

## **Les effets du bien-être au travail sur la performance du vendeur: Rôle modérateur de la socialisation organisationnelle**

### **The effects of the occupational well-being on seller's performance: Moderating role of organizational socialization**

**Houda ZARRAD**

Maître-assistante en Marketing à l'Institut Supérieur de Gestion  
Laboratoire Applied Research in Business Relationships & Economics "ARBRE",  
Université de Tunis, Tunisie  
houdazarrad@yahoo.fr

**Date de soumission** : 11/02/2019

**Date d'acceptation** : 19/03/2019

**Pour citer cet article** :

ZARRAD H. (2019) « Les effets du bien-être au travail sur la performance du vendeur: Rôle modérateur de la socialisation organisationnelle », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 895- 915

## **Résumé**

Cette recherche s'intéresse à l'évaluation précise du phénomène du bien-être au travail qui constitue un préalable au développement de comportements favorables de la part des entreprises. L'objectif est d'examiner l'impact du bien-être au travail sur le comportement orienté client du vendeur et sur la performance commerciale, ainsi que l'effet modérateur de la socialisation organisationnelle sur la relation positive entre le bien-être du vendeur et sa performance.

L'analyse des données collectées auprès de 305 commerciaux illustre le rôle important du bien-être au travail dans l'orientation client et la performance. Les résultats confirment également le rôle modérateur de la socialisation organisationnelle.

**Mots-clés:** Bien-être au travail; socialisation organisationnelle; orientation client des vendeurs ; performance ; équations structurelles

## **Abstract**

This research focuses on the precise assessment of the phenomenon of well-being at work, which is a prerequisite for the development of favorable behavior by companies.

The aim is to examine the impact of well-being at work on the customer-oriented behavior of the salesperson and the commercial performance, as well as the moderating effect of organizational socialization on positive correlation between well-being of seller and his performance.

Analysis of the data collected from 305 salespeople illustrates the important role of well-being at work in the customer's customer orientation and performance. The results confirm also the moderating role of organizational socialization.

**Keywords:** Occupational well-being; organizational socialization; customer orientation of salespersons; performance; structural equation modeling

## **Introduction**

Le concept de bien-être au travail souligne l'importance cruciale de la prévention des risques psychosociaux au travail. Ces risques ont des effets néfastes pour les salariés, mais aussi pour l'ensemble de la société se manifestant sous plusieurs formes : dépression, épuisement professionnel, détresse psychologique et maladies physiques. Ces problèmes ont, en effet, des conséquences sur la performance de l'entreprise (Abord de Chatillon & Richard, 2015 ; Gollac & Bodier, 2011). Cependant, la relation entre le bien-être au travail et la performance globale passe par la création de valeur (Bachelard, 2017).

La revue de la littérature indique que la socialisation du personnel en contact a des effets sur la performance de l'entreprise et notamment sur l'amélioration de la qualité du service au client, sur la satisfaction du client et sa fidélisation. Cette socialisation organisationnelle agit sur le degré de conformité des attitudes et des comportements aux normes organisationnelles (Van Maanen & Schein, 1979). Elle détermine les attitudes et les comportements des salariés : loyauté et engagement envers l'organisation (Schein, 1968), la satisfaction au travail (Ashforth & Saks, 1996), la motivation au travail (Feldman, 1981) et la performance au travail (Ashforth & Saks, 1996 ; Delobbe, et al., 2005 ; Lacaze, 2007). Plusieurs chercheurs considèrent que la socialisation organisationnelle ne se limite pas seulement aux tactiques et aux pratiques mises en œuvre par les organisations mais elle concerne aussi les comportements proactifs des salariés, qui sont des acteurs de leur propre socialisation.

L'orientation marché est définie comme la culture organisationnelle qui génère les comportements nécessaires à la création de valeur pour l'acheteur et ainsi une performance supérieure pour l'entreprise (Anderson, et al., 1994 ; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990). Ces études mettent en évidence l'effet positif de l'orientation marché (dont l'orientation client du vendeur) sur les profits de l'entreprise (Poujol, 2008).

Toutefois, malgré un intérêt croissant pour le comportement organisationnel et, en particulier, pour les avantages du bien-être au travail, ce concept manque encore de clarté.

Notre problématique est donc la suivante : quels sont les effets du bien-être au travail sur la performance du vendeur, en tenant compte du rôle modérateur de la socialisation organisationnelle?

Pour apporter des éléments de réponse à ce questionnement, cet article porte essentiellement sur l'objectif suivant: poursuivre et développer une conceptualisation du bien-être au travail, du point de vue des vendeurs en Tunisie, et une instrumentation psychométriquement fiable lui étant rattachée. Nous allons, ainsi, proposer et tester statistiquement un modèle conceptuel

qui permet d'estimer à la fois l'effet direct du bien-être au travail sur la performance de l'entreprise et l'effet modérateur de la socialisation organisationnelle.

Pour atteindre cette finalité, nous présentons d'abord le cadre conceptuel de notre recherche. Ensuite, nous décrivons la démarche méthodologique retenue et, enfin, nous exposons et discutons les résultats de l'étude quantitative. Dans la conclusion, nous abordons les apports de notre recherche, ses limites et les pistes pour le futur.

## **1. Fondements théoriques**

Nous allons présenter tout d'abord un cadre conceptuel issu d'une large revue de littérature et formuler par conséquent des hypothèses de recherche.

### **1.1. Le bien-être au travail**

Le sujet du bien-être des salariés au travail intéresse un nombre croissant de chercheurs tant en psychologie qu'en gestion. Longtemps délaissé au profit de concepts «négatifs» comme le stress ou le burnout, il apparaît aujourd'hui comme une source d'amélioration du management. Malgré cet intérêt croissant, le concept de bien-être reste difficile à définir avec précision. Selon Seligman, et al., (2005), le bien-être est un état psychologique positif, plaisant, et multidimensionnel qui écarte par définition les aspects négatifs de la santé mentale. Dagenais-Desmarais (2010) définit le bien-être au travail comme étant une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation. C'est une expérience "subjective" ce qui signifie que le bien-être est attaché à un ressenti et à un sentiment perçu, plutôt qu'à des caractéristiques objectives.

Une approche générale du bien-être, c'est-à-dire sans prise en compte des sphères sociales dans lesquelles il est ressenti, conduit à distinguer deux conceptions. La première, qualifiée "d'hédonique", pose la maximisation du plaisir comme but fondamental de la vie, et aux émotions plaisantes ressenties de ce fait (Biétry & Creusier, 2013, 2015). Elle suggère une structure bidimensionnelle qui comprend la quête de récompenses et l'évitement de sanctions négatives (Massé, et al., 1998). Cette approche hédonique du bien-être présente également des points communs avec le concept de satisfaction dans la vie (Diener, 1994). Une conception alternative, qualifiée "d'eudémonique", envisage le bien-être au travers de la réalisation du potentiel humain (Ryff, 1989). La vision eudémonique privilégie la réalisation personnelle ainsi que l'accomplissement, plutôt que la maximisation du plaisir (Biétry & Creusier, 2013). Le bien-être se réfère dans cette approche à des notions de réalisation de son plein potentiel (Deci & Ryan, 2008; Ryff, 1995) et d'autodétermination (Ryff & Singer,

1998). Autrement dit, le fait de vivre en accord avec ses propres valeurs est au cœur du bien-être (Creusier, 2013).

Le bien-être est communément lié aux concepts d'acceptation de soi, de relations positives avec les autres, d'autonomie, de contrôle de son environnement, de croissance personnelle, de but et de sens dans la vie.

### **1.2. La socialisation organisationnelle**

Selon Lewicki (1981), la socialisation englobe l'ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de séduire les salariés. En effet, l'homme devient aujourd'hui un facteur clé de succès pour l'entreprise. Par ses compétences et ses motivations, il forme un actif fondamental et une source essentielle de différenciation, de compétitivité et de performance (Sahraoui & Temnati, 2019).

Perrot (2009) définit la socialisation organisationnelle comme un processus d'apprentissage et d'intériorisation relatif aux trois domaines clés de la socialisation (travail, groupe de travail, organisation). Différentes recherches empiriques, sur le plan individuel, ont montré l'existence de relations significatives entre les tactiques de socialisation et d'autres variables attitudeles et comportementales (Lyngdoh & Guda, 2017). Sur le plan organisationnel, dans la mesure où la socialisation a un impact sur les attitudes et les comportements du personnel, elle influence également la performance des équipes et de l'entreprise. En effet, la socialisation correspond, selon Kraimer (1997) et Bourhis (2004), à un processus d'apprentissage (acquisition des connaissances sociales et des savoir-faire indispensables pour assumer un rôle spécifique) et inclut aussi le degré d'intériorisation. Fogarty et Dirsmith (2001, p.247) affirment que la «*socialisation implique l'intériorisation des valeurs, normes, et culture d'une organisation sur le long terme*».

### **1.3. L'orientation client du vendeur**

L'orientation client des vendeurs est liée à la pratique du concept marketing au niveau individuel client-vendeur (Saxe & Weitz, 1982). Cette orientation rend les entreprises plus réactives et permet de mieux satisfaire leur clientèle (Gray, et al., 1998 ; Donovan, Brown & Mowen, 2004). Selon Poujol et Siadou-Martin (2012), il semble indispensable que les entreprises développent, chez leurs vendeurs, une orientation client. L'orientation client apparaît comme un déterminant majeur de la qualité et de la continuité de la relation client (Poujol, 2008).

L'orientation client est saisie dans le comportement de la force de vente en tentant à ajuster celui-ci en faveur de la satisfaction du client, la rétention de ce dernier ainsi que la

performance commerciale individuelle (Saxe & Weitz, 1982). Elle peut être assimilée à un processus dont les séquences débutent par une recherche d'informations sur le client et s'achèvent par sa satisfaction et sa rétention (Gray, et al., 1998).

Selon Deshpandé, et al., (1993), l'orientation-client est une série de croyances encourageant l'entreprise à mettre les intérêts des clients en premier, sans pour autant négliger les autres parties prenantes (tels que les actionnaires, les dirigeants et les employés) afin d'accroître la profitabilité de l'entreprise à long terme.

L'orientation client de l'entreprise partage avec l'orientation client des vendeurs la préoccupation de satisfaire le client dans sa demande. L'entreprise orientée client s'accommode pour écouter le client, considère que celui-ci peut coopérer à des innovations incrémentales du produit et mobilise tous les salariés par rapport à l'attention du client (Pellet, 2018). Chaque interaction du client avec l'entreprise doit être une expérience positive dans son processus d'achat. Le but étant de voir le client satisfait de ce moment de communication avec l'entreprise, même s'il n'a pas acheté.

#### **1.4. La performance commerciale**

Dans le contexte actuel, caractérisé par une grande concurrence et une crise financière majeure, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de la performance de leur capital humain. En effet, la performance d'une entreprise est fortement corrélée à la performance individuelle de son personnel puisque c'est à lui de mettre en œuvre sa stratégie et de déployer les moyens fondamentaux pour l'atteinte des objectifs prescrits (Saoussany & Asbayou, 2018).

La performance commerciale du vendeur correspond à sa contribution à l'atteinte des objectifs de la force de vente, et donc directement à ceux de l'entreprise. Cette performance émerge en tant que facteur clé de la fidélisation de la clientèle (Keillor, 2007). D'abord traduite par des résultats quantitatifs, la performance commerciale se veut a priori suivre une logique orientée résultats. Le nombre de ventes réalisées, le chiffre d'affaires ou encore l'atteinte ou non des objectifs sont des variables clés pour juger de la performance du vendeur. L'aspect qualitatif est tout aussi important pour juger de la performance du vendeur. Ces données, plus fines à analyser, telles que la progression du vendeur en technique et négociation ou encore ses démarches de fidélisation de clients sont sources de difficultés d'évaluation dues à la subjectivité de jugement du responsable commercial. La performance, selon Idrissi & Elamraoui (2018), englobe un volet chiffrable et quantifiable (chiffres

d'affaires, parts de marché...) et des paramètres qualitatifs (satisfaction des clients, réclamation, fidélisation...).

La performance commerciale (désignée aussi par la performance marketing) est liée à la satisfaction des clients de l'organisation (Issor, 2017). Cette satisfaction doit être une préoccupation permanente des dirigeants puisqu'elle constitue un pilier de l'entreprise (Bughin, 2006 ; Ngobo & Ramarosan, 2005; Sin & Tse, 2000). Furrer et Sudharshan (2003) indiquent également que la performance est mesurée par des critères quantitatifs (la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires, etc.) ou qualitatifs (la capacité à innover pour le client, la satisfaction et la fidélité des consommateurs, etc.).

En outre, afin que la performance commerciale soit durable, les firmes doivent développer les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients (Cardoso, 2003), le service aux clients (Bely, et al., 2003 ; Appiah-Adu & Singh, 1999), le service associé au produit tangible qui est source de valeur pour le consommateur, une orientation client intégrale et une innovation continue (Sungho, et al., 2006 ; Lehu, 2005). D'autres critères sont ajoutés : la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement ainsi que l'échange d'information avec les fournisseurs (Tsapi, 1999).

### **1.5. Les hypothèses de recherche**

Plusieurs recherches montrent que le bien-être a un effet sur la créativité (Lyubomirsky, et al., 2005), la qualité du travail (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Danna & Griffin, 1999), la performance individuelle (Wright & Bonett, 1997), les comportements prosociaux (Lee & Allen, 2002; Podsakoff, et al., 2000), la productivité organisationnelle (Harter, et al., 2003) et la satisfaction de la clientèle (Schneider, et al., 2003). En effet, les résultats les plus concluants stipulent des corrélations fortes observées entre le bien-être au travail du personnel et la satisfaction des clients. Plus généralement, les clients sont plus satisfaits dans les points de ventes où le salarié dispose de meilleures conditions physiques de travail, d'une définition claire de son rôle, d'un bon soutien social, d'un rythme de travail moins soutenu, se dit moins stressé, plus satisfait et en meilleure santé. Ces aboutissements laissent supposer qu'une stratégie de satisfaction de la clientèle passerait inévitablement par une politique de promotion du bien-être du personnel (Delobbe et De Hoe, 2012). En conséquence, nous émettons l'hypothèse suivante :

**H<sub>1</sub> : Le bien-être au travail serait positivement associé à l'orientation client du vendeur.**

Certains auteurs montrent que les salariés qui éprouvent du bien-être (la satisfaction de vie, la prévalence des affects positifs par rapport aux affects négatifs et le sentiment de compétence), cela influence leur intention de rester dans l'entreprise. En effet, dans une enseigne, moins de stress et de fatigue et plus de plaisir sont associés à plus de productivité tandis que c'est exactement l'inverse dans l'autre enseigne où les magasins les plus productifs sont aussi ceux où le personnel présente des niveaux moins élevés de bien-être psychologique. Un meilleur bien-être au travail conduirait à un accroissement de la productivité, conformément au modèle du « happy-productive worker » (Delobbe et De Hoe, 2012). De plus, Baron (2011) présente le bien-être au travail comme un facteur de performance. Ainsi, nous formulons l'hypothèse au sujet du bien-être et de performance au travail :

**H<sub>2</sub> : Le bien-être au travail serait positivement associé à la performance du vendeur.**

La revue de la littérature sur la socialisation organisationnelle de l'employé a mis en évidence le fait qu'il s'agit d'un processus identitaire qui s'inscrit dans le temps, ancré dans son environnement de travail et ayant un impact sur la performance de l'employé (Boussagnet, 2005 ; Martineau, Portelance & Presseau, 2009). La socialisation organisationnelle peut conditionner le succès du passage de l'employé du statut d'outsider (externe) à celui d'insider (interne) et par conséquent son bien-être, sa performance et sa longévité au sein de l'entreprise (El Akremi, Nasr & Richebé, 2014). Nous formulons alors l'hypothèse suivante:

**H<sub>3</sub> : Plus le niveau de socialisation organisationnelle du vendeur est élevé, plus la relation entre le bien-être au travail et la performance augmenterait.**

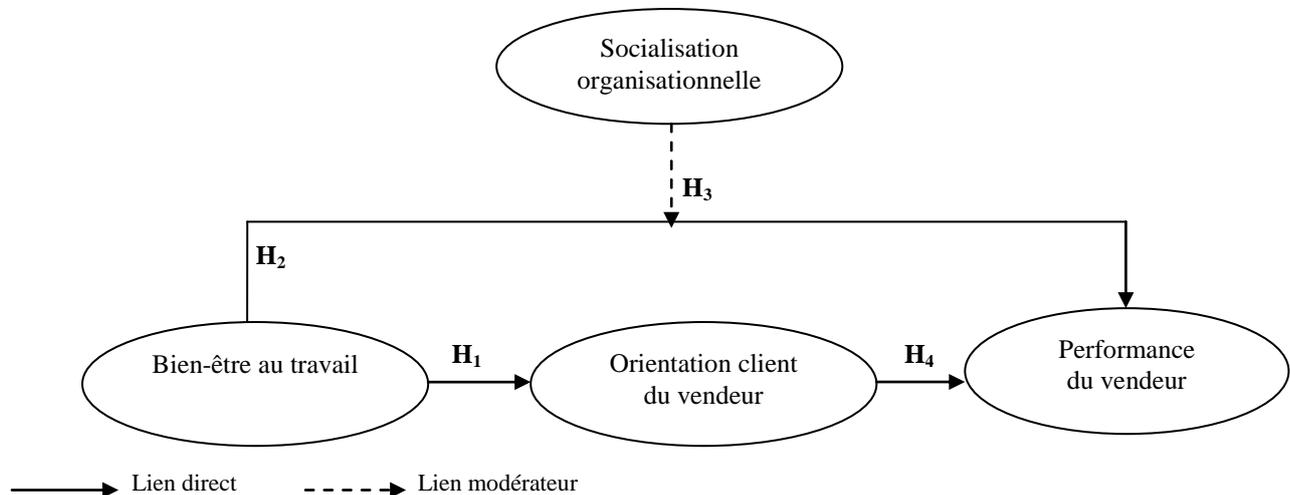
Les effets positifs de l'orientation marché sur la performance organisationnelle sont avérés (Gotteland, Haon & Jolibert, 2009). Ces derniers établissent que les effets bénéfiques de l'orientation marché sont significatifs quelle que soit la zone géographique d'activité de l'entreprise (Asie, Amérique du Nord, Europe et Océanie).

Il s'agit donc d'un construit organisationnel dont les résultats sont l'acquisition d'un avantage compétitif, l'innovation, l'apprentissage ou la performance organisationnels (Kohli & Jaworski, 1990 ; Gauzente, 1997 ; Gauzente & Kalika, 1999 ; Slater & Narver, 1999 ; Greenley, 1995 ; Narver et Slater, 1990). Du point de vue de Saxe et Weitz (1982), l'orientation client est incluse dans le comportement de la force de vente en ajustant celui-ci au profit de la satisfaction du client, la rétention de ce denier et la performance commerciale individuelle. Nous supposons, ainsi, que la satisfaction client et la performance sont souvent associées.

**H<sub>4</sub> : L'orientation client exercerait un effet positif sur la performance du vendeur.**

La figure 1 illustre l'ensemble des hypothèses déjà définies sous-tendant notre modèle proposé.

**Figure 1 : Modèle conceptuel**



**Source :** élaboré par l'auteur

## 2. Méthodologie de recherche

La présente recherche s'inscrit dans le cadre d'une approche quantitative afin de tester les hypothèses et vérifier ainsi les relations causales déjà déterminées.

### 2.1. Collecte des données

Nous avons réalisé une enquête par questionnaire sur le terrain auprès de la population mère constituée des vendeurs dans la région du Grand Tunis. L'échantillon final servant à la recherche s'élève à 305 commerciaux. 63 % de la population constituant l'échantillon est de sexe féminin. 49 % détiennent un baccalauréat. L'âge moyen des participants est de 41 ans. Les questionnaires ont été proposés aux répondants sur leur lieu de travail à la fin de leurs activités. Les chercheurs étaient généralement accompagnés par un membre de l'entreprise ce qui a facilité le contact. La passation s'est effectuée sans difficultés. La collecte des données s'est étalée sur une période de près de cinq mois. Comme le suggèrent Landau et Werbel (1995), les vendeurs ayant moins de six mois d'ancienneté ont été retirés de l'échantillon par souci de validité. Les commerciaux interrogés possèdent en moyenne une expérience de travail dans la vente en général de 11 ans.

En outre, nous avons sélectionné un échantillon non probabiliste de convenance impliquant les entreprises tunisiennes qui ont été choisies en activant des réseaux professionnels et

personnels. Cet échantillonnage vise à disposer de répondants accessibles et disponibles issus de secteurs d'activité divers et de formes de vente variées (voir Tableau 1).

**Tableau 1** : Répartition de l'échantillon par secteurs d'activité

Secteur d'activité	Pourcentage
L'agroalimentaire	34,3%
Le textile	20,1%
L'électricité, électronique et NTIC	10,9%
Le service	27,5%
Autres	7,2%

**Source** : élaboré par l'auteur

## 2.2. Echelles de mesure

Pour opérationnaliser les variables de notre modèle de recherche (Figure 1), nous nous sommes basées sur la littérature existante. Le choix des échelles de mesure des variables a pour principal fondement le fait qu'elles ont été diversement validées et exploitées dans des précédentes recherches. L'annexe 1 présente la formulation des items et les indicateurs de fiabilité et validité.

L'échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) (Biétry & Creusier, 2013) a été retenue particulièrement pour son enracinement dans les expériences vécues. Elle a également été préférée du fait de sa centration exclusive sur la sphère du travail et de ses qualités métriques. Elle est composée de trois items pour chacune des quatre dimensions. Les deux premières renvoient, selon les auteurs, à une vision eudémonique. Elles contextualisent l'individu en l'interrogeant sur ses sentiments à l'égard de la réponse fournie à ses attentes d'intégration et de trajectoire professionnelle. Les relations aux temps et à l'environnement physique de travail sont davantage d'inspiration hédonique. Elles expriment les affects induits par les opportunités perçues de réaliser sa mission professionnelle dans de bonnes conditions. Pour la mesure de la socialisation organisationnelle, nous avons emprunté l'échelle multidimensionnelle publiée par Perrot et Campoy (2009). L'échelle comporte 6 dimensions et 24 items. Les dimensions permettent de distinguer les deux processus de socialisation (apprentissage et intériorisation) sur trois contenus (organisation, équipe de travail et travail). L'orientation client du vendeur est mesurée par une version abrégée, modifiée et empiriquement validée de l'échelle de SOCO (Sales Orientation-Customer Orientation) publiée par Saxe et Weitz (1982), et mise au point par Thomas, Soutar et Ryan (2001) qui

déterminent 10 items liés au comportement de l'employé pendant son interaction avec le client. SOCO est une échelle largement utilisée dans la littérature sur les forces de vente.

Enfin, pour mesurer la performance, nous avons opté pour l'échelle unidimensionnelle développée par Sujan, et al., (1994), car 5 des 7 items sont issus de l'échelle de Behrman et Perreault (1982). Sa validité a été bien vérifiée. L'échelle retenue comprend des items quantitatifs et qualitatifs relatifs à l'autoévaluation de la performance de la force de vente.

Toutes ces échelles retenues, dans cette étude, sont de type Likert en 5 points.

### 3. Résultats et discussion

Dans un premier temps, une analyse exploratoire a été menée au moyen du logiciel SPSS 18.0 pour évaluer la dimensionnalité et la validité des échelles de mesure de chaque variable. Ensuite, le calcul de l'alpha de Cronbach a permis de tester la cohérence interne des construits. Enfin, avec le logiciel AMOS version 20.0, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée et a permis de confirmer les structures factorielles mises en valeur par l'analyse exploratoire. Dans ce cadre, la fiabilité des construits a été reconfirmée. L'annexe 1 reprend les principales caractéristiques psychométriques de nos construits théoriques.

Le modèle de recherche a été testé au moyen des analyses par les équations structurelles. Après avoir examiné les indices d'ajustement du modèle qui se sont révélés satisfaisants ( $\chi^2/ddl = 2,89$  ; GFI = 0,952 ; AGFI = 0,930 ; CFI = 0,950 ; RMSEA = 0,062), nous avons procédé à l'examen du test des hypothèses de notre recherche au moyen des analyses par les équations structurelles. Le tableau, ci-après, récapitule les résultats d'analyse des liens obtenus pour l'ensemble du modèle de structure.

**Tableau 2 : Résultats du test des hypothèses**

Hypothèses	Liens entre construits	Lambda stand.	Valeur du t	Validation
H <sub>1</sub>	Bien-être au travail – Orientation client	0.628	2.889 <sup>a</sup>	Acceptée
H <sub>2</sub>	Bien-être au travail – Performance du vendeur	0.923	4.145 <sup>b</sup>	Acceptée
H <sub>3</sub>	Socialisation organisationnelle * Bien-être au travail	0.569	2.036 <sup>a</sup>	Acceptée
H <sub>4</sub>	Orientation client – Performance du vendeur	0.617	3.192 <sup>a</sup>	Acceptée

Note: N=305 participants ; Le coefficient lambda standardisé  $\lambda$  est significatif tant que la valeur t dépasse 1.96.

<sup>a</sup>:  $p < .01$  , <sup>b</sup>:  $p < .001$

**Source :** élaboré par l'auteur

D'après les résultats, il ressort que le bien-être au travail a une relation positive et significative avec l'orientation client et avec la performance des vendeurs. Ceci corrobore ainsi la recherche de Harter, Schmidt et Hayes (2002) qui suggère que les attitudes des employés, en particulier la satisfaction au travail, agrégées à l'échelle d'une organisation ou d'un département sont reliées significativement à la satisfaction des clients et aux résultats financiers. Le bien-être des vendeurs constitue donc un facteur générateur d'une meilleure performance commerciale. Ceci prédit mieux la performance en emploi. Ainsi, il est admis qu'une entreprise orientée client est plus capable à fournir des niveaux de qualité de service de perfection et de produire de la satisfaction client (Hartline, et al., 2000) qui sont examinés comme étant des indicateurs fondamentales d'une grande performance commerciale. Cette relation qui lie l'orientation client d'une entreprise à sa performance est encore soutenue par des recherches qui dévoilent que la nature flexible et non opportuniste de l'orientation client développe la confiance du client ainsi que son engagement, engendrant en conséquence un avantage compétitif (Kennedy, et al., 2002 ; Williams, 1998). **H<sub>1</sub> et H<sub>2</sub>** sont confirmées.

Conformément à nos attentes, la socialisation organisationnelle amplifie l'effet du bien-être sur la performance commerciale du vendeur. Cette interaction est caractérisée par les indicateurs suivants:  $\lambda = 0,569$  ;  $t = 2,036$  et  $p < 0,01$ . Ceci montre que l'effet du bien-être au travail des vendeurs sur la performance a été améliorée par la socialisation organisationnelle est vérifié. L'effet modérateur de la socialisation organisationnelle sur la relation qui lie le bien-être au travail à la performance est donc vérifié dans cette étude. Cela signifie que le fait de se sentir socialisé au regard de son travail, de son groupe de travail ou plus largement dans son entreprise, augmente le bien-être du salarié. D'ailleurs, la socialisation organisationnelle peut impacter la santé psychologique de l'individu (Truchot, 2004) et par conséquent son bien-être. Les pratiques de socialisation organisationnelle mises en place par les entreprises (informations claires données lors de la procédure de recrutement sur le contenu et l'organisation de travail, ainsi que sur le salaire et les avantages sociaux et la mise en place de tactiques d'intégration plutôt institutionnalisées) améliorent davantage la performance en emploi (Locufier, 2015). Nous pouvons conclure que la présence de cette variable intermédiaire joue un rôle modérateur entre le bien-être et la performance. **H<sub>3</sub>** est confirmée.

Nos derniers résultats empiriques (Tableau 2) appuient l'hypothèse qui suggère une influence positive et significative de l'orientation client sur la performance du vendeur salarié d'une entreprise. Ceci est cohérent avec les recherches antérieures admettant qu'une entreprise orientée client est plus apte à fournir des niveaux de qualité de service d'excellence et de

générer de la satisfaction client qui sont considérés comme des indicateurs de base d'une performance élevée du personnel commercial (Belschak & Bagozzi, 2004 ; Chang & Huang, 2011 ; Hartline, et al., 2000 ; Narver & Slater, 1990; Pekovic & Rolland, 2012; Verbeke, Stock & Hoyer, 2005 ). Cette relation est encore soutenue par des études qui montrent que la nature non opportuniste et flexible de l'orientation client développe la confiance du client et son engagement, créant ainsi un avantage compétitif (Williams, 1998). **H<sub>4</sub>** est confirmée.

## Conclusion

Dans cette recherche, nous étudions les effets du bien-être du travail sur l'orientation client ainsi que la performance du vendeur. Nous identifions également l'effet modérateur de la socialisation organisationnelle sur la relation entre le bien-être au travail et la performance.

Les résultats de notre étude quantitative montrent que le bien-être au travail favorise l'orientation client du vendeur. Ils confirment l'importance du bien-être au travail pour la performance et la pérennité des entreprises. Enfin, l'effet modérateur de la socialisation organisationnelle a été démontré.

L'apport de notre recherche réside dans la proposition d'un modèle conceptuel et le test des hypothèses de recherche relatives à la littérature sur le bien-être au travail et la force de vente en Tunisie. Il semble indispensable que les entreprises développent, chez leurs vendeurs, une orientation client. Les vendeurs ont tout intérêt, ainsi, à utiliser l'orientation client pour accroître leur performance. De surcroît, le rôle du management apparaît ici comme étant crucial dans le développement du bien-être des vendeurs. Le personnel en contact qui s'estime justement traité par l'organisation développe des comportements pro-sociaux qui augmentent la perception d'un juste traitement de l'entreprise aux yeux des clients. En conséquence, il est nécessaire de sensibiliser les entreprises à veiller au bon bien-être des salariés au travail. A partir de là, un management orienté client, un recrutement, des formations et plans de rémunération adaptés à cette philosophie, le travail en équipe, un support et des outils informatiques facilitant les missions des employés et enfin la collecte et l'utilisation des remontées clients sont autant de pistes concrètes pour améliorer la relation client. En effet, les personnes qui se sentent reconnues dans leur travail ou qui entretiennent de bonnes relations avec les autres salariés sont plus susceptibles de s'engager dans la vie de l'entreprise.

La principale contribution de cette recherche consiste donc à décrire le mécanisme de l'influence de l'état du bien-être sur les comportements de vente positifs des vendeurs. Notre

étude contribue à la littérature dans le secteur de vente en suggérant que pour améliorer les comportements de vente positifs des vendeurs, il est important d'améliorer leur bien-être.

Une première limite de cette étude concerne le recours à un mode de mesure exclusivement auto-évaluatif. Deuxièmement, nos résultats sont basés uniquement sur l'enquête menée auprès des entreprises de la région du grand Tunis. Toutefois, les facteurs culturels pourraient interagir avec le contexte social des entreprises, en particulier lorsque la culture régionale peut être en contradiction avec le climat social interne de l'entreprise (Hofstede, 2001 ; Aït Errays et Hattabou, 2015).

La troisième limite, plus conceptuelle, concerne les variables incluses dans notre modèle de recherche. Fort de ce constat, Riggio (2012) propose d'introduire de nouvelles variables dans la relation telles que l'autonomie dans le travail, la variété des tâches, le niveau de responsabilités, les opportunités de promotion ou bien encore les relations avec les autres au travail. Cette suggestion ouvre de nouvelles voies de recherches puisque plusieurs de ces facteurs s'intègrent dans les définitions du concept de bien-être.

## RÉFÉRENCES

Abord de Chatillon, E. et Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC) Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue Française de Gestion*, 4(249), 53-71.

Anderson, J.C., Håkansson, H & Johansson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.

Ashforth, B. & Saks, A. (1996). Socialization Tactics: Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.

Bachelard, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, 1(51), 169-179.

Baron, X. (2011). Et si la performance était source de bien-être.... *L'Expansion Management Review*, 2(141), 10-19.

Behrman, D.N. & Perreault, W.D.J. (1982). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48(4), 9-21.

Biétry, F. & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 87, (1), 23-41.

Biétry, F. & Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles*, 70(1), 11-35.

Boussagnet, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation entrepreneuriale*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier1.

Bourhis, A. (2004). Des difficultés de la mesure du niveau de socialisation dans les organisations. *Actes du 15<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Montréal, Tome 2, 683-698.

Creusier, J. (2013). *Le rôle du bien-être au travail dans la relation Satisfaction au travail-Implication Affective*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen Basse-Normandie.

Dagenais-Desmarais V (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse de Doctorat en Psychologie, Université de Montréal.

Danna, K. & Griffin R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian psychology*, 49(1), 14–23.

Delobbe, N. & De Hoe, R. (2012). Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge. *Projet HUT/DIRECT*, Université catholique de Louvain.

Delobbe, N., Herrbach O., Lacaze, D. & Mignonac, K. (2005). *Recherches en comportement organisationnel: Contrat psychologique, Emotions au Travail, Socialisation Organisationnelle*, Bruxelles : De Boeck.

Deshpandé, R., Farley, J.U. & Webster, F. (1993). Corporate culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.

Diener, E.d. (1994). Assessing Subjective Well-being: Progress and Opportunities. *Social Indicators Research*, 31 (2), 103-157.

Donavan DT, Brown TJ & Mowen, J.C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation. *Journal of Marketing*, 68 (1), 128-146.

El Akremi, A, Nasr, M.I. et Richebé, N. (2014). Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues. *M@n@gement*, 17(5), 317-345.

Feldman, D. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6, 2, 309-318.

Fogarty, T.J. & Dirsmith, M.W. (2001). Organization socialization as instrument and symbol: An extended institutional theory perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 247-266.

Gollac, M. & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser*. Rapport au Ministre du travail piloté par l'INSEE.

Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A. (2009). L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux ? une approche méta-analytique. *M@n@gement*, 3(12), 204-223.

Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. & Matheson, P. (1998). Developing a Better Measure of Market Orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 884-903.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Keyes, C.L.M. (2003). Well-being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A review of the Gallup studies. *American Psychological Association*, Chapter 9, 205-224.

Hartline, M., Maxham, J. & McKee, D. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.

Idrissi, K. & Elamraoui, L. (2018). Apport du nouveau management public dans la consécration de la performance de l'administration publique marocaine. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 3(7), 993-110.

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyética / Projectique*, 2(17), 93-103.

Jaworski, B. & Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.

Keillor, B.D., Lewison, D., Hult, T. & Hauser, W. (2007). The service encounter in a multi-national context. *Journal of Services Marketing* 21(6), 451-461.

Kennedy, K.N., Goolsby, J.R. & Arnould, E.J. (2003). Implementing a customer orientation: extension of theory and application. *Journal of Marketing* 67(4), 67-87.

Kraimer, M.L. (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7(4), 425-448.

Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 4(14), 9-24.

Landau, J.C. & Werbel, J.D. (1995). Sales Productivity of Insurance Representatives During the First Six Months of Employment: Differences between Older and Younger New Hires. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(4), 33-43.

Lee, K. & Allen, N.J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 131-142.

Lewicki, R. (1981). Organizational seduction: building commitment to organizations *Organizational Dynamics*, 10(2), 5-21.

Locufier, A. (2015). Rôle des pratiques de recrutement et d'intégration et de la qualité de vie au travail sur la réussite de l'entrée organisationnelle du nouvel embauché : vers un modèle descriptif et explicatif multifactoriel ?, *Psychologie*, Université de Bordeaux.

Lyubomirsk, S., King, L. & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affects: Does Happiness Lead to Success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.

Lyngdoh, T. & Guda, S. (2017). The Effects of Subjective Well-Being on Salesperson's Positive-Selling Behaviours: Exploring the Moderating Role of Organisational Identification—An Abstract. In: Rossi P. (eds) Marketing at the Confluence between Entertainment and Analytics. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing*.

Martineau, S., Portelance, L., & Presseau, A. (2009). La socialisation au travail comme indicateur de développement professionnel : analyse des approches basées sur la mesure. *Questions Vives*, 5 (11), 1-17.

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. & Battaglini, A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP. *Revue canadienne de santé publique*, 89(5), 352-357.

Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Pekovic, S. & Rolland, S. (2012). L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises: étude empirique des effets directs et modérateurs. *Recherche et Applications en Marketing*, 27(4), 11-38.

Pellat, G. (2018). La relation client-vendeur: L'équilibre des altérités, Collection innovation, entrepreneuriat et gestion, ISTE Editions.

Perrot, S. (2009). Echelles de mesure de la socialisation organisationnelle: Etat de l'art et perspectives. *Management International*, 13 (4), 115-128.

Perrot, S. & Campoy, E. (2009). Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle: une approche croisée entre processus et contenu. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 71, 23-42.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.

Poujol, F. (2008), Le rôle des comportements relationnels des commerciaux dans la GRC. *Management & Avenir*, 2(16), 120-138.

Poujol, F. & Siadou-Martin, B. (2012). Quand l'orientation client du vendeur conduit au développement de la relation : Le rôle modérateur de la propension relationnelle du client. *Gestion 2000*, 29(2), 87-103.

Riggio, E.R. (2012). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Sixth edition, Pearson.

Ryff, C.D. (1989). Happiness is Everything, or is it? Explorations on the Meaning of Psychological Well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 57(6), 1069–1081.

Ryff, C.D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104.

Ryff, C.D. & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry* 9(1), 1-28.

Sahraoui, H. & Temnati, L. (2019). The problem of integrating the "Human Resources" dimension into the strategic decisions of the company. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2, 190-209.

Saxe, R. & Weitz, B.A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation-Selling Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351

Schein, E. (1968). Organizational Socialization and The Profession of Management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.

Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B. & Salvaggio, A.N. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836-851.

Seligman, M., Steen, T.A., Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress. Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-21.

- Saoussany, A. & Asbayou, M. (2018). La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 3(6), 356-369.
- Stock, R.M. & Hoyer, W.D. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (4), 536-52.
- Sujan, H., Weitz, B.A. & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Thomas, R.W., Soutar, N.G. & Ryan, M.M. (2001). The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63-69.
- Truchot, D. (2004). *Epuisement professionnel et burnout: concepts, modèles, interventions*. Paris: Dunod.
- Van Maanen, J. & Schein, E., (1979). Toward A Theory of Organizational Socialization, *Research In Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Verbeke, W., Belschak, F., Bagozzi, R.P. (2004). The adaptive consequences of pride in personal selling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16-30.
- Chang, W-J.A. & Huang, T.C. (2011). Customer orientation as a mediator of the influence of locus of control on job performance. *The Service Industries Journal*, 31(2), 273-285.
- Williams, M.R. (1998). The influence of salesperson's customer orientation on buyer-seller relationship development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), 271-287.
- Wright, T.A. & Bonett, D.G. (1997). The Role of Pleasantness and Activation- Based Well-being in Performance Prediction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2 (3), 212-219.

## Annexe 1. Echelles utilisées et qualités psychométriques

Variables	$\alpha$ de Cronbach > 0.7	$\rho$ de Jöreskog > 0.7	$\rho_{vc}$ > 0.5
<b>Bien-être au travail</b>			
<i>Relations positives</i> : J'ai de bonnes relations avec mes collègues ; J'ai le sentiment d'être intégré parmi mes collègues ; Mes collègues sont solidaires de moi	0.779	0.752	0.612
<i>Croissance personnelle</i> : J'ai des possibilités d'évolution si je le souhaite ; Mes besoins et mes attentes sont pris en compte ; Mon chef me montre de la reconnaissance pour mon travail	0.765	0.827	0.620
<i>Rapport aux temps satisfaisant</i> : Mes horaires sont stables ; Ma vie professionnelle ne déborde pas sur ma vie privée ; Le temps que je passe au travail me semble raisonnable	0.880	0.789	0.710
<i>Environnement physique de travail</i> : Je peux personnaliser mon espace de travail ; Mon poste de travail est adapté à mes besoins ; Le cadre dans lequel je travaille est agréable (couleurs, design...)	0.865	0.743	0.687
<b>Socialisation organisationnelle</b>			
<i>Intériorisation travail</i> : J'accepte bien le sens de ma mission au travail ; Je me suis totalement approprié(e) les finalités de mon travail ; J'adhère totalement aux objectifs de mon travail ; J'adhère entièrement au sens de ma mission au travail	0.800	0.699	0.701
<i>Apprentissage travail</i> : Je connais les responsabilités, tâches et projets pour lesquels j'ai été recruté(e) ; Je comprends comment réaliser les tâches qui composent mon travail ; Je comprends quelles tâches et responsabilités sont prioritaires ; Je sais à qui demander une aide quand mon travail l'exige	0.873	0.827	0.711
<i>Apprentissage entreprise</i> : Je connais la structure de mon entreprise ; Je comprends le fonctionnement de mon entreprise ; Je comprends les objectifs et les buts de mon entreprise ; Je comprends comment les divers départements, filiales, sites, contribuent aux buts de mon entreprise	0.799	0.789	0.689
<i>Apprentissage équipe</i> : Je connais la structure de mon entreprise ; Je comprends le fonctionnement de mon entreprise ; Je comprends les objectifs et les buts de mon entreprise ; Je comprends comment les divers départements, filiales, sites, contribuent aux buts de mon entreprise	0.709	0.749	0.657
<i>Intériorisation équipe</i> : Je comprends comment mon équipe contribue aux buts de mon entreprise ; Je connais les objectifs de mon équipe ; Je comprends les relations entre mon équipe et d'autres groupes ; Je comprends comment l'apport de chaque membre contribue au produit /service final de mon équipe	0.766	0.791	0.699
<i>Intériorisation entreprise</i> : Je comprends comment mon équipe contribue aux buts de mon entreprise ; Je connais les objectifs de mon équipe ; Je comprends les relations entre mon équipe et d'autres groupes ; Je comprends comment l'apport de chaque membre contribue au produit /service final de mon équipe	0.856	0.786	0.765
<i>Intériorisation entreprise</i> : Les objectifs de mon entreprise sont aussi mes objectifs ; Je serais un bon représentant(e) des valeurs de mon équipe ; J'adhère aux objectifs de mon équipe ; J'ai accepté les valeurs de mon équipe au point de les faire miennes			
<i>Intériorisation entreprise</i> : Les objectifs de mon entreprise sont aussi mes objectifs ; Je serais un bon représentant des valeurs de mon entreprise ; J'adhère aux objectifs			

de mon entreprise ; Les valeurs de mon entreprise font aujourd'hui partie de mes propres valeurs			
<p><b>Orientation client du vendeur</b></p> <p>J'essaie d'aider les clients à atteindre leurs objectifs ; Lorsque je satisfais mes clients, j'atteins mes propres buts ; J'invite les clients à me parler de leurs besoins de services/produits ; Je m'attache à résoudre les problèmes de mes clients ; Ca me fait plaisir de me rappeler des noms de mes clients ; C'est naturel pour moi d'éprouver de l'empathie à l'égard de mes clients ; Je prends plaisir à répondre rapidement aux demandes de mes clients ; J'aime vraiment être au service de mes clients ; Un bon vendeur vise en priorité l'intérêt supérieur du client ; Il est important de déformer la vérité dans la description d'un produit/service à un client</p>	0.830	0.769	0.776
<p><b>Performance du vendeur</b></p> <p>Je génère un CA parmi les plus élevés ; Je développe rapidement les ventes des nouveaux produits/services ; Je dépasse tous les cibles de vente et les objectifs dans mon territoire, au cours de l'année ; Je n'abandonne pas facilement quand je suis en négociation avec un client difficile ; Je suis persévérant(e) face à un interlocuteur intransigeant ; Je trouve et développe de nouvelles relations avec la clientèle ; Je maintiens un niveau élevé de rétention de la clientèle actuelle</p>	0.878	0.841	0.629