QVT comme des attributs à mettre en avant (principalement la rémunération, les conditions de travail et les attributs relatifs à la carrière et à l'emploi).

Au niveau méthodologique, notre étude a permis de valider une échelle de mesure des perceptions de qualité de vie au travail dans le contexte francophone. L'analyse confirmatoire de l'échelle adaptée de la WRQoL présente des indices très satisfaisants et montre que l'intégration de la dimension Rémunération ne nuit pas à la qualité de l'échelle. Dans notre étude, la rémunération apparaît comme une composante pertinente de la QVT alors que plusieurs échelles ne la mesurent pas, notamment la WRQoL (Van Laar et al., 2007). Une revue de la littérature a montré sur toutes les publications relatives à la QVT, 29 seulement identifiaient l'aspect rémunération comme un prédicteur de la QVT (Nanjundeswaraswamy & Sandhya, 2018).

Si cette étude permet de comparer l'importance relative des différentes dimensions et le score de satisfaction de chacune d'elles, elle ne permet pas, dans une perspective d'attractivité de candidats, de mesurer leurs effets respectifs sur les attitudes (notamment envers l'organisation) et les intentions comportementales des candidats (en termes d'intention de candidater). Cette limite constitue selon nous une piste de recherche future prometteuse.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbasi, F. K., Ali, A., & Bibi, N. (2018). « Analysis of skill gap for business graduates : Managerial perspective from banking industry », *Education + Training*, vol. 60, n°4, p.354-367.
- Abd, A., & Mheidi, A. S. (2013). « The Drivers of Quality of Working Life (QWL) : A Critical Review », *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 7, n°10, p. 398-405.
- Akar, H. (2018). « The Relationships between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Affective Commitment and Organizational Citizenship : A Study on Teachers », *European Journal of Educational Research*, vol. 7, n°2, p. 169-180.

- Allen, D. G., Lane, M., Turan, A., Pitts, M. G., Otondo, R. F., & Van Scotter, J. R. (2004). « Internet recruitment : Job seekers' viewing of company websites », *Society for Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL.
- Allen, David G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). « Web-based recruitment : Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n°6, p. 1696-1708.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). « The employer brand », *Journal of brand management*, vol. 4, n°3, p. 185-206.
- ANACT. (2019). *Un cap à tenir Analyse de la dynamique de l'Accord national interprofessionnel Qualité de vie au travail -Egalité professionnelle du 19 juin 2013*. ANACT.
- Asgari, M. H. (2012). « The Relationship between Quality of Work Life and Performance of Tonekabon Guidance Schools Teachers ». *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, vol. 2, no 3, p. 2569-25757.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). « Conceptualizing and researching employer branding », *Career development international*, vol. 9, n°5, p. 501-517.
- Baleghizadeh, S., & Gordani, Y. (2012). « Motivation and Quality of Work Life among Secondary School EFL Teachers », *Australian Journal of Teacher Education*, vol. 37, n°7.
- Becker, W. J., Connolly, T., & Slaughter, J. E. (2010). « The Effect of Job Offer Timing on Offer Acceptance, Performance, and Turnover », *Personnel Psychology*, vol. 63, n°1, p. 223-241.
- Bhatnagar, T., & Soni, H. (2015). « Impact of Quality of work life on Job satisfaction of School Teachers in Udaipur city », *IOSR journal of Business and Management*, vol. 17, n°3, p. 10-14.

- Biétry, F., & Creusier, J. (2013). « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol.87, n°1, p. 23-41.
- Bouchet-Valat, M., & Bastin, G. (2013). RcmdrPlugin. Temis, a Graphical Integrated Text Mining Solution in R. *R Journal*, 5(1), 188-196.
- Bowling, N. A., & Lyons, B. D. (2015). « Not on My Watch : Facilitating peer reporting through employee job attitudes and personality traits », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 23, n°1, p. 80-91.
- Bretz, R., & Judge, T. (1994). « The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decisions », *Journal of Management*, vol. 20, p. 531-551.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). « The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context : A Brand-Equity Perspective », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, n°11, p. 2244-2266.
- Carless, S. A., & Wintle, J. (2007). « Applicant Attraction : The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 15, n°4, p. 394-404.
- Carricano, M., & de Lassence, G. (2009). « Un usage du Text Mining : Donner du sens à la connaissance client », *Systèmes d'information & management*, vol. 14, n°2, p. 85-100.
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). « Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, p. 391-410.
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). « L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 93, n°3, p. 3-17.

- Cheng, Z., Nielsen, I., & Cutler, H. (2019). « Perceived Job Quality, Work-Life Interference and Intention to Stay : Evidence from the Aged Care Workforce in Australia », *International Journal of Manpower*, vol. 40, n°1, p. 17-35.
- Chib, S. (2012). « Quality of Work Life and Organisational Performance Parameters At Workplace », *SEGi Rev*, vol. 5, p. 36-47.
- Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., Zittoun, M., (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. La Découverte, Paris.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). « Organizational Web Sites : Web Site Content and Style as Determinants of Organizational Attraction », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 11, n°2-3, p. 158-169.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). « The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants : A Brand Equity Approach to Recruitment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n°6, p. 1121-1133.
- Commeiras, N., Eggrickx, A., & Georgescu, I. (2019). « Changements, incertitudes et qualité de vie au travail : Le cas d'un regroupement de laboratoires de biologie médicale », *@GRH*, vol. 31, n°2, p. 35-63.
- Creswell, J. W., Klassen, A. C., Plano Clark, V. L., & Smith, K. C. (2011). « Best practices for mixed methods research in the health sciences », *National Institutes of Health*, Bethesda (Maryland).
- Detchessahar, M., (2019). *L'entreprise délibérée*. Nouvelle-Cité, Bruyères-le-Châtel.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). « Beyond Money : Toward an Economy of Well-Being », *Psychological science in the public interest*, vol. 5, n°1, p. 1-31.
- Djurdjevic, E., Rosen, C. C., Conroy, S. A., Rawski, S. L., & Sosna, K. U. (2019). The influence of political climate on job pursuit intentions and the moderating effect of

- Machiavellianism », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 27, n°2, p. 180-192.
- Donaldson, S., Sussman, S., Dent, C., Severson, H., & Stoddard, J. (1999). « Health Behavior, Quality of Work Life, and Organizational Effectiveness in the Lumber Industry », *Health education & behavior : the official publication of the Society for Public Health Education*, vol. 26, p. 579-591.
- Easton, S., & Laar, D. V. (2018). *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale : A Measure of Quality of Working Life*. University of Portsmouth.
- Ehrhart, K. H., Mayer, D. M., & Ziegert, J. C. (2012). « Web-based recruitment in the Millennial generation : Work–life balance, website usability, and organizational attraction », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 21, n°6, p. 850-874.
- Feinerer, I. (2008). *A text mining framework in R and its applications*. WU Vienna University of Economics and Business.
- Fontinha, R., Van Laar, D., & Easton, S. (2018). « Quality of working life of academics and researchers in the UK : The roles of contract type, tenure and university ranking », *Studies in Higher Education*, vol. 43, n°4, p. 786-806.
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). « The Strength of the Employer Brand : Influences and Implications for Recruiting », *Journal of Marketing & Management*, vol. 3, n°1, p. 78-122.
- Gaddam, S. (2008). « Modeling Employer Branding Communication : The Softer Aspect of HR Marketing Management », *ICFAI Journal of Soft Skills*, vol. 2, n°1, p. 45-55.
- Hall, S. S., & Mills, D. S. (2019). « Taking Dogs Into the Office : A Novel Strategy for Promoting Work Engagement, Commitment and Quality of Life », *Veterinary Science. Frontiers in Veterinary Science*.

- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). « Measuring Attraction to Organizations », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 63, n°6, p. 986-1001.
- Juban J.-Y. (2000). L'implication du personnel de maîtrise dans les politiques d'amélioration de la qualité, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 36, juin 2000
- Kapoor, V. (2010). « Employer Branding : A Study of Its Relevance in India », *IUP Journal of Brand Management*, vol. 7, n°1/2, p. 51-75.
- Landers, R. N., & Behrend, T. S. (2015). « An inconvenient truth : Arbitrary distinctions between organizational, Mechanical Turk, and other convenience samples », *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 8, n° 2, p. 142-164.
- Lebart, L., Salem, A., & Berry, L. (1997). *Exploring textual data*. Vol. 4. Springer Science & Business Media.
- Lee, D. J., Singhapakdi, A., & Sirgy, A. (2007). « Further validation of a need-based quality-of-work-life (QWL) measure : Evidence from marketing practitioners », *Applied Research in Quality of life*, vol. 2, n°4, p. 273-287.
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). « Quality of Work Life and Organizational Performance : Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity », *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 16, n°20, p. 3803.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). « The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer », *Personnel psychology*, vol. 56, n°1, p. 75-102.
- Lievens, F., Hoye, G. V., & Anseel, F. (2007). « Organizational Identity and Employer Image : Towards a Unifying Framework », *British Journal of Management*, vol. 18, n°1, p. 45-59.

- Martel, J.-P., & Dupuis, G. (2006). « Quality of work life : Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument, *Social Indicators Research* », vol. 77, n°2, p. 333-368.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). « Importance-Performance Analysis », *Journal of Marketing*, vol. 41, n°1, p. 77-79.
- Nair, G. S. (2013). « A study on the effect of quality of work life (QWL) on organisational behaviour (OCB) », *Integral Review: A Journal of Management*, vol. 6, n°1, p. 34-46.
- Nanjundeswaraswamy, D. & Sandhya. (2018). « Quality of Work Life Components : A Literature Review », *The International Journal of Indian Psychology*, vol. 3, p. 12-36.
- Nayak, T., & Sahoo, C. K. (2015). « Quality of Work Life and Organizational Performance : The Mediating Role of Employee Commitment », *Journal of Health Management*, vol. 17, n°3, p. 263-273.
- Nayeri, N. D., Salehi, T., & Noghabi, A. A. A. (2011). « Quality of work life and productivity among Iranian nurses », *Contemporary Nurse*, vol. 39, n°1, p. 106-118.
- Nègre, E., & Martinez, I. (2013). « Une analyse lexicale des communiqués de presse volontaires émis lors des OPA/OPE », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 19, n°2, p. 71-100.
- Oh, H. (2001). Revisiting importance–performance analysis. *Tourism Management*, vol. 22, n°6, p. 617-627.
- Péladeau, N., & Mercier, C. (1993). Approches Qualitative et Quantitative en Evaluation de Programmes. *Sociologie et sociétés*, 25(2), 111-124.
- Priyadarshini, P. (2011). « Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover », *Indina Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-255.
- Reynaud, J.-D., (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Octarès, Toulouse.

- Roulin, N. (2015). « Don't Throw the Baby Out With the Bathwater : Comparing Data Quality of Crowdsourcing, Online Panels, and Student Samples » *Industrial & Organizational Psychology*, vol. 8, n°2, p. 190-196.
- Roy, S. K. (2008). « Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context », *South Asian Journal of Management*, vol. 15, n°4, p. 110-130.
- Salès-Wuillemin, E., Minondo-Kaghad, B., Chappé, J., Gabarrot, F., Oliveira, P. de, Finez, L., & Cartierre, N. (2017, juillet 3). *Qualité de vie au travail : Impact de l'écart entre la QVT perçue et idéale*. Colloque International de Psychologie Sociale Appliquée.
- Seligman, M. E. P. (2012). *Flourish : A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Simon and Schuster, Free Press : New York, NY.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). « Employer branding : Employer attractiveness and the use of social media », *Journal of Product and Brand Management*, vol. 22, n°7, p. 473-483.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). « Personality Trait Inferences About Organizations : Development of a Measure and Assessment of Construct Validity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n°1, p. 85-103.
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : Regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y », *Recherche et Applications en Marketing (AFM c/o ESCP-EAP)*, vol. 26, n°1, p. 39-57.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). « Employer Brand for Talent Acquisition : An Exploration towards its Measurement », *Vision: The Journal of Business Perspective*, vol. 14, n°1-2, p. 25-34.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). « Employer brand, person-organisation fit and employer of choice : Investigating the moderating effect of social media », *Personnel Review*, vol. 48, n°3, p. 799-823.

- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). « The effect of employer brand dimensions on job satisfaction : Gender as a moderator ». *Management Decision*, vol. 54, n°4, p. 854-886.
- Tavani, J. L., Botella, M., & Collange, J. (2014). « Quelle validité pour une mesure de la satisfaction au travail en un seul item ? » *Pratiques Psychologiques*, vol. 20, n°2, p. 125-142.
- Tornare, J., & Rinfret, N. (2020). « Les organisations publiques du Québec face à la nécessité d'attirer, de retenir et de mobiliser leur capital humain. Étude de trois cas exploratoires de politique stratégique de qualité de vie au travail », *American Review of Canadian Studies*, vol. 50, n°3, p. 340-356.
- Tsai, S.-B., Huang, C.-Y., Wang, C.-K., Chen, Q., Pan, J., Wang, G., Wang, J., Chin, T.-C., & Chang, L.-C. (2016). « Using a Mixed Model to Evaluate Job Satisfaction in High-Tech Industries », *PLOS ONE*, vol. 11, n°5, p.1-13.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0154071>
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, I. M. (2020). « Linking employer branding orientation and firm performance : Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate », *Human Resource Management*, vol. 59, n°1, p. 83-99.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). « Applicant attraction to firms : Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, n°1, p. 24-44.
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2009). « Tapping the grapevine : A closer look at word-of-mouth as a recruitment source », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n°2, p. 341-352.
- Van Laar, D., Edwards, J. A., & Easton, S. (2007). « The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 60, n°3, p. 325-333.

- van Birgelen, M. J. H., Wetzels, M. G. M., & van Dolen, W. M. (2008). « Effectiveness of corporate employment web sites : How content and form influence intentions to apply », *International Journal of Manpower*, vol. 29, n°8, p. 731-751.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol. 18, n°3, p. 60-81.
- Walton, Richard. E. (1973). « Quality of Working Life : What Is It? », *Sloan Management Review*, vol. 15, n°1, p. 11-21.
- Wayne, J. H., & Casper, W. J. (2012). « Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions », *Human Resource Management*, vol. 51, n°1, p. 121-142.
- Wiedemann, G. (2016). Computer-Assisted Text Analysis in The Social Sciences. In *Text Mining for Qualitative Data Analysis in the Social Sciences*, Springer, 17–54.
- Yadav, R., & Khanna, A. (2014). « Literature Review on Quality of Work Life and Their Dimensions », *Journal of Humanities and Social Sciences*, vol. 19, p. 2279-2845.
- Zadeh, R. H. (2016). « The relationship between quality of work life, Life satisfaction and knowledge management in second high school teachers (Case study : Zabol City) », *Journal of Novel Applied Sciences*, vol. 5, n°5, p. 157-160.