



Atchoglo A. E., Kouevi T., 2024, Qualité de vie et conditions de travail dans les entreprises au Togo, *Revue de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr, VA Press

QUALITE DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES AU TOGO

QUALITY OF LIFE AND WORKING CONDITIONS IN COMPANIES IN TOGO

Akouvi Eyram ATCHOGLLO

Docteur en Sciences de Gestion,

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,

Equipe de Recherche en Management des Organisations

Tsotso KOUEVI

Maître de conférences Agrégé en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Equipe de Recherche en Management des Organisations

Résumé

La qualité de vie et des conditions de travail « permet d'articuler performance et les conditions de travail avec objectif de promouvoir le travail comme facteur de santé en favorisant une approche globale du travail » (Guillot-Soulez, 2022, p.185). Dans cet élan, nous nous posons la question de savoir si la qualité de vie et des conditions de travail est une réalité ou une mythe dans les entreprises dans le contexte Togolais. En d'autres termes, quelles sont les pratiques de la qualité de vie et des conditions de travail présentes dans les entreprises au Togo ?

L'objectif de cette recherche est d'identifier les pratiques de la qualité de vie et des conditions de travail présentes dans les entreprises au Togo. Cette recherche s'inscrit dans une méthodologie qualitative à travers vingt-cinq (25) entretiens semi-directifs. Le logiciel IRAMUTEQ 07 alpha 2 a été utilisé pour le traitement des données qualitative à travers les ressources techniques d'analyse lexicale. Les résultats issus de cette analyse montre que la formation et le développement professionnel, la conciliation vie professionnelle-vie privée, la santé au travail, la culture organisationnelle, l'égalité professionnelle et la rémunération sont les pratiques de la qualité de vie et des conditions de travail présentes dans les entreprises au Togo. Cette étude montre que la qualité de vie et des conditions de travail est une réalité et non une mythe dans les entreprises au Togo.

Mots clés : qualité, vie, condition, travail, entreprise

Abstract

Quality of life and working conditions “make it possible to articulate performance and working conditions with the objective of promoting work as a health factor by promoting a global approach” (Guillot-Soulez, 2022, p.185). In this spirit, we ask ourselves the question of whether the quality of life and working conditions is a reality or a myth in companies in the Togolese context. In other words, what are the quality of life and working conditions practices present in companies in Togo?

The objective of this research is to identify quality of life practices and working conditions present in companies in Togo. This research is part of a qualitative methodology through twenty-five (25) semi-structured interviews. because it is a concept under construction. The IRAMUTEQ 07 alpha 2 software was used for processing qualitative data using technical lexical analysis resources. The results of this analysis show that training and professional development, work-life balance, occupational health, organizational culture, professional equality and remuneration are the practices of quality of life and conditions. work present in companies in Togo. This study shows that quality of life and working conditions is a reality and not a myth in companies in Togo.

Keywords : quality, life, condition, work, business

Introduction

Le concept de la qualité de vie et des conditions de travail a une réelle histoire organisationnelle et législative, en lien direct avec les mutations du travail (Guillot-Soulez, 2022). La crise de la Covid-19 a montré l'importance du concept de la qualité de vie et des conditions de travail, source de résilience des entreprises (atchoglo et kouevi, 2022) et gage de performance sociale (Peretti, 2020). Cette thématique ne fait qu'évoluer en science de gestion (Mendy et al., 2020). Au début la qualité de vie travail se résume à l'amélioration des conditions de travail dû à une critique marquée du taylorisme puis la montée en puissance de l'approche sociotechnique (Brillet et al., 2017). En effet, la première phase de développement de la QVT datent des années 1960-1970 qui se caractérise par la promulgation de la législation sur la sécurité de l'emploi, le respect des procédures sur le lieu de travail et les gains économiques pour le travailleur. Cette phase s'est vu enrichi les années 80, à travers des nouvelles pratiques comme l'amélioration des conditions matérielles de travail qui sont entre autres les bruits, la chaleur, la lumière, la pénibilité du travail, le salaire.

Ensuite vient la deuxième phase du développement de la QVT, marqué par une approche contingente impactée par un fort taux de chômage de masse et les questions de santé qui émergent. Dans les années 2000, en effet, il y avait une médiatisation des vagues de suicide dans les entreprises. Cette phase oriente le concept de la QVT vers la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emplois et les facteurs organisationnels. Ainsi les notions comme exigences émotionnelles, la charge du travail, la souffrance au travail, le stress, le harcèlement, les agressions font éruption (Brillet et al., 2017).

Le constat tiré est que cette approche de travail par les risques s'avère insatisfaisante pour relever le défi complexe du travail. Alors Martel et Dupuis (2006) ont donné un élan dans la conceptualisation internationale de la QVT en plaçant les salariés dans l'attente conjointe et paradoxale d'autonomisation, de relationnelle, de rationalisation du travail et de bien-être au travail (Guillot-Soulez, 2022). Cet élan est marqué par d'autres manifestations telles que les travaux de l'Anact (2007), de la HAS (2010), du rapport de Lachmann, Larose et Pénicaud (2010) et Brillet et al., (2017) qui étudient la relation entre la performance et la santé au travail source de bien-être au travail.

Au-delà vient l'accord de l'ANI (2013) qui considère le travail comme un ensemble de ressources. Le terme de la QVT apparaît en France dans les accords d'entreprise à travers l'accord national interprofessionnel de Juin 2013 comme « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci » ANI, 2013. Cet accord s'inscrit dans une approche systémique du travail combinant la prise en compte des facteurs sociaux, techniques et économiques dans la conceptualisation (Brillet, Sauviat, & Soufflet, 2017).

Ainsi cette troisième phase de développement marqué par l'accord de l'ANI (2013) englobant les thématiques comme les relations entre les acteurs du monde de travail ; organisation du travail, contenu du travail, environnement physique ; la partage d'information, engagement de tous, réalisation, développement personnel, conciliation vie professionnelle-vie privée et le respect de l'égalité professionnelle. Cette approche systémique permet de prendre en compte les aspects sociaux, techniques et économiques permettant de combiner l'épanouissement et performance au travail.

Toute fois depuis le 09 Décembre 2020 est apparue avec l'accord international interprofessionnel (ANI) entériné par la loi du 02 Aout 2021 pour renforcer la prévention de la santé au travail. Les termes conditions de travail sont ajoutés à la QVT donnant une nouvelle connotation, qualité de vie et des conditions de travail. La quatrième phase est marquée le changement de connotation en QVCT accordant plus de priorité aux conditions de travail dans une perspective d'anticipation et de prévention .

L'état français à mise en place des leviers d'actions vers la transition de la QVCT à travers premièrement le document unique de l'évaluation des risques professionnels (Article L. 4121-3-1 code du travail) qui permet de faire l'état des lieux, un plan d'action et un suivi des risques professionnels. Deuxièmement la négociation obligatoire sur la QVCT qui doit se tenir au moins une fois tous les quatre ans à travers l'article L2242-1 du code de travail. Troisièmement la formation accrue des salariés et des managers en matière de santé et de sécurité au travail. Et enfin l'accompagnement renforcé des entreprises par le réseau Anact-Aract ou des services de prévention de la Caisse d'assurance retraite et de santé au travail.

Nous pouvons en déduire que ce concept suscite un intérêt et une importance croissant tant dans les pays industrialisés que dans les pays en développement. Si en France, elle a été remise au centre de l'actualité économique, juridique et sociale en se référant au code du travail Français. Au Togo, la QVCT semble être la préoccupation de l'état togolais car un cadre législatif a été mise en place depuis le Juin 2021. Bien que le concept qualité de vie au travail n'apparait pas dans le code du travail on peut mettre en lumière les pratiques de la QVCT qui décrit la santé au travail (Art. 212 à Art.232, Art.244 à Art.245), la conciliation vie professionnelle-vie privée (Art 200 à Art.202), la rémunération numéraire (Art.163 à Art. 175), non numéraire (Art.230 à Art.243), la relation de travail (Art 36 à Art.46, Art. 103), la relation sociale (Art.259 à Art.274), les nouvelles formes d'organisation du travail telles que le télétravail qui est une innovation de la nouvelle législation (Art.183)

Si la qualité de vie au travail est largement abordée dans le cadre des organisations en Europe, Amérique en Asie, de telles recherches sont rarement effectuées auprès des entreprises Africaines (Mendy et al., 2020) à fortiori en ce qui concerne les entreprises au Togo.

Afin de mener à bien cette recherche, nous essayons d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes : quelles sont les pratiques de la qualité de vie et des conditions de travail présentes dans les entreprises au Togo ? l'objectif de cette recherche est d' identifier les pratiques de la qualité de vie et des conditions de travail présentes dans les entreprises au Togo.

Nous constatons qu'il y a très peu d'étude, qui ont abordé la thématique de la QVCT. Dans ce sens, cette recherche se propose de participer au développement du concept de la QVCT en identifiant les pratiques de la QVCT présentes dans les entreprises au Togo.

Ce papier est structuré en quatre parties, nous présenterons d'abord une revue de la littérature, ensuite la méthodologie de la recherche, puis les résultats et enfin la discussions. Une petite conclusion englobant une synthèse du papier, les contributions théoriques, managériales et méthodologiques, les principales limites et les perspectives mettra fin à cette étude.

1- Revue de la littérature

Le concept de la QVCT a une réelle histoire organisationnelle et législative, en lien direct avec les mutations du travail (Guillot-Soulez, 2022). La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) désigne l'ensemble des éléments qui contribuent au bien-être des salariés dans leur travail. Elle englobe à la fois les conditions matérielles et immatérielles du travail, ainsi que les relations sociales au sein de l'entreprise. Les conditions matérielles du travail comprennent notamment l'ergonomie des postes de travail, la sécurité, l'hygiène, la luminosité, la température, etc. Les conditions immatérielles du travail comprennent notamment l'intérêt du travail, le sens du travail, l'autonomie, la reconnaissance, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, etc. Les relations sociales au sein de l'entreprise comprennent notamment l'ambiance de travail, le climat social, la coopération, le dialogue social, etc. La QVCT est un concept complexe et multidimensionnel (Brillet et al., 2017).

La QVCT est un sujet qui est de plus en plus pris en compte par les entreprises. Car elle est devenue un enjeu important pour la performance économique et sociale des entreprises. Il est possible d'attribuer un cheminement assez semblable sur un demi-siècle aux différentes approches montrant les phases du développement de la QVCT.

1-1 Approche rationnelle de l'organisation du travail (1910-1930)

Cette approche tire son fondement au travers l'ouvrage de Frederick Taylor basée sur la théorie scientifique du travail (Plane, 2019). Elle se résume à trois grandes principes : l'étude scientifique du travail avec la division horizontale, verticale du travail et la création d'un bureau de méthodes ; la sélection, la formation et le salaire à la pièce ; un système de contrôle du travail par les contremaîtres qui s'assurent de l'ordonnancement des travaux, de l'enregistrement des temps et des coûts, la discipline (Brillet et al., 2017). Les travaux d'Henri Ford (1913) viennent compléter la logique de Taylor en orientant ses recherches vers le travail à la chaîne, qui vise à accroître les gains de productivité à travers la méthode de la division du travail et de l'accentuation du rythme de travail. Cette conception rationnelle de l'organisation du travail schématisée en une vision mécaniste, déshumanisante et qui montre une désincarnation du travail serait fortement critiquée (Plane, 2019). La principale faiblesse de cette approche est qu'elle considère l'individu comme un coût à minimiser, une variable d'ajustement.

1-2 Approche humaine de l'organisation du travail (1930-1970)

Cette approche éjecte les bases du concept de la QVT. Elle permet de comprendre et d'identifier les différentes dimensions de la qualité de vie au travail dans une logique classique (Brillet et al., 2017). Elle a été développée en réaction aux excès du taylorisme. Elle intègre une nouvelle dimension : l'Homme (Gopinah, 2020 ; Dupuis et Martel, 2006). Ces principes ne sont que les prémices du concept de la QVT (Marshall et Stephenson, 2020). Elle stipule un environnement social favorable qui se traduit par une bonne attitude, une cohésion du groupe ; une acceptation du travail par l'équipe ; les bonnes relations de travail avec les supérieurs hiérarchiques ; la mise en place des rémunérations non économiques telles que la valorisation du travail, la reconnaissance ; l'autonomie, la participation et la sécurité.

Les travaux de Mayo (1949) cités par *Permarupan et al., (2020)* à travers l'expérience Hawthorne basée sur les principes de « pyramide des besoins » (*besoins physiologiques, de sécurités, d'appartenances, d'estimes et de réalisation*), montre l'effet de l'amélioration des conditions de travail sur le rendement (Plane, 2019). Dans ce prolongement, McGregor (1960), à travers les théories X et Y, montre l'impact des pratiques managériales sur les comportements organisationnels. Les travaux de Lewin (1961) cités par *Potgieter & Mokomane (2020)* s'orientent vers les pratiques managériales basés sur le style de leadership et l'efficacité du groupe. Il a conclu à la supériorité du style participatif, qui engendre des résultats économiques satisfaisants et une mobilisation des salariés.

En somme, cette approche éjecte les bases de la qualité de vie au travail à travers la satisfaction des besoins. Ainsi, la QVT s'est ajoutée aux notions traditionnellement liées aux conditions de travail (bruit, salubrité, horaires de travail, environnement de travail, salaire, pénibilité), les nouveaux concepts telles que les relations de travail, la participation, l'autonomie, le travail d'équipe. Toutefois, elle est critiquée pour avoir privilégié le facteur humain au détriment du collectif au travail et des contextes du travail (Larouche et Trudel, 1983, Plane, 2019).

1-3 Approche moderne de l'organisation du travail (1970 – 1990)

La décennie 1970 est marquée par différentes crises notamment la crise économique internationale engendrée par les deux chocs pétroliers de 1973 et de 1979, la crise du secteur de la sidérurgie qui a pour effet la réduction massive d'effectifs. Les périodes des trente glorieuses basées sur la prospérité économique et de plein emploi prennent fin (Plane, 2019).

Face à ces difficultés économiques et sociales, les entreprises sont amenées à changer drastiquement leur mode de management. On assiste à un changement de culture organisationnelle caractérisée par le passage d'une logique de réaction à une logique d'anticipation afin de prévenir la crise (Sahni, 2019). La fonction du personnel évolue à une fonction des ressources humaines. Désormais le personnel n'est plus perçu comme un coût à minimiser mais comme une ressource qu'il faut développer et dans lequel il faut investir. (Brillet et al., 2017). De nouvelles dimensions de la QVT font apparition telles que le développement professionnel (Martel et Dupuis, 2006), la formation (Nanjundeswaraswamy et al., 2022 ; Pio et Lengkong, 2020). La QVT a été en perpétuel développement surtout à travers l'approche moderne de l'organisation du travail.

1-4 Approche stratégique de l'organisation du travail (1990 à nos jours)

Au début des années 90, les entreprises font face à une évolution technologique, sociale et environnementale entraînant la flexibilité du travail, le stress et une émergence du concept des risques psychosociaux (Brillet, 2017). Ainsi, une première phase de cette approche était orientée vers une logique négative du travail, les RPS (Pelletier, 2015). En effet, l'accent était orienté sur les risques, sur ce qui va perturber le travail (Brillet et al., 2017, Vernise & Marissa et Roslyn, 2021). Des nouveaux concepts ont été utilisés pour évaluer la QVT avec une axiologie négative (Lefèbvre et Poirot, 2011), pour n'en citer que les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie et de marges de manœuvre (Pezé, 2015), la charge et l'intensité du travail, les mauvaises qualités des rapports sociaux, les souffrances éthiques, les absences de régularisations socio-professionnelle, la

superposition des identités personnelles et professionnelles, la non-satisfaction des besoins de l'individu et les changements importants dans la vie privée (Pezé, 2015 ; Brillet et al., 2017).

Cette logique reste discutée dans la littérature. Beaucoup d'auteurs pour n'en citer que Dupuis et Martel (2006), Bourdu et al. (2016), Mendy et al., (2020) suggère à travers les théories de repenser à la situation professionnelle et d'orienter plus le débat vers la positivité du travail qui fait l'émergence de l'innovation du concept de la QVT (Bourdu et al.2016 ; Gullot-Soulez, 2022, Nanjundeswaraswamy et al., 2022). Cette orientation vers une théorisation positive du travail inscrit les travaux de l'ANI (2013) dans une nouvelle logique systémique du travail. D'autre dynamiques de la QVCT qui proposent de repenser à travers les pratiques d'amélioration et de prévention ANI (2021). En somme, les différentes approches de l'organisation du travail ont façonné la conceptualisation de la QVCT avec plusieurs modèles de la qualité de vie et des conditions de travail.

1-5 Différents modèles

La QVT est un foisonnement de modèle. Nous allons brièvement exposer les modèles de Walton (1973), Siegrist (1996), ISQVT (2006), Anact (2007) et ANI (2013) et le modèle des 4M de GLO. L'objectif n'est pas de les décrire exhaustivement mais de pouvoir identifier les différentes dimensions.

Le **modèle de Walton (1973)** explique la qualité de vie au travail en termes de huit -grandes dimensions : rémunération adéquate et juste, des conditions de travail sûres et saines, opportunité d'utiliser et de développer les capacités humaines, opportunité de croissance et de sécurité, intégration sociale dans la force de travail, constitution dans l'organisation du travail, travail et durée totale de la vie, pertinence sociale et la vie professionnelle. On reproche à ce modèle de ne pas prendre en compte d'autres dimensions comme la culture organisationnelle, la dimension de la santé au travail.

Le **modèle de Siegrist (1996)**, il est basé sur le couple efforts-récompenses et sur les déséquilibres potentiels entre ces deux notions. Les récompenses englobent la rémunération, l'estime au travail et le statut professionnel. Selon Bourdu (2016), un travail dont la rémunération est inférieure à l'effort consenti est objet de stress. Ce modèle a été conçu dans une approche négative du travail. Elle a été utilisé par Chiou-Fen *et al.* en 2020.

Le **modèle d'Inventaire Systémique de la Qualité de Vie au Travail (ISQVT) de Dupuis et Martin (2006)** comporte des questions touchant à 34 domaines de vie au travail, regroupées en ces huit sphères différentes à savoir la rémunération, le cheminement professionnel, horaire de travail, le climat avec les collègues, le climat avec les supérieurs, les caractéristiques de l'environnement physique, le support offert à l'employé et les facteurs influençant l'appréciation des tâche. Ce modèle est fait dans une approche systémique de la QVT.

Le **modèle de l'Anact de l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (Anact)** cité par Bourdu et al.,(2016), fait ressortir six (06) facteurs clés déterminants la QVT à savoir la relation sociale et professionnelle, le contenu du travail, santé au travail, organisation du travail, réalisation et le développement professionnel et la conciliation entre vie au travail et vie-privée. *Ce modèle résume les travaux de Dupuis et Martel (2006) en les redimensionnant en six au lieu de huit.*

Quant au **modèle d'ANI (2013)** , il renvoi à des dimensions telles que l'engagement à tous les niveaux, la qualité de l'information partagée, la qualité des relations sociales et de travail, la qualité du contenu du travail, la qualité

de l'environnement physique, la qualité de l'organisation du travail, les possibilités de réalisation et de développement personnel, la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle (Bourdu et al., 2016 ; Brillet et al., 2017). Il s'inscrit dans une logique positive du travail et dans une approche systémique. La QVT est un foisonnement de concepts et de modèles.

De nos jours **le modèle des 4M de GLO** « mieux vivre », « Mieux se réaliser », Mieux travailler et Mieux anticiper. « Mieux anticiper » à savoir élaboration de la politique de prévention des risques professionnels, Etudes d'impact portant sur les projets d'entreprise, ergonomie de conception des postes et des environnements de travail, maintien de lien avec les collaborateurs en arrêt de travail de longue durée, digitalisation des outils RH

« Mieux se réaliser » : télétravail, droit à la déconnexion, équilibre vie privée-vie professionnelle, gestion des emplois et des compétences, évaluation et amélioration des engagements

« Mieux vivre ensemble »: prévention des discriminations, réalisation d'enquêtes d'harcèlement (moral, sexuel,), promotion des diversités (égalité , handicap, senior , LGBT) ; accompagnement des personnes en difficulté (absentéisme, maintien dans l'emploi), amélioration du climat social, développement des collaborateurs et médiation professionnelle

« Mieux travailler » :prévention des risques, diagnostic et amélioration des conditions de travail, aménagement des postes et des conditions de travail, développement d'une politique HSE, Réalisation du DUERP et intégration des RPS et ligne d'écoute et permanence sur le site de soutien psychologique. Dans cette recherche, nous allons nous inspirer du modèle d'ANI (2013) et le modèle des 4M de GLO car elle s'inscrivent dans la nouvelle dynamique de la QVCT.

Mais de nos jours, elle est un thème d'actualité et importante pour toutes les organisations. Car le capital humain est une source de performance (Sulastri et al., 2020). Alors quelle méthodologie allons-nous adopter ?

2- Méthodologie de la recherche

Nous avons opté dans le cadre de cette étude, une méthodologie qualitative de type exploratoire car c'est la plus utilisée dans les études scientifiques surtout devant les nouvelles conceptualisations (Larivière, 2021). La population d'étude sont les grandes entreprises parce qu'elles ont la capacité de mettre en place les pratiques de la QVCT.

Au total 25 entreprises ont été identifiées à travers un échantillonnage de convenance. Car notre population d'étude n'est pas facile d'accès à la recherche. Ainsi nous nous sommes appuyés sur les opportunités qui nous ont été offertes par les entreprises. De plus cette méthodologie par convenance est souvent utilisée dans les recherches de type exploratoire (Evrard 2003). Au total 25 entreprises, soit huit (08) entreprises pour le secteur industriel, huit (08) pour le secteur de commerce et neuf (9) pour le secteur de services.

2-1 Echantillonnage et principe de saturation sémantique

Nous avons réalisé 25 entretiens semi-directifs. Mais à partir du 21^{ème} entretien, le principe de saturation sémantique a été atteint car nous n'avons plus de nouvelles informations (Larivière, 2021). Le critère

d'échantillonnage théorique a été respecté selon les critères de Hlady-Rispal (2002) à travers la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche. Car l'échantillonnage théorique nous permet de sélectionner des personnes en corrélation avec l'objectif de recherche.

2-2 Guide d'entretien

Nous avons élaboré un guide d'entretien structuré en quatre parties une petite introduction résumée dans le tableau 1

Tableau 1: Phases et indicatifs de contenu du guide d'entretien

PHASES	INDICATIFS DE CONTENUS
Introduction	Rappel de l'objectif de l'entretien ; Rappel des règles déontologiques
Questions d'ordre générale	Interroger le participant sur le niveau d'étude, âge, ancienneté, sexe, secteur d'activité, ancienneté, statut juridique
Questions sur la QVCT	Ergonomie de conception des postes et environnement du travail ; digitalisation des outils RH, télétravail, Cheminement professionnel ; Conciliation vie professionnel-vie privée ; Formation, Relation de travail ; Organisation du travail ; Contenu du travail ; Stress ; Egalité professionnelle, Elaboration de la politique de prévention des risques professionnels, Etudes d'impact portant sur les projets d'entreprise, prévention des discriminations, promotion des diversités prévention des risques, développement d'une politique HSE, Réalisation du DUERP .
Conclusion	

Source : construction de l'auteur, 2023

L'entretien a été fait face à face par voie directe à 25 entreprises pour une durée moyenne de 60 minutes.

2-3 Méthode d'analyse

Selon Fallery et Rodhain (2007) il existe quatre types d'analyse qualitative. L'analyse lexicale, linguistique, cognitive et thématique de contenu. L'analyse lexicale est fondée sur la statistique fréquence des mots. Dans cette recherche nous avons utilisé l'analyse lexicale car elle permet en effet de faire la catégorisation par thématique et surtout de faire une combinaison syntaxique lexicale.

2-3-1 Choix du logiciel IRAMUTEQ 07 alpha 2

Nous avons utilisé le logiciel Iramuteq 07 alpha 2 pour le traitement de nos données qualitative car il présente une rigueur statistique et permet aux chercheurs d'utiliser différentes ressources techniques d'analyse lexicale. En effet ce logiciel permet de calculer la fréquence des mots, la catégorisation et la classification.

Après la compilation de tous les enregistrements, nous avons procédé à la transcription des entretiens et la saisie manuelle. Après les données ont été exportées vers le logiciel pour une analyse lexicale à travers la méthode de

Reinert qui n'est rien d'autre que la classification hiérarchique descendante, la construction des graphes de classes qui permet de catégoriser les informations en thématiques, l'analyse des similitudes (ADS) et l'analyse factorielles des correspondances (AFC) qui synthétise les informations afin de retenir les axes des lexiques plus significatifs.

Selon Larivière (2021), l'analyse qualitative s'opère en trois étapes : la pré analyse (lecture, transcription des informations et le regroupement des thèmes) ; ensuite, la catégorisation et la codification et enfin l'analyse proprement dite (traitement, interprétation et inférence).

2-3-2 Crédibilité et fiabilité des données qualitative

L'utilisation d'un logiciel assisté permettant de faire une analyse lexical, démontre la crédibilité de nos données car elle offre une méthode de traitements statistiques et surtout assure une neutralité des traitements à travers le recours aux entretiens.

Quant à la fiabilité des données nous avons fait appel aux travaux de Drucker-Godard et al. (2003) sur la fiabilité inter-codeur à travers un taux d'accord classique : **nombre d'accords / (nombres de désaccord + nombre d'accords)** . Le coefficient est satisfaisant avec un taux de 91, 84% car le taux est acceptable à partir de 80%.

3- Résultats et discussions

Cette partie nous permet de présenter les résultats de la phase exploratoire issue de 25 entretiens semi directifs dont l'objectif est d'identifier les dimensions de la QVCT dans le contexte togolais.

3-1 Analyse textuelle des entretiens avec les salariés des entreprises

Le figure 1 en dessous, est un outil de lexicométrie qui représente simplement les fréquences des formes actives. Généralement, on l'appelle nuage de mots. Les mots « travail », « sécurité », « conciliation », « discrimination », « égalité », « télétravail », « information », « salarié », « congé », « entreprise », « formation », « décision », « condition de travail », « promotion », « climat de travail », « supérieur hiérarchique », « respect », « surcharge », « stress », « information », « prévention », « temps de travail », « sécurité », « déclaration sociale », « ergonomie », « avancement », « enrichissement », « famille », « horaire », « reconnaissance » sont les plus fréquents.

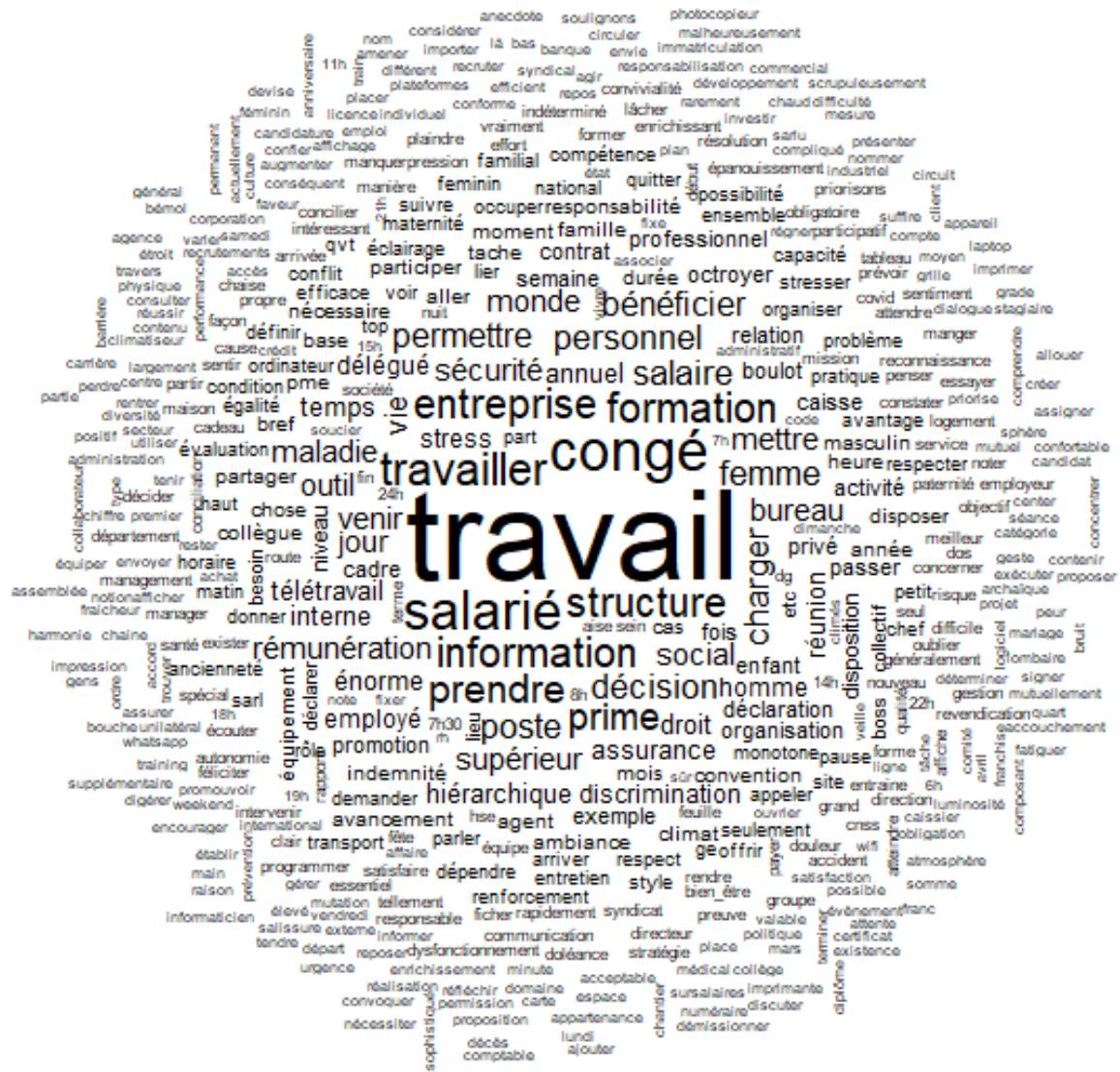


Figure 1 : Nuage de mots

Source : Traitement de nos données avec le logiciel IRAMUTEQ, 2023

Mais cet outil ne montre pas les liens entre les formes. De ce fait, nous avons utilisé la technique d'analyse des similitudes (ADS), qui en effet nous permet de mieux apprécier les liens entre les différentes formes.

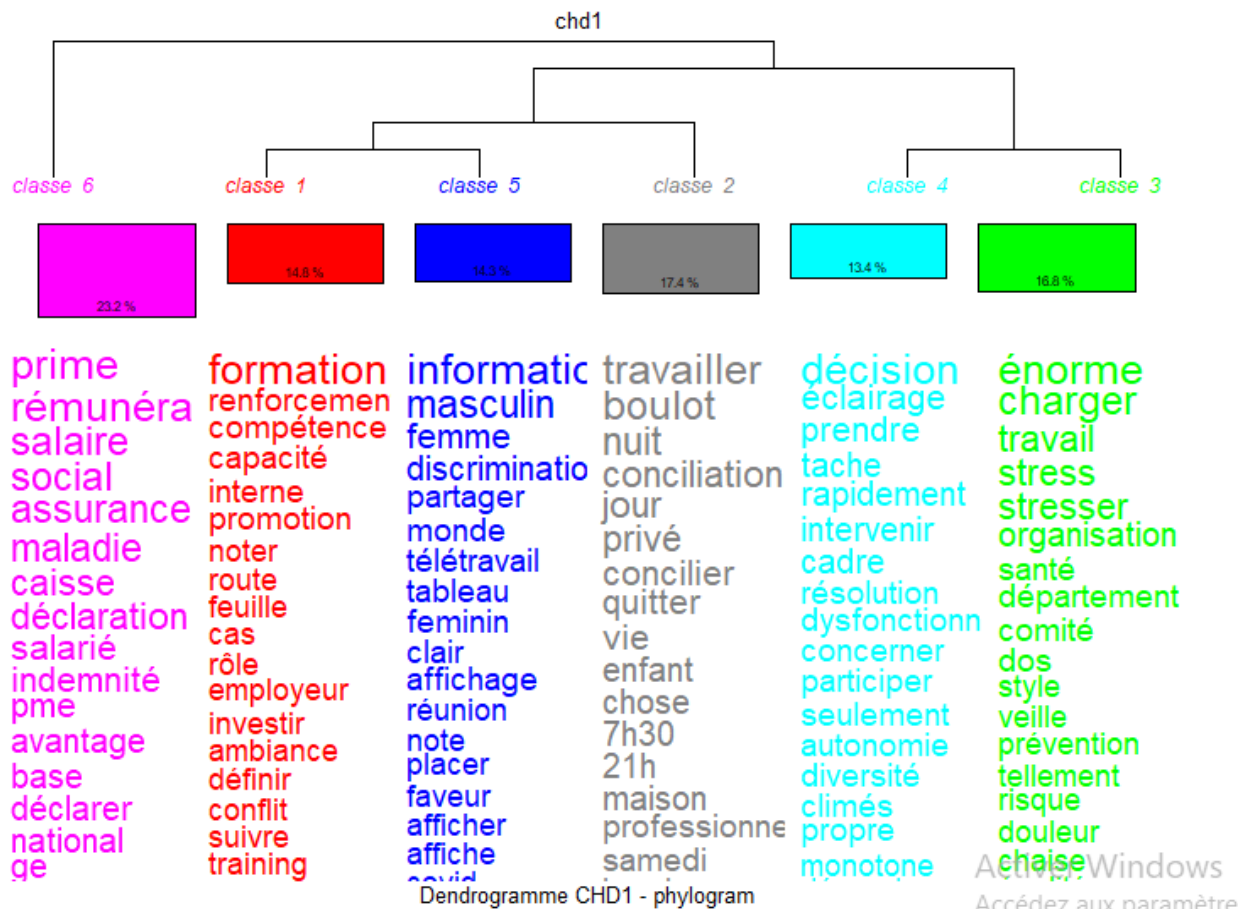
3-2 Analyse des similitudes (ADS)

Cette analyse nous permet de distinguer les liens entre les différentes formes actives composant notre corpus. La figure 2 nous montre une idée des différentes formes et thématiques de cette étude à travers l'analyse avec le logiciel Iramuteq Alpha 07.

Classification Horizontale Descendante (CHD) des variables de la QVCT à travers la méthode de Reinert (1990)

La classification de Reinert permet de classer les formes dans des classes de formes regroupées selon leur indépendance mesurée par un test au χ^2 . L'algorithme a pu déterminer 6 classes qui représentent le nombre de

dimensions de la QVCT. Donc on peut en conclure que l'analyse exploratoire à travers 25 entretiens dans les entreprises au Togo, nous fait ressortir **six (06) dimensions de la QVT**.



Source : traitements de nos données avec le logiciel IRAMUTEQ ,2023

Figure 2: Classification Horizontale descendante 2

La **classe 1** regroupe **53 segments sur les 357 classés** soit (12/75) **14,85%** des segments classés.

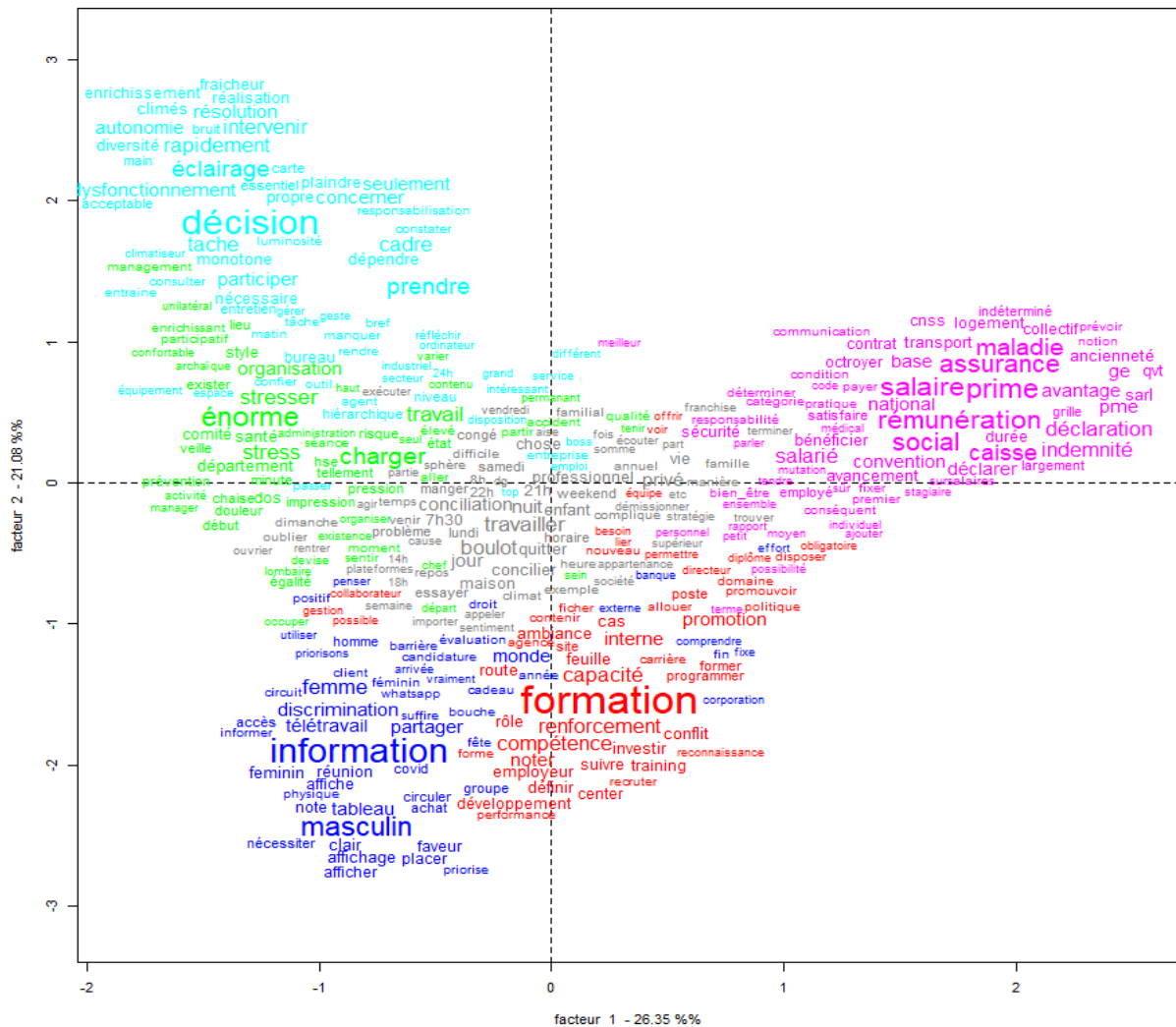
La **classe 2** regroupe 62 segments sur les 357 classés soit (62/357) **17,37%** des segments classés. La **classe 3** regroupe 60 segments sur les 357 classés soit (60/357) **16,81%** des segments classés. La **classe 4** regroupe 48 segments sur les 357 classés soit (48/357) **13,33%** . La **classe 5** regroupe 51 segments sur les 357 classés soit (51/357) **14,29%** des segments classés. Et enfin la **classe 6** regroupe 83 segments sur les 357 classés soit (83/357) **23,25%** des segments classés.

Analyse Factorielle des Correspondances (AFC)

Cette analyse permet de synthétiser l'information et de faciliter ainsi son interprétation. Les analyses de correspondances sont ainsi « largement fondées sur l'algèbre linéaire, produisent des représentations graphiques

sur lesquelles les proximités géométriques usuelles entre points-lignes et entre points-colonnes traduisent les associations statistiques entre lignes et entre colonnes » (Lebart et Salem, 1994 p.80).

Les formes sont colorées selon les classes de la méthode Reinert. L'analyse factorielle fait ressortir 06 classes.



Source : Traitements de données avec le logiciel IRAMUTEQ, 2021

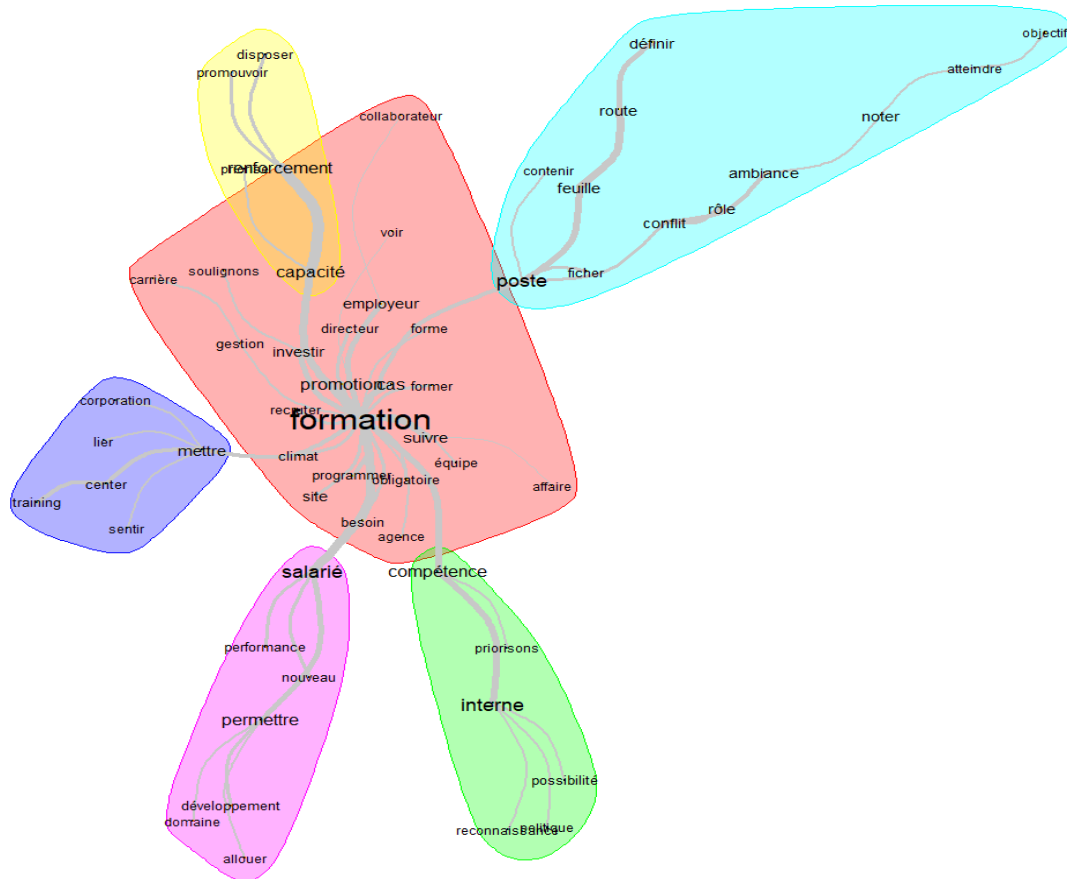
Figure 3: Analyse factorielle des correspondances des variables de la QVT

Ces deux outils vont nous permettre de ressortir les dimensions de la qualité de vie au travail à travers l'analyse exploratoire assisté avec le logiciel IRAMUTEQ.

2-4-1 Classe 1 : Formation et développement professionnel

Elle représente **14,8% des scores** sur les six classes. Aux vues des lexiques de la classe 1, la dimension de la formation et de développement professionnel s'articule autour de la communauté de mots « formation », «

promotion », « renforcement de capacité », « formations internes », « développement des compétences », « training », « possibilité d'avancement ».



Source : Traitements de nos données avec le logiciel IRAMUTEQ,2021

Figure 4 : Formation et développement professionnel

Cette classe regroupe les propos des salariés qui reconnaissent que la formation et le développement professionnel à travers la promotion et avancement sont des pratiques liées à cette dimension de la QVT.

Le renforcement des capacités des salariés permet leur avancement en interne. Comme le témoignent les verbatims ci-dessous, plusieurs raisons justifient cette catégorisation.

« Dans notre structure, il y a plusieurs formations. Notons qu'il y a des formations obligatoires et des formations que nous même nous pouvons choisir sur le site. L'entreprise a conçu un site sur lequel il y a plusieurs formations et cours pour le renforcement de capacité et la performance au travail. Nous avons un site. Dès qu'on est disposé on va sur le site. Cela nous permet d'enrichir nos compétences et d'être très efficace ». Répondant 14.



« Il y a des formations internes que tous salariés suivent. L'entreprise a mis à la disposition des salariés un training center qui permette à tous les salariés de suivre les formations liées à leurs domaines pour le développement professionnel » répondant 22.

Nous constatons tous de même que la formation est une pratique citée par les interviewés.

« Nous investissons dans la formation pour accroître la performance de nos salariés pour de nouveaux challenges ». Interview 10.

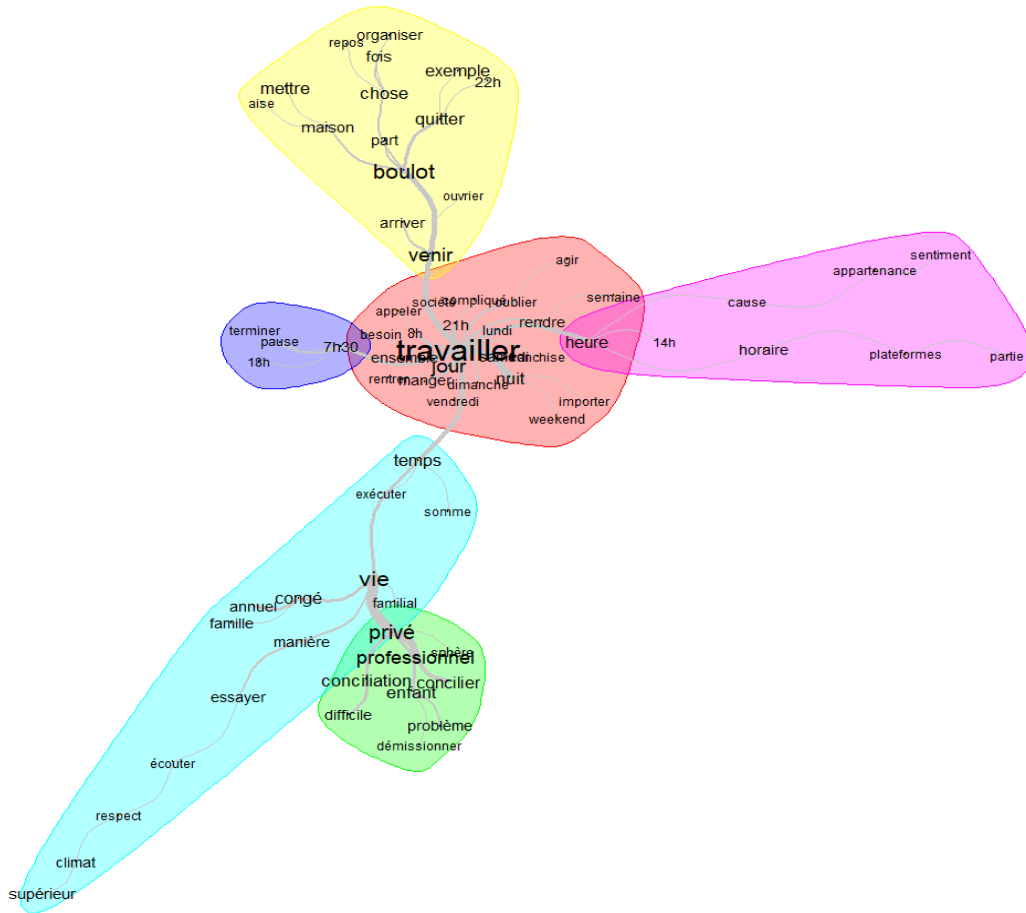
2-4-2 Classe 2 : Conciliation vie professionnelle vie privée

Aux vues des lexiques de la classe 2, la dimension de conciliation a un score de **17,4%**. Cette classe s'articule autour de la communauté de mots « temps de travail », « horaire de travail » « durée », « tard », « conciliation », « enfants », « famille », « congé », « horaire », « congé », « famille », « vie privée ».

Les propos de cette classe dénotent l'importance de la conciliation pour les salariés comme dimension de la QVCT..

« Chacun essaie de concilier sa vie professionnelle et familiale à sa manière nous bénéficions des congés par exemple congé de paternité 3 jours, congé administrative 1 mois bref tous les congés qui s'y trouve dans la convention » répondant 17.

Ce qui est intéressante certaine structure ont mise en place des pratiques favorisant la conciliation. C'est le cas de « Nous travaillons 5 jours sur 7. Nous avons un happy weekend c'est-à-dire, chaque vendredi soir nous ne travaillons pas. Nous jouissons des congés annuels de 30 jours, des congés de maternités, et de paternité. La structure a augmenté de 6 semaines la durée de maternité soit un total de 20 semaines pour permettre à la femme de bien se reposer avant de reprendre. Et puis nous faisons le télétravail » répondant 15



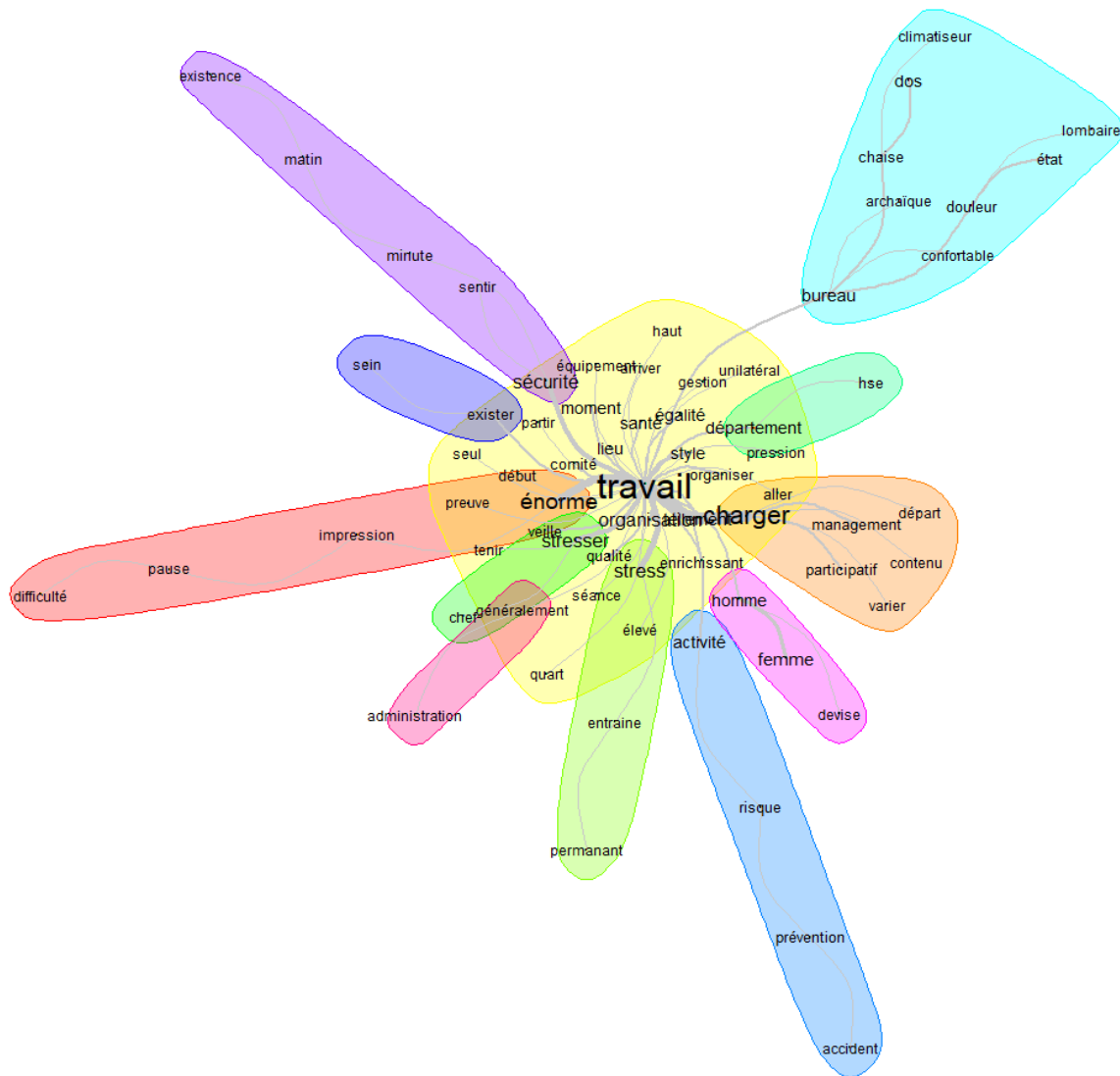
Source : Traitements de nos données avec le logiciel IRAMUTEQ, 2021

Figure 1 : Conciliation vie professionnelle-vie privée

3-3 Classe 3 : Pratique de santé au travail.

Aux vues des lexiques de la classe 3, la dimension de santé au travail s'articule autour de la communauté de mots « stress », « condition de travail », « bruit », « climatiseur », « santé », « douleur », « charge de travail » « prévention ».. Soit un score de **16,8% sur les six classes**. Les propos de cette classe montrent que les salariés ont une charge de travail énorme, ce qui entraîne beaucoup de stress.

Certains entreprises, consciente pour la gestion du stress ont mise en place des stratégies pour gérer le stress. « Pour gérer le stress, certains départements chaque matin font des séances d'étirement pour 15 minutes avant de commencer le travail. Il existe aussi un comité de santé sécurité au travail qui s'en charge de la prévention des risques liés au travail. ... » répondant 22.



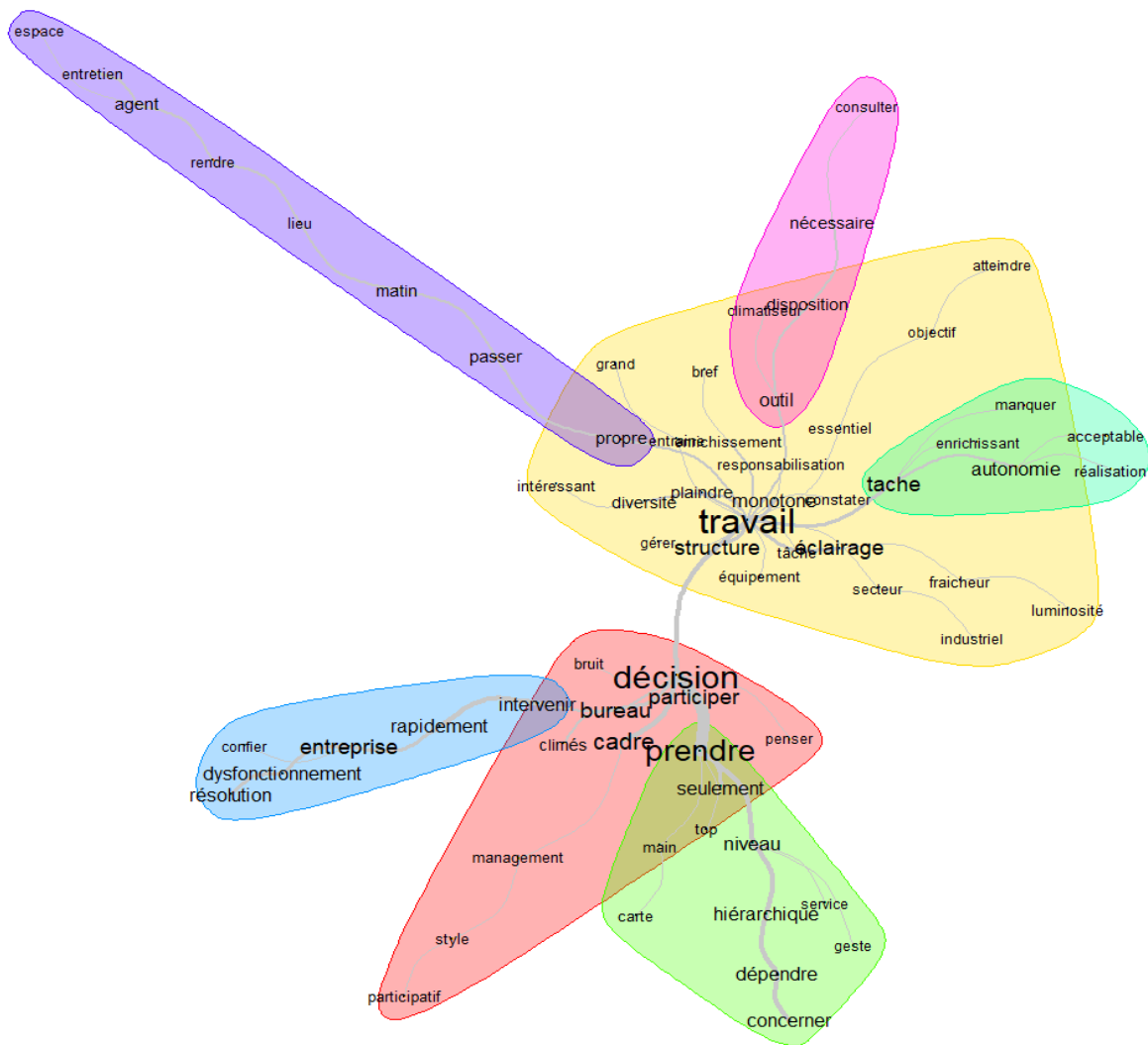
Source : Traitements de nos données avec le logiciel IRAMUTEQ, 2021

Figure 2 : Santé au travail.

La pratique de santé au travail regroupe les variables comme charge du travail, l'environnement physique du travail, la fatigue au travail, les douleurs lombaires, de nerfs de dos, les modes de préventions, le stress au travail.

2-4-4 Classe 4 Culture organisationnelle

Aux vues des lexiques de la classe 4 qui est culture organisationnelle, le **score est de 13,4 %**, la dimension de la culture organisationnelle s'articule autour de la communauté de mots « autonomie », « décision », « enrichissement des tâches », « organisation du travail », « efficacité », « style du management », « dysfonctionnement », « atteinte des objectifs », « climat avec supérieur hiérarchique ». Les propos de cette classe 4 montrent que les pratiques comme la prise de décision dans les entreprises. Ensuite on constate que les pratiques liées aux outils de travail pour l'accomplissement des tâches. Les pratiques d'enrichissement des tâches, de responsabilité, d'autonomie, d'efficacité au travail, d'atteinte des objectifs sont la plupart des cas.



Source : Traitements de nos données avec le logiciel IRAMUTEQ, 2021

Figure 3 : Culture organisationnelle

« Nous avons tous les équipements : machine, outils de travail, les logiciels. Quand on a un manque, rapidement on nous satisfait. Le travail est très enrichissant. Il faut toujours innover, apporter de nouvelle chose à la tâche assigné. Dès qu'il y a une nouvelle recrue, la feuille de route est associée au contrat. Les tâches sont très bien définies. Nous sommes toujours efficaces. Et nous atteignons nos objectifs » répondant 8.

« ... Il y a une très bonne organisation du travail. Et le style du management est participatif. Mais C'est seulement les cadres qui participent à la prise de décision. Ce qui est intéressant c'est qu'il y a le respect mutuel. Et une très bonne relation de travail » Interviewés 23.

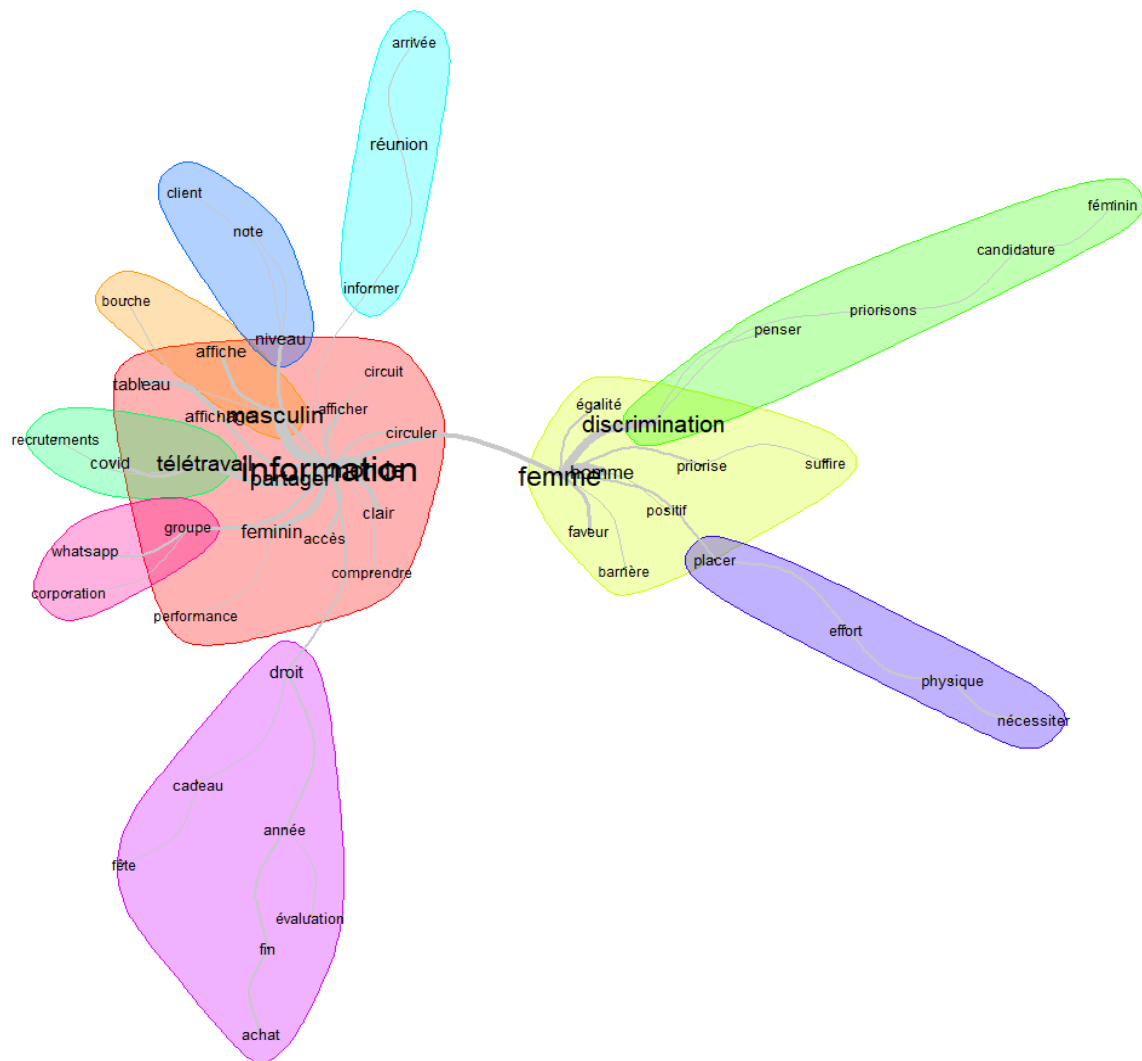
Les résultats montrent que la culture organisationnelle regroupe les pratiques d'autonomie, d'organisation du travail, de bonne relation de travail basée sur le respect et l'écoute, les tâches qui sont enrichissantes, atteinte des objectifs organisationnels, la participation à la prise de décision.

2-4-5 Classe 5 : Egalité professionnelle

Les propos de cette classe 5, avec **un score de 14,3 %** montrent que globalement dans les entreprises le partage d'information, la non-discrimination sont les pratiques de la QVT. Quelques extraits des verbatims :

« il n'y a pas de discrimination entre homme et femme. La directrice marketing est une femme. Le top manager est une femme aussi. Nous avons aussi, quelques auditeurs qui sont de femmes aussi. Donc, il n'y a pas de plafond de verre. Je peux affirmer qu'il y a l'égalité, même une discrimination positive. Comme exemple, nous avons recruté des femmes enceintes. » répondant 11.

« L'égalité est notre devise. La femme a le même droit que l'homme. Et même il y a une discrimination en faveur de la femme, car elles sont placées dans les postes ne nécessitant pas beaucoup d'effort physique. Mais le secteur industriel est généralement dominé par la gent masculine » répondant 24.



Source : Traitements de nos données avec le logiciel IRAMUTEQ

Figure 5 : Rémunération

« ... Depuis que je travaille dans cette structure, il n'y a pas de démission pour motif que l'employé à trouver mieux ailleurs. En termes de salaire, je peux confirmer que nous nous retrouvons parmi les meilleures entreprises payant bien leurs salariés. Tous, ont droit à l'assurance maladie internationale.. » Entreprise 25

«.. L'entreprise nous octroie un ticket de cantine à tout un chacun d'avoir un déjeuner au moins au boulot. De plus, nous bénéficions d'une indemnité de 100 000 frs comme cadeau de mariage. Tous les enfants des employés de la société, on toujours droit à un cadeau de Noël, un cadeau pour la rentrée. Et chaque enfant du personnel a droit à un bon d'achat de 25000 pour la fête de Noël. Pour la fête de 08 mars, les femmes ont droit à un pagne + 10 000 frs de cadeau. Ce qui est intéressant tout le personnel a droit à un bon d'achat à la fin de l'année d'un montant de 45 000... » répondant 16

Tableau 1: Synthèse de résultats

DIMENSIONS DE LA QVCT	PRATIQUES DE QVCT
Formation et développement professionnel	Formations et renforcement de capacité Avancements Promotion Evaluation
Conciliation vie professionnelle-vie privée	Horaire de travail Flexibilité horaire Octroie des congés Permissions spéciales Garderies Télétravail Digitalisation des pratiques
Santé au travail	Charge du travail Environnement physique du travail et l'ergonomie Stress Politique d'hygiène et de sécurité au travail, Document unique d'évaluation des risques professionnels
Culture organisationnelle	Autonomie Bonne organisation du travail Bonne relation de travail Relation sociale

	Respect Ecoute Atteinte des objectifs organisationnels Participation à la prise de décision
Egalité professionnelle	égalité entre homme et femme Discrimination Harcèlement Diversité
Rémunération	Salaire équitable et adéquat Jouissance des régimes de retraites Assurance maladie Reconnaissance au travail

Source : Nos résultats, 2023

4- Discussions

Nos résultats révèlent six pratiques de la qualité de vie et conditions de travail présentes dans les entreprises au Togo à savoir la formation et le développement professionnel, la conciliation vie professionnelle-vie privée, la santé au travail, la culture organisationnelle, l'égalité professionnelle et la rémunération.

La formation et développement professionnel a été retrouvé dans la littérature pour n'en citer que les travaux de Bourdu et al., (2016) et Tonare et Rinfret (2017). Toutefois la plupart des auteurs ont limité cette dimension en la possibilité de développement (Tonare et Rinfret, 2017). Mais dans notre cas, d'autres pratiques comme le renforcement de capacité, la prévention, les formations apporte une touche particulière à cette dimension.

Quant à la conciliation vie professionnelle – vie privée, cet résultats corroborent avec les travaux de Saari et al., (2019) et Agarwal et al., (2019). Toutefois la plupart des auteurs ont limité cette dimension aux horaires de travail et à l'octroi des congés qu'ils soit administratif, paternité, maladie, les congés de circonstance. Cette étude faire ressortir la possibilité de faire le télétravail, l'octroi des garderies pour bébé et la flexibilité d'horaire de travail permettant d'avoir des semaines comprimés, des horaires rotatives et flexibles. Les travaux de atchoglo et kouevi (2022), Tremblay et al., (2019) et de Bourdu et al., (2016) s'inscrivent dans cette logique pour insigner que la conciliation est capitale dans les pratiques HSE car elle source de performance sociale des entreprises.

La pratique de santé au travail s'alignent avec les travaux de Brillet et al., (2017) mais les résultats des auteurs se limitent qu' aux stress et charge du travail. Cette étude montre que le fait d'avoir des politiques de prévention, de gérer le stress, de mettre en place des stratégies de santé au travail sont les dimensions de la QVCT.

Sanhi (2019) ont aussi trouver la dimension de la culture organisationnelle. Les résultats de Sanhi (2019) montrent que la QVT se limite à l'autonomie, l'organisation du travail et les relations de travail. Alors que les pratiques de Qamari et al. (2020) montrent que la culture organisationnelle regroupe la participation à la prise de décision et

l'atteinte des objectifs. Les résultats des deux auteurs corroborent avec nos résultats. Car nos résultats montrent que la culture organisationnelle rassemble les pratiques comme autonomie, organisation du travail, bonne relation de travail, les relations sociales, le respect, l'écoute, l'atteintes des objectifs organisationnels, participation à la prise de décision.

Les résultats révèlent que l'égalité professionnelle regroupe la non-discrimination au travail, l'égalité entre homme et femme, la diversité en milieu professionnelle, le partage d'information à tous. Alors ces pratiques vont dans la meme logique que le modèle de l'ANI (2013) cité par les travaux de Bourdu et al., (2016).

Enfin nos résultats montrent que la rémunération est composée de salaire qui doit etre équitable et adéquat, l'octroi des primes et indemnités, des avantages sociaux telles que les déclarations sociales à la caisse de sécurité, à l'institut de l'assurance maladie et aussi à la reconnaissance. Beaucoup d'auteurs dans la littérature se sont limités à l'octroi des salaires adéquats et juste comme Qamari (2020) et Rouhana (2020). Nos résultats s'expliquent par la définition de Péretti (2019) qui définit la rémunération comme l'ensemble des dimensions extrinsèque directe (salaire, prime, indemnité), les dimensions extrinsèque indirecte (avantage sociaux, assurance vie, régime de retraite) et la rémunération intrinsèque (reconnaissance au travail). En effet l'équité salariale, les régimes de retraites et d'assurance maladie et vie, la reconnaissance sont les pratiques de la QVCT présentes dans les entreprises au Togo.

Conclusion

La qualité de vie et les conditions de travail est une réalité dans les entreprises au Togo. Non seulement elle est source de bien-être (Bourdu et al., 2016), mais aussi de la performance sociale (Brillet et al., 2017 ; Guillot-Soulez, 2022). Les études ont été réalisé à travers 25 entretiens semi-directifs dans les entreprises au Togo. Les résultats ont été traité via le logiciel Iramuteq 07 alpha 02 qui permet de faire une analyse des similitudes, une analyse factorielle par correspondance permettant de dénicher les dimensions de la QVT.

Les résultats montrent que la QVCT est assortie de six dimensions à savoir la formation et le développement professionnel, la conciliation vie professionnelle-vie privée, santé au travail, la culture organisationnelle , l'égalité professionnelle et la rémunération.

Cette étude permettra aux professionnels d'avoir des outils pour le pilotage de la QVCT renforçant leur capacité décisionnelle. De plus, aujourd'hui la QVCT est source de performance économique et sociale. Les professionnels en améliorant la QVCT, améliore la performance de l'entreprise. Sur le plan théorique, cette étude apporte un éclairage sur le concept de la QVT. Quant à l'apport méthodologique, l'exploration analysé par un Logiciel Iramuteq 07 alpha 02 nous a permis de mieux conceptualiser la QVCT.



La principale limite est d'ordre méthodologique. En effet on pourrait continuer cette étude en adoptant une méthode quantitative ou opter pour les équations structurelles. Comme piste de recherche refaire cette étude avec une méthode quantitative, ou faire une méthode d'équation structurelle. Refaire la même étude dans le secteur informel.

Bibliographie

- Atchoglo A. et Kouevi T. (2022), « Covid-19 en Afrique : une opportunité de création de nouvelles formes d'organisation de travail dans les entreprises au Togo, *Revue Africaine de Gestion*, Volume 5, numéro 2, p. 5-28 ,
- Brillet F., Sauviat I. et Soufflet E. (2017), « La QVT: approche renouvelée et systémique des situations professionnelles », paris: Dunod.
- Chiou-Fen L., Fu-Chih L.A., Huang W., Huang C.I. et Hsieh C.J. (2020), « Satisfaction with the quality nursing work environment among psychiatric nurses working in acute care general hospitals », *Journal of Nursing Research*, Vol. 28 N° 2, p. 76
- Fallery B. et Rodhain F. (2007), « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique », In. XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS .
- Ford H. J. (1913), « The Reorganization of State Government », *Proceedings of the Academy of Political Science in the City of New York*, Vol.3, N°2, p.30-36
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2018), « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », *Réussir son mémoire ou sa thèse* , Pearson.
- Guillot-Soulez C., Cloet H. et Landrieux-Kartochian S. (2022), « La gestion des ressources humaines », Gualino, Edition 14, France.
- Gopinath R. (2020), « Role of employees' attitude in workplace», *edrag Organisation Review*, Vol. 33, N° 2, p. 1461–1475 .
- Herzberg F. (1959), « The motivation to work», John Wiley, Allemand.
- Hlady Rispal M. (2002), « L'identification des spécificités de la méthode de cas », *Perspective marketing*, De Boeck supérieur, p. 77 à 106.
- Hofstede G. (1980), « Culture and organizations », *International studies of management and organization*, Vol.10, N°4, p.15-41
- Larivière N. (2021),« Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes », Presses Universitaires, Quebec.
- Lawler E. (1975), « Measuring the psychological quality of workinglife: The why and how of it », In L. Davis & A. Cherns (Eds.),p. 123-1 33, New York: Free Press,
- Lewin K. (1951), « Field theory in social science», Harper and Row, USA.
- Maslow A. H. (1970), « Motivation and personality», New York: Harper and Row,
- Martel J.P. et Dupuis G. (2006), « Quality of worklife :Theoretical and methodological problems and presentation of a new model and measuring instrument», *Soc. IndicatorsRes.*, Vol. 77, p. 333-368



Atchoglo A. E., Kouevi T., 2024, Qualité de vie et conditions de travail dans les entreprises au Togo, *Revue de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr, VA Press

- Mayakkannan R. (2020), « Impact on quality of work-life of doctors with special to Chennai district », Purakala (UGC Care Journal), p. 346-52
- Mayo E. (1949), « The Mayo, E. human problems of an industrial civilization. » London Routledge.
- McGregor D. (1960), « The human side of enterprise », McGraw-Hill
- Mendy M., Baldé O. et Déme S. (2020/1), « L'influence de la qualité de vie au travail sur l'implication organisationnelle du personnel des universités publiques sénégalaises », Cas de l'Université Assane Seck de Ziguinchor, @GRH, N° 34, p. 37-71
- Nanjundeswaraswamy T.S., Renuka S.D. et Srinivasaiah R. (2022), « A study on quality of work life of employees in LPG bottling plant », *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, N°. 1
- Pelletier J. (2016), « LA QVT: une voie pour innover », ARACT, p. 16-24
- Peretti J.-M. (2020), « Trajectoire de crises, adaptation des organisations aux crises sanitaires et sociales du Covid-19 », Paris: Vuibert-Gestion, 18^{ième} éditions
- Permarupan P.Y., Al Mamun A. et Hayat N. et al. (2020), « Nursing management challenges: effect of quality of work life on depersonalization », *International Journal of Healthcare Management*. In press
- Pio R. J. et Lengkong F.D.J. (2020), « The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior », *Journal of Management Development*, Vol. 39, N°. 3, p. 293-305
- Plane J.M. (2019), « Management des organisations », ed. Dunod, Collection : Management Sup, P.320
- Potgieter I. L. et Mokomane S. E. (2020), « Implementation of HRM functions in selected small manufacturing companies in Ga-Rankuwa industrial area, Gauteng », *South African Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, p. 1–11.
- Taylor S. et Brown J. (1994), « Positive illusions and well-being revisited: Separating fact from fiction », *Psychological Bulletin*, Vol 116, p. 21-27
- Thiéart R. A. (2014), « Méthodes de recherche en management », 4^e éd. Dunod, Paris
- Timossi L., Pedroso B., Francisco A. et Pilatti L. (2008), « Evaluation of quality of worklife : An adaptation from the walton's QWL model », *Proceedings of the 14th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*,
- Tornare J. et Rinfret N. (2017), « La performance comme vecteur des besoins individuels et organisationnels: cadre d'analyse de la qualité de vie au travail », *Humain et organisation*, Vol. 5, N°1, p. 30-43
- Tremblay D-G (2019), « Conciliation emploi-famille et temps sociaux », Dunod, 4^{ième} édition, France
- Sahni J. (2019), « Role of quality of work life in determining employee engagement and organizational commitment in the telecom industry », *International Journal of Qualitative Research*, Vol. 13, N°. 2
- Sari N.P.R., Bendesa K.G. et Antara M. (2019), « The influence of quality of work-life on employees' performance with job satisfaction and work motivation as intervening variables in star-rated hotels in Ubud tourist area of Bali », *Journal of Tourism and Hospitality Management*, Vol. 7, N°1, p. 74-83



Atchoglo A. E., Kouevi T., 2024, Qualité de vie et conditions de travail dans les entreprises au Togo, *Revue de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr, VA Press

Sedo S.K.W. (2014), « Gestion des ressources Humaines et performance des PME au Togo », Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Lomé, Togo.

Siegrist J. (1996), « Health Effects of High-Effort/ Low-Reward Condition », *Journal of Occupational Health*, p. 27-41,

Walton R. E. (1975), « Criteria for quality of working life. In L. E. Davis, A. B. Cherns (Eds.) », *The quality of working*, Vol. 1 , p. 91–104. New York: The Free Press, Life.