HEC MONTRÉAL

Atténuer l'effet néfaste de l'anxiété sociale sur la performance des vendeurs en temps de pandémie de la COVID-19 : Explorer le rôle modérateur de l'efficacité personnelle des médias sociaux et de la distanciation sociale

par

Catherine Rowsell

Bruno Lussier
HEC Montréal
Directeur de recherche

Sciences de la gestion (Spécialisation Marketing)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.)

> Décembre 2020 © Catherine Rowsell, 2020

Résumé

La pandémie de la COVID-19, au Québec, représente une période où le stress est à son comble, notamment en milieu de travail. Cette étude s'intéresse au domaine de la vente de produits financiers en contexte de « *business-to-consumer* » (B2C). L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre l'anxiété sociale que peuvent éprouver les vendeurs ainsi que ses effets néfastes sur leur performance objective, et ce, durant la pandémie.

Notre étude se base sur une collecte de données multisources, en combinant les réponses d'autoévaluation d'un échantillon de 146 vendeurs avec le pourcentage de performance objective de chacun. L'étude s'appuie également sur la théorie « *Job demands-resources* » (théorie JD-R). Notre recherche inclut le niveau d'application de la distanciation sociale comme modérateur et celui-ci présente un effet négatif sur la relation entre l'anxiété sociale et la performance du vendeur. En effet, le respect des mesures préventives, dont la distanciation sociale, est à l'origine d'une diminution accrue des contacts humains et d'un accroissement de la charge de travail en raison de la priorisation du télétravail en entreprise (Graig-Bourdin, 2020; Lussier et Gril, 2020). Ainsi, ce présent mémoire témoigne de l'importance des ressources internes des vendeurs, soit l'efficacité personnelle des médias sociaux des vendeurs, pour compenser aux lourdes charges de travail et ainsi atténuer la relation négative entre l'anxiété sociale et la performance.

Pour finir, les contributions managériales de cette étude soulignent l'importance d'utiliser le soutien social pour aider les vendeurs atteints d'anxiété sociale à faire face aux enjeux découlant du contexte de la pandémie de la COVID-19 (distanciation sociale, isolement, télétravail, surcharge de travail, etc.). Nos deux dernières contributions managériales soulèvent la pertinence de promouvoir l'efficacité personnelle des médias sociaux en entreprise en offrant des formations aux vendeurs, mais aussi l'utilité de celle-ci à titre de critère de recrutement des vendeurs dans le secteur de la vente en contexte de B2C.

Mots clés : Efficacité personnelle des médias sociaux ; anxiété sociale ; distanciation sociale ; performance objective ; soutien social ; théorie JD-R ; vente en B2C ; pandémie de la COVID-19

Table des matières

Résumé	5
Table des matières	7
Liste des tableaux	10
Liste des figures	10
Remerciements	10
Introduction	13
Chapitre 1 - Revue de littérature	15
Introduction	16
1. L'anxiété sociale	17
1.1. L'anxiété sociale au travail	19
1.2. L'anxiété sociale en temps de pandémie	20
2. L'efficacité personnelle des médias sociaux	22
2.1. L'utilisation des technologies en entreprise	23
2.2. Le télétravail en temps de pandémie	23
3. La distanciation sociale	26
3.1. Le contexte de la pandémie la COVID-19 au Québec	27
4. La performance objective	29
4.1. L'importance d'une collecte multi-sources	30
Conclusion	30
Chapitre 2 – Le cadre conceptuel de recherche et les hypothèses de recherc	he32
Introduction	32
1. La problématique et les objectifs de recherche	32
1.1. La problématique de recherche	33
1.2. Les objectifs de recherche	36
2. Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche	38
2.1. Le modèle conceptuel de la recherche	39
2.2. Les hypothèses de la recherche	41
3. Les variables de contrôle	45
3.1. L'âge	45

3.	2. Le sexe	46
3	3. L'expérience générale de travail	46
Co	onclusion	47
Cha	pitre 3 – Méthodologie	49
In	troduction	49
1.	La présentation de la méthode	50
1.	1. Le type de collecte : coupe instantanée	50
1.2	2. Le terrain d'enquête et le choix de la population étudiée	50
1	3. Le questionnaire	53
1.4	4. Le prétest du questionnaire	55
1.:	5. La méthode d'administration du questionnaire	56
1.0	6. La méthode de modélisation	57
2.	Choix d'instrument de mesure	59
Co	onclusion	62
Cha	pitre 4 – Les résultats	64
In	troduction	64
1.	Les analyses préliminaires	64
1.	1. La qualité des données	65
1.2	2. La qualité des instruments de mesure	67
2.	Le test des hypothèses de la recherche	75
2.	1. L'effet direct	76
2.2	2. L'effet modérateur de l'efficacité personnelle des médias sociaux	77
2	3. L'effet modérateur du niveau d'application de la distanciation sociale	79
2.4	4. Les effets des variables de contrôle	80
Co	onclusion	81
Cha	pitre 5 - Discussion, les contributions, les limites et les perspectives de rec	cherche
•••••		82
In	troduction	82
1.	La discussion	83
2.	Les contributions de recherche	86
2.	1. Les contributions théoriques.	87

2.2. Les contributions managériales	91
3. Les limites de la recherche et les perspectives de recherches futures .	96
Conclusion	99
Conclusion générale	101
Bibliographie	104
Annexes	114
Annexe 1 – Le tableau récapitulatif des évènements chronologiques de	la pandémie
COVID-19 au Québec	114
Annexe 2 – Le questionnaire du vendeur, items et loadings	119
Annexe 3 - La fiabilité des échelles de mesure (alpha de Cronbach'	s et fiabilité
composite)	120
Annexe 4 – Les corrélations entres les items du modèle et l'analyse de l'A	VE121
Annexe 5 – La validité discriminante (la méthode HTMT)	122
Annexe 6 - La validité discriminante (le critère Fornell-Larcker)	123
Annexe 7 – La colinéarité (les facteurs d'inflation de la variance VIF)	124
Annexe 8 – Les effets du modèle (la méthode <i>Bootstrap</i>)	125
Annexe 9 – Les coefficients de détermination R ²	126

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau recapitulatif des nypotneses de recherche	
Tableau 2 ; L'échelle de l'anxiété sociale	59
Tableau 3 : L'échelle de l'application de la distanciation sociale	60
Tableau 4 : L'échelle de l'efficacité personnelle des médias sociaux	61
Tableau 5 : La fiabilité interne des instruments de mesure	69
Tableau 6 : Les corrélations entre les items du modèle et l'analyse de l'AVE	71
Tableau 7 : La validité discriminante (la méthode HTMT)	72
Tableau 8 : La validité discriminante (le critère de Fornell-Larcker)	73
Tableau 9 : La colinéarité (les facteurs d'inflation de la variance VIF)	74
Tableau 10 : Les effets du modèle (la méthode Bootstrap)	76
Liste des figures	
Liste des figures Figure 1 : Le modèle conceptuel	39
Figure 1 : Le modèle conceptuel	55
Figure 1 : Le modèle conceptuel	55 55
Figure 1 : Le modèle conceptuel	55 55 sociaux
Figure 1 : Le modèle conceptuel	5555 sociaux78

Remerciements

Au début de ma maîtrise en marketing à HEC Montréal, à l'automne 2019, deux choix de cheminement se sont offerts à moi, soit le profil mémoire ou le profil projet supervisé. Après maintes réflexions, mon choix s'est arrêté sur le cheminement mémoire. Cette décision représente l'une des épreuves les plus enrichissantes de mon parcours universitaire. En effet, ce mémoire m'a appris le processus complet d'un travail de recherche universitaire de longue haleine, qui s'est amorcé avec la recherche d'un sujet qui me tient à cœur, s'est poursuivi avec la réalisation d'ateliers de recherche, l'organisation de la rédaction, pour finalement se terminer avec la toute dernière relecture de mon mémoire, après une rédaction à laquelle j'ai consacré plusieurs mois.

Ma réflexion concernant le sujet de mon mémoire a commencé au tout début de ma maîtrise, dans le cadre du cours Psychologie du consommateur. Dans le cadre de ce cours, nous avions à réaliser un projet de session que j'ai trouvé très inspirant. C'est pour cette raison que j'ai pris contact avec Bruno Lussier, professeur dans ce cours, pour lui demander d'être mon directeur de mémoire. Je tiens à le remercier pour son soutien, sa gentillesse, son dévouement, sa confiance, sa disponibilité remarquable et sa persévérance inébranlable (lors de nombreuses relectures). Je suis également reconnaissante d'avoir obtenu auprès de lui un encadrement aussi exceptionnel, incluant des critiques constructives afin de produire travail universitaire de qualité. Je le remercie d'avoir accepté de me prendre sous son aile et de m'avoir guidée tout au long de mon projet.

J'éprouve une grande gratitude envers les personnes qui ont contribué à ce que la réalisation de ce projet soit possible. Je souhaite remercier Hélène Laforest, qui a effectué un travail de révision impeccable. J'adresse aussi une pensée aux enseignants et aux collègues que j'ai croisés durant mon parcours universitaire et qui m'ont permis de développer des compétences utiles à la rédaction de mon mémoire. Je veux également remercier ma mère, qui a pris soin de relire plusieurs de mes chapitres. Je souhaite remercier les membres du jury, qui ont accepté de réviser mon travail et de formuler des propositions constructives pour l'améliorer. Finalement, un grand merci à l'entreprise

participante et à leurs employés de s'être prêtés à notre étude, sans qui ce mémoire n'aurait jamais été possible.

Introduction

C'est le 11 mars 2020 que l'Organisation mondiale de la Santé déclare que l'épidémie de la COVID-19 est officiellement devenue une pandémie. La crise de la COVID-19 a entraîné d'énormes changements, tant sur le plan social qu'économique. Plus particulièrement, nous nous intéressons à la situation au Québec, l'épicentre de la pandémie au Canada (Rowe, 2020). Plusieurs mesures servant à limiter la propagation du virus ont été mises sur pied : fermeture des établissements scolaires et des services non essentiels, virage abrupt vers le télétravail pour de nombreux travailleurs, interdiction de rassemblements, application de la distanciation sociale (2 mètres), port du masque obligatoire dans les lieux publics, etc. (Rowe, 2020). La province a été lourdement touchée par la pandémie lors de la première vague, notamment avec des cas ingérables d'éclosion dans les centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD) (Kovac, 2020; Rowe, 2020). En effet, le Québec est vite devenu l'épicentre de la pandémie au Canada, son taux d'infections atteignant des chiffres records en avril dernier, le nombre de cas confirmés s'élevant alors à 21 838 et le nombre de décès, à 1 243. Ceci représentait 57 % des décès au Canada (Rowe, 2020; The Canadian Press, 2020). Il est possible de consulter la description des évènements-clés de la pandémie de la COVID-19 au Québec en ordre chronologique à l'Annexe 1.

Le Québec étant la province la plus sévèrement affectée par la pandémie de la COVID-19, les Québécois tentent tant bien que mal de respecter les mesures sanitaires imposées par le gouvernement. En effet, des études rapportent que le Québec aurait eu le taux le plus bas de fréquentation des lieux publics au mois d'avril, comparativement aux autres provinces (Castonguay, 2020). De plus, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) a publié un rapport indiquant qu'entre le 21 mars et la mi-avril, la proportion de personnes en télétravail a augmenté de 50 % (Dubé *et al.*, 2020).

Bien que le respect des mesures préventives visant à limiter la propagation du virus soit essentiel, il serait regrettable de sous-estimer les effets néfastes qu'entraînent de telles mesures sur le plan social. Évidemment, le télétravail, l'interdiction de rassemblements, l'évitement des lieux publics et l'application de la distanciation sociale sont des mesures

qui limitent les contacts humains, ce qui implique qu'elles peuvent également contribuer à ébranler la santé mentale de plusieurs individus, en augmentant notamment les risques de développer des symptômes de troubles anxieux et de dépression (Benke *et al.*, 2020). Cette pandémie a amené un changement dans nos attitudes face à des situations sociales, en alimentant chez de nombreuses personnes une peur de l'autre qui s'explique par la crainte de contracter le virus, et en entraînant une augmentation de l'anxiété sociale chez plusieurs individus (Lussier et Gril, 2020).

Aussi, effectuer son travail en virtuel peut poser plusieurs désavantages, comme une difficulté à avoir un équilibre vie professionnelle et vie familiale, travailler des heures excessives, être confronté à une complexification des tâches en télétravail (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2020; Graig-Bourdin, 2020). De ce fait, cette augmentation de la charge de travail peut avoir des conséquences psychologiques qui seront décrites au chapitre 1 (Bakker et Demerouti, 2007; Schmitz et Ganesan, 2014).

L'anxiété sociale sera au cœur de notre étude. Celle-ci est de plus en plus pertinente à étude en entreprise car elle peut représenter une problématique en matière d'atteinte des objectifs de performance (Asher, Asnaani et Aderka, 2017). En psychologie, il est prouvé que les personnes souffrant d'anxiété sociale ont tendance à opter pour l'évitement lors de situations sociales ou endurent ces dernières avec une forte détresse (Asher, Asnaani et Aderka, 2017; Nichols et Webster, 2015). De ces comportements émanent des conséquences notables pour les entreprises qui seront abordées dans le chapitre 1 (Benke et al., 2020). Nous décrirons davantage l'anxiété sociale et son influence négative sur la performance au travail, dans un de vente en B2C, durant la pandémie de la COVID-19.

Ce mémoire s'intéresse tout particulièrement aux ressources internes disponibles pour le vendeur afin d'atténuer son anxiété sociale ainsi que les effets néfastes de celle-ci sur la performance en vente, mais également compenser la surcharge de travail en temps de pandémie. Ainsi, la mise en place de mesures préventives servant à ralentir la propagation du virus sera étudiée dans un contexte de vente afin de mesurer son effet sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance.

Le premier chapitre présentera une revue de la littérature entourant les différents concepts qui seront traités tout au long de ce mémoire. Au deuxième chapitre, nous aborderons la problématique et les objectifs de recherche, le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche. Dans le troisième chapitre, nous nous intéresserons à la méthodologie employée pour répondre à la problématique de recherche et pour atteindre les objectifs de recherche énoncés dans le chapitre précédent. Ensuite, le quatrième chapitre sera consacré à la présentation de l'ensemble de nos résultats, qui seront accompagnés d'interprétations approfondies. Pour finir, dans le cinquième chapitre, nous dresserons un compte rendu de ce qui a été effectué tout au long du mémoire. Notamment, nous ferons un retour sur la problématique, les objectifs de recherche, le cadre conceptuel et les résultats de la recherche. Nous terminerons le chapitre en détaillant les contributions théoriques et managériales proposées, puis les limites de notre recherche et les perspectives de recherches futures associées à chacune d'entre elles.

Chapitre 1 - Revue de littérature

Introduction

Ce premier chapitre servira d'introduction aux divers concepts qui seront étudiés tout au long de ce mémoire. Chacun de ces concepts sera appuyé par une recherche exhaustive de la littérature existante. Il est important de mentionner que notre étude fut menée durant le début de la pandémie de la COVID-19. Ainsi, nous accorderons un intérêt particulier aux divers enjeux et répercussions découlant d'un tel contexte. En effet, une exploration de plusieurs recherches en lien avec les thèmes principaux de notre mémoire sera proposée. Les thèmes choisis pour la présente revue de littérature sont : l'anxiété sociale, l'efficacité personnelle des médias sociaux, la distanciation sociale ainsi que la performance objective.

Pour débuter, nous présenterons la définition de l'anxiété sociale, la présence de celle-ci dans le milieu de travail et l'influence néfaste de la pandémie de la COVID-19 sur l'anxiété sociale.

Ensuite, nous détaillerons le concept d'efficacité personnelle en général ainsi que l'efficacité personnelle liée à l'utilisation des médias sociaux. Nous présenterons l'importance de l'utilisation des technologies en entreprise, en plus de mettre l'accent sur la nouvelle réalité à laquelle font face les employés en temps de pandémie, notamment en évoquant la transition vers le télétravail.

L'origine du concept de la distanciation sociale sera abordée, de même que la pertinence de l'étudier dans un contexte managérial.

Pour finir, le concept de performance objective sera développé ainsi que de l'importance d'une collecte de type multisources

1. L'anxiété sociale

Le trouble d'anxiété sociale — caractérisé par une anxiété provoquée par la perspective ou la présence d'une évaluation personnelle dans des situations sociales réelles ou imaginaires (Schlenker et Leary, 1982) — est considéré comme le trouble anxieux le plus commun dans la société. L'anxiété sociale a une prévalence¹ estimée entre 12 et 16 % selon plusieurs études (Dayan et Guillery-Girard, 2010; Kessler et al., 2005). Les personnes atteintes d'anxiété sociale (aussi appelée « phobie sociale ») éprouvent une peur persistante d'être confrontées à des situations sociales et une gêne lorsque celles-ci se produisent (par exemple, parler à un étranger, faire un discours devant ses pairs, etc.), car elles craignent d'être observées ou jugées par les autres (Asher, Asnaani et Aderka, 2017; Haas, Shekhar et Goddard, 2009; Nichols et Webster, 2015). Ce malaise est associé à une anxiété d'anticipation des interactions sociales ainsi qu'à une tendance, une fois l'événement passé, à ruminer des scénarios concernant sa performance sociale (Dayan et Guillery-Girard, 2010). Les individus atteints d'anxiété sociale tentent tant bien que mal de dissimuler leur inconfort pour éviter de montrer des symptômes d'anxiété, car ceux-ci craignent d'agir de manière embarrassante et d'ainsi recevoir une évaluation négative de la part des autres (American Psychiatric Association, 2000; Asher, Asnaani et Aderka, 2017). Par conséquent, les personnes éprouvant de l'anxiété sociale ont tendance à éviter les situations sociales ou à les endurer avec une détresse notable (Asher, Asnaani et Aderka, 2017; Leary, 1983; Nichols et Webster, 2015). En d'autres termes, cet inconfort social — provoqué par certaines situations d'interactions sociales ou de performance engendre souvent un comportement d'évitement qui permet de ne pas être jugé. L'ensemble des difficultés en matière d'interactions sociales énumérées ci-dessus entraîne des lacunes qui se transposent dans plusieurs aspects de la vie quotidienne, notamment les relations, le travail et les études, comparativement aux individus n'ayant pas d'anxiété sociale (Asher, Asnaani et Aderka, 2017; Juster et Heimberg, 1998; Safren et al., 1996; Strahan et Conger, 1998).

_

¹ Dans ce cas-ci, la prévalence signifie le pourcentage de personnes atteintes du trouble d'anxiété sociale, sans faire de distinction entre les nouveaux et les anciens cas reportés d'une population à un moment ou pendant une période donnée (Larousse., 2019).

Dans la littérature, il est admis que le trouble d'anxiété sociale se divise en deux souscatégories. Il existe l'anxiété sociale de type généralisé, qui signifie que l'individu craint un grand nombre de situations de performance et d'interactions sociales. Ensuite, on présente une anxiété sociale de type spécifique, qui se limite à la peur relative à des situations de performance (par exemple, une anxiété de communiquer devant les autres) (Haas, Shekhar et Goddard, 2009). Les personnes atteintes d'un trouble d'anxiété sociale généralisé éprouvent une détresse psychologique plus sévère, présentent des risques plus élevés de dépression et ont plus souvent recours à l'évitement que les personnes avec un trouble d'anxiété sociale spécifique (Haas, Shekhar et Goddard, 2009; Safren et al., 1996). L'anxiété sociale généralisée nécessite normalement de la pharmacothérapie², tandis que l'anxiété sociale spécifique est plus facilement traitable avec des interventions moins sévères (Haas, Shekhar et Goddard, 2009). Toutefois, le type d'anxiété sociale est souvent difficile à identifier chez une personne, car pour certains, l'anxiété sociale est fréquemment interprétée comme de la timidité extrême et est considérée comme faisant partie de leur personnalité (Aminoff et Daroff, 2003). Ainsi, peu de personnes souffrant de ce trouble font appel à des traitements, ce qui peut mener à une dépression majeure (Aminoff et Daroff, 2003; Safren et al., 1996).

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à l'anxiété sociale dans son ensemble, ce qui englobe l'anxiété sociale de type généralisé et l'anxiété sociale de type spécifique, car nous estimons que tous deux entraînent des conséquences très nocives pour l'individu, ce qui est pertinent à étudier pour les objectifs de notre recherche (Leary, 1983; Nichols et Webster, 2015). En effet, tous types confondus, l'anxiété sociale présente des risques négatifs pour la santé, le statut économique et les capacités des individus (Asher, Asnaani et Aderka, 2017; Safren *et al.*, 1996).

_

² Traitement des maladies, notamment le trouble d'anxiété généralisée, à l'aide de médicaments (Office québécois de la langue française, 2002).

1.1. L'anxiété sociale au travail

Dans un contexte de travail, il est pertinent d'étudier les effets de l'anxiété sociale, surtout parce que les employés (p. ex. les vendeurs) doivent constamment communiquer avec les autres. Comme mentionné précédemment, une personne atteinte d'anxiété sociale peut ressentir les répercussions de ce trouble dans plusieurs aspects de sa vie, et cela inclut la sphère professionnelle (Asher, Asnaani et Aderka, 2017; Safren et al., 1996). Les employés éprouvant de l'anxiété sociale peuvent ressentir un inconfort lors de situations sociales dans leur milieu de travail, notamment lors de réunions, de présentations, d'appels de vente, ou d'interactions avec des collègues ou des clients (Cuncic, 2020), pour n'en nommer que quelques-unes. Comme nous l'avons mentionné, afin de contourner ces situations stressantes, plusieurs ont recours à l'évitement comme solution temporaire pour remédier au sentiment d'anxiété sociale (Asher, Asnaani et Aderka, 2017; Nichols et Webster, 2015). Ceci peut se traduire par un plus haut taux d'absentéisme au travail (Nash-Wright, 2011). Selon un article publié dans le *Harvard Business Review*, près de 50 % des Américains se considèrent comme étant « timides », un synonyme utilisé couramment pour décrire un sentiment d'anxiété sociale (Hendriksen, 2019). La présence de l'anxiété sociale chez certains employés les empêche d'avoir une qualité de vie optimale, ce qui leur donne une satisfaction moindre à l'égard de divers aspects de leur vie (p. ex. la famille, la vie professionnelle, les relations, la santé, etc.) (Barrera et Norton, 2009; Safren et al., 1996).

Sur le plan professionnel, cette détresse face aux situations sociales peut mener à de l'évitement et peut ainsi faire perdre des opportunités d'avancement à ceux qui en souffrent (Hendriksen, 2019). Par exemple, un employé atteint d'anxiété sociale pourrait refuser une promotion, car celle-ci impliquerait que ce dernier dirige des formations. De la même manière, un employé peut décider de prendre un congé de maladie le jour même d'une présentation devant ses collègues. Un autre employé peut avoir des idées innovantes, mais ne parvient pas à les communiquer par peur de se faire juger par les autres. Il existe une panoplie d'autres exemples illustrant comment l'anxiété sociale d'un employé peut se transposer dans son milieu de travail et affecter sa performance (Hendriksen, 2019). En effet, en s'appuyant sur la littérature, on constate que cette relation

négative entre l'anxiété sociale et la performance a été établie dans plusieurs recherches en psychologie et en management (Asher, Asnaani et Aderka, 2017; Hendriksen, 2019; Strahan et Conger, 1998). L'anxiété sociale peut avoir des conséquences néfastes importantes tant pour les employés que pour l'entreprise. Celle-ci peut nuire à l'efficacité organisationnelle en termes de rendement ainsi qu'à la croissance économique de l'entreprise. Un trop-plein d'anxiété sociale peut causer un épuisement continu des

ressources émotionnelles de l'employé (Caridad, 2016). L'anxiété sociale peut aussi mener à une mauvaise gestion du stress au travail et ainsi augmenter les risques de dépression ou d'épuisement professionnel. Ceci est en adéquation avec la théorie à laquelle nous allons nous référer tout au long de ce mémoire, soit la théorie de JD-R, « *job demands-resources theory* », provenant des écrits de Schmitz et Ganesan (2014), de Bakker et Demerouti (2007) et de Demerouti *et al.* (2001). Cette théorie sera détaillée davantage dans la deuxième section de ce chapitre ainsi que dans le second chapitre.

1.2. L'anxiété sociale en temps de pandémie

Puisque notre étude a été réalisée durant la pandémie de la COVID-19, il est intéressant d'analyser les effets négatifs que celle-ci peut avoir sur l'anxiété sociale des individus. Plusieurs études récentes analysent le respect de la distanciation sociale et ses impacts sur la santé mentale durant la pandémie (Benke *et al.*, 2020; Kim et Jung, 2020; Sheng Zhi *et al.*, 2020). Selon une enquête effectuée en Allemagne par Benke *et al.* (2020), la plupart des répondants ont indiqué éviter de sortir, de fréquenter des lieux publics achalandés et de se joindre à des regroupements. On remarque une situation similaire au Québec, puisqu'en avril dernier, on annonçait qu'il s'agissait de la province où la fréquentation des lieux publics avait le plus chuté au Canada (Castonguay, 2020). Le respect de la distanciation sociale limite les contacts humains et, par le fait même, augmente les risques de développer des symptômes de troubles anxieux pouvant mener à la dépression (Benke *et al.*, 2020). La pandémie a conditionné le changement de plusieurs comportements, ce qui peut engendrer à la fois de la peur et de l'anxiété pour plusieurs individus.

Voici une liste d'exemples illustrant les potentiels facteurs de stress que peuvent éprouver les individus pendant la pandémie (Lussier et Gril, 2020; Shannon, 2020) :

- Le sentiment de se faire juger lorsque l'on oublie de suivre les flèches dans les allées au supermarché;
- Ne pas savoir s'il est préférable ou non de porter un masque lorsque l'on marche dans la rue;
- Se sentir inconfortable et anxieux face à des rencontres éventuelles en personne puisque chaque individu peut être un vecteur potentiel de transmission du virus.

De ce fait, la pandémie accentue la peur de l'autre, favorise l'évitement de situations sociales par angoisse de contracter le virus et semble augmenter les risques de développer des troubles d'anxiété sociale (Lussier et Gril, 2020; Shannon, 2020).

Dans le contexte actuel de la pandémie de la COVID-19, les mesures de prévention comme la distanciation sociale sont indispensables afin de freiner la propagation du virus. Il s'agit de mesures imposées par le gouvernement, et il est nécessaire que les individus soient amenés à les respecter. De ce fait, chaque individu fera potentiellement face à de l'anxiété sociale pendant cette période de pandémie. En effet, certaines personnes souffrant déjà d'anxiété sociale pourraient voir celle-ci s'amplifier, tandis que d'autres pourraient nouvellement y être exposées en raison de la pandémie.

Sachant désormais que la présence de l'anxiété sociale est accentuée en temps de pandémie et que celle-ci présente des enjeux néfastes tant pour l'employé que pour l'entreprise, nous croyons qu'il s'agit d'une variable pertinente à étudier dans le cadre de ce mémoire afin de proposer des pistes de solutions aux entreprises dans le contexte actuel de pandémie.

2. L'efficacité personnelle des médias sociaux

La présence de la technologie en entreprise met en lumière l'importance de l'efficacité personnelle des outils technologiques, plus précisément des médias sociaux, qui restent un phénomène assez récent qui a été peu étudié dans la littérature (Mathieu, Ahearne et Taylor, 2007). De ce fait, nous fonderons nos explications sur les théories déjà avancées dans les recherches empiriques portant sur l'efficacité personnelle en général. L'efficacité personnelle, aussi appelée « autoefficacité », se définit comme les croyances d'un individu en ses capacités d'organiser et d'exécuter un plan d'action afin d'accomplir des tâches avec succès (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2006; Mathieu, Ahearne et Taylor, 2007). Plusieurs études montrent que des niveaux élevés d'efficacité personnelle chez les vendeurs se traduisent par une meilleure performance au travail (Brown, Jones et Leigh, 2005; Fu et al., 2010). En effet, dans un contexte de vente, les vendeurs ayant une vision positive de leur efficacité personnelle ont tendance à accorder une plus grande attention aux tâches à accomplir, à être plus motivés par celles-ci pour atteindre leurs objectifs de performance et font preuve de plus de persévérance lors de situations difficiles (Brown, Jones et Leigh, 2005; Fu et al., 2010).

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à la capacité des vendeurs à utiliser les technologies en télétravail, soit leur efficacité personnelle des médias sociaux (p. ex. Microsoft Teams, Zoom, Google Meet, Webex, etc.). Dans notre étude, nous définissons les médias sociaux comme toutes applications (ou plateformes virtuelles) personnelles, professionnelles, d'entreprise, et collaboratives permettant d'interagir avec les utilisateurs, de créer et d'échanger du contenu et étant utiles au vendeur dans le cadre de son travail (Bill, Feurer et Klarmann, 2020). Selon Mathieu, Ahearne et Taylor (2007), plus un vendeur a une efficacité personnelle élevée des technologies de ventes — dans ce cas-ci, les médias sociaux —, plus celui-ci sera en mesure d'utiliser des outils technologiques différents lorsque ces derniers seront nécessaires pour atteindre ses objectifs de ventes.

Rodebaugh (2006) analyse la relation entre l'efficacité personnelle et l'anxiété sociale. Cette étude démontre qu'un niveau élevé d'efficacité personnelle peut mener à une diminution de l'évitement social. En effet, selon Bandura (1977) et plus récemment

Rodebaugh (2006), l'efficacité personnelle représente la perception qu'un individu a de ses capacités dans une situation donnée, et celle-ci influence grandement le choix d'activités à réaliser (plutôt qu'à éviter) et qu'il souhaite poursuivre (plutôt qu'abandonner). Une personne ayant une efficacité personnelle élevée aura plus confiance en ses habiletés, ce qui aura pour effet de diminuer chez elle l'évitement ou l'abandon de situations sociales (Leary et Atherton, 1986; Rodebaugh, 2006). À noter que pour ce mémoire, puisque nous nous intéressons aux vendeurs effectuant du télétravail et à leur capacité d'utilisation des médias sociaux, les situations sociales peuvent être des réunions vidéo avec des collègues, des entretiens virtuels ou téléphoniques avec des clients, etc.

Sachant que l'efficacité personnelle d'un employé influence à la fois son niveau de performance et son niveau d'anxiété sociale, nous analyserons l'efficacité personnelle avec les médias sociaux en tant que variable modératrice sur la relation entre l'anxiété sociale et la performance, en nous basant sur la théorie JD-R utilisée par Bakker et Demerouti (2007), Demerouti *et al.* (2001) et Schmitz et Ganesan (2014).

2.1. L'utilisation des technologies en entreprise

De nos jours, la technologie occupe une place importante dans plusieurs aspects du quotidien, notamment le milieu de travail (McCoy, 2010). Étant de plus en plus présente et indispensable au travail, la technologie a eu pour effet de modifier la manière dont plusieurs exécutent leurs tâches, d'améliorer les conditions de travail et d'augmenter la productivité (Hartmann et Lussier, 2020; Harvey, 2019). L'utilisation de ces technologies permet de collaborer tout en ayant la possibilité de travailler à domicile.

2.2. Le télétravail en temps de pandémie

La crise de la COVID-19 a obligé le gouvernement du Québec à mettre en place plusieurs mesures de prévention strictes, telles que le confinement et la distanciation sociale, afin de ralentir la propagation du virus et d'éviter de saturer les hôpitaux. L'activité

économique au Québec a subi des conséquences notables (Dubé *et al.*, 2020). Au début de la crise, en mars 2020, le gouvernement a annoncé la fermeture des services non essentiels (Radio-Canada., 2020; Rowe, 2020). Le résultat fut que plusieurs entreprises n'ont eu d'autre choix que de cesser complètement leurs activités ou bien de les ralentir temporairement. Également, la fermeture des écoles et des garderies a fait en sorte que plusieurs parents ont dû s'absenter de leurs lieux de travail afin de s'occuper de leurs enfants (Radio-Canada., 2020). Dès le début de la pandémie, plusieurs ont perdu leur emploi, et d'autres ont dû rapidement s'adapter à de nouvelles conditions de travail, notamment le télétravail. Selon un rapport émis par l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), entre le 21 mars et la mi-avril, la proportion de personnes en télétravail a augmenté de 50 % (Dubé *et al.*, 2020).

Le télétravail présente certains enjeux (ou demandes) qui sont cohérents avec la théorie JD-R, employée pour ce mémoire. Cette théorie étudie la relation entre une augmentation des demandes en termes de tâches et les ressources disponibles de l'employé pour pouvoir gérer de manière efficace ces tâches (Bakker et al., 2003; Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Schmitz et Ganesan, 2014). Cette augmentation des demandes peut se traduire par une complexification des tâches ou par une plus grande charge de travail. Ces demandes peuvent avoir plusieurs effets psychologiques négatifs chez l'employé, notamment du stress, de la fatigue, voire, à long terme, de l'épuisement émotionnel et de la dépression (Demerouti et al., 2001). Cette théorie propose donc l'utilisation de ressources professionnelles afin de mieux répondre à ces demandes, d'atteindre les objectifs de performance et de remédier aux effets négatifs mentionnés plus haut. Les recherches empiriques présentent deux types de ressources à la disposition de l'employé, soit les ressources internes et les ressources externes (Schmitz et Ganesan, 2014). Les ressources internes font référence aux ressources personnelles de l'employé (p. ex. la confiance en soi, l'efficacité personnelle, la résilience, etc.) (Schmitz et Ganesan, 2014). Les ressources personnelles sont fréquemment étudiées dans le domaine de la psychologie positive (Lussier et Hartmann, 2017). Ensuite, les ressources externes font allusion aux ressources de supervision (p. ex. support du superviseur, compétences de leadership du superviseur afin d'aider ses employés à surmonter divers obstacles, comme les demandes élevées) (Schmitz et Ganesan, 2014). Dans la littérature, ces deux types de

ressources semblent amener des effets psychologiques et des comportements positifs chez les vendeurs, qui peuvent les aider à faire face à des environnements complexes de travail et à de lourdes charges de travail (Bakker *et al.*, 2003; Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti *et al.*, 2001; Schmitz et Ganesan, 2014).

En lien avec cette théorie, une récente étude menée par CPA Canada démontre que plusieurs professionnels en télétravail tentent tant bien que mal de naviguer dans cette situation exceptionnelle qu'est la pandémie de la COVID-19 (Graig-Bourdin, 2020). Le télétravail exige de prendre un certain temps d'adaptation, qui peut passer par une bonne organisation du temps et de l'environnement de travail, d'utiliser plusieurs médias sociaux, de maintenir une certaine discipline, de s'assurer de préserver la confidentialité des informations dans un environnement de travail virtuel et de trouver des solutions pour certaines tâches habituellement effectuées en personne (Desjardins, 2020; Legault, 2020). Plusieurs de ces professionnels expriment de la difficulté à établir une séparation entre le travail et la vie personnelle, en plus d'indiquer une augmentation insoutenable de la charge de travail durant la pandémie (Graig-Bourdin, 2020). À cet effet, une lourde charge de travail est liée à une augmentation de l'absentéisme en général, mais également à de l'absentéisme découlant de troubles mentaux chez un employé, tels que l'anxiété, la dépression et l'épuisement professionnel (Bakker *et al.*, 2003; Papandrea et Azzi, 2020).

Puisque la pandémie de la COVID-19 implique une augmentation considérable du télétravail et une utilisation accrue des médias sociaux, il est pertinent de s'intéresser à l'efficacité personnelle des employés avec les médias sociaux en tant que ressource personnelle pouvant aider à faire face à la charge de travail élevée remarquée en télétravail. Spécifiquement, dans cette étude, nous nous intéressons à l'efficacité personnelle des vendeurs avec les médias sociaux comme variable modératrice sur la relation entre l'anxiété sociale et la performance objective. Ce facteur est d'autant plus pertinent à analyser dans la mesure où la pandémie actuelle risque de changer la façon de travailler dans le futur. Effectivement, selon une récente étude publiée dans le journal *Les Affaires*, seulement 8 % des Québécois souhaiteraient revenir entièrement au bureau une fois la pandémie derrière nous (Schmouker, 2020).

3. La distanciation sociale

À l'origine, la « distanciation sociale » était un concept étudié par plusieurs sociologues et anthropologues à la fin des années 1950 afin de distinguer les pouvoirs hiérarchiques et de définir la force des relations interpersonnelles entre les individus (Poole, 2020; Szasz, 2020). Ce n'est qu'au début des années 2000 que ce terme a commencé à être employé pour désigner une mesure préventive lors de pandémies (Poole, 2020).

Dans le domaine de la santé, la distanciation sociale est définie comme une pratique servant à limiter et à ralentir la transmission d'un virus (Ding et al., 2020; Greer, 2013). En 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) suggère aux individus de garder une distance physique d'au moins deux mètres (ou six pieds) entre eux afin de prévenir la propagation du coronavirus (Foley, 2020). Cette distance de deux mètres n'est pas arbitraire, car le chiffre se base sur des recherches scientifiques analysant l'étendue de la dispersion des particules d'un virus pouvant représenter un risque d'infection (Foley, 2020). Toutefois, il faut noter qu'il y a une grande discussion autour du terme « distanciation sociale » puisque celui-ci semble présenter une connotation négative et suggérer un isolement social (Geisinger, 2020; Poole, 2020). La distanciation sociale ne nous empêche pas nécessairement de communiquer avec autrui, mais nous indique plutôt la nécessité de trouver des solutions pour avoir des contacts sociaux tout en respectant une distance physique de deux mètres les uns avec les autres (Geisinger, 2020). Par exemple, il est possible d'aller prendre des marches à l'extérieur avec des amis tout en respectant la distance de deux mètres ou d'utiliser des outils technologiques pour garder contact avec nos amis et nos proches. Si le terme « distanciation sociale » est fréquemment utilisé dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, plusieurs croient toutefois que « distanciation physique » serait un terme plus approprié (Geisinger, 2020; Poole, 2020).

Une étude effectuée en 2015 révèle qu'une longue période d'isolement peut augmenter de 29 % le risque de mortalité chez des personnes souffrant de maladies cardiaques, de dépression ou de démence (Szasz, 2020). À ce jour, la littérature présente des lacunes concernant les effets secondaires néfastes de la distanciation sociale à long terme. En effet, en avril, le gouvernement québécois avait imposé des mesures plus sévères pour « aplatir

la courbe », étant donné que le nombre de cas positifs à la COVID-19 avait augmenté en flèche (Meloche-Holubowski, 2020). Ainsi, une grande partie de la population québécoise était confinée. Le confinement dans ce contexte de pandémie, que l'on peut qualifier d'auto-isolement dans le but de respecter la distanciation sociale, peut causer des tensions au sein des membres d'un ménage, l'interruption d'évènements, la fermeture des écoles et l'évitement des lieux publics, qui peuvent constituer des prédicteurs d'une augmentation de problèmes de santé mentale (Szasz, 2020). Le respect de la distanciation sociale a également contribué à une modification des modalités de travail, comme le télétravail, ce qui exige un temps d'adaptation de la part des employés (Greer, 2013). D'un point de vue managérial, très peu d'études se penchent sur les effets de l'application de la distanciation sociale en entreprise et les répercussions que ceux-ci peuvent avoir sur la performance des employés.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi de nous intéresser à l'adoption des mesures de distanciation sociale en vue d'analyser son effet sur la relation entre l'anxiété sociale et la performance, et ce, dans le but d'offrir de nouvelles contributions à la littérature.

3.1. Le contexte de la pandémie la COVID-19 au Québec

Le 11 mars 2020, l'OMS déclare que l'épidémie de COVID-19 est officiellement devenue une pandémie. Quelques jours plus tard, plusieurs mesures de prévention contre la propagation du virus de la COVID-19 sont mises en place, notamment la fermeture des établissements scolaires, des services non essentiels et des frontières entre les États-Unis et le Canada, la priorisation du télétravail, la mise en vigueur des mesures de distanciation sociale, l'interdiction de rassemblements, la recommandation du port du masque, etc. (Rowe, 2020). Il est possible de consulter l'Annexe 1 pour plus de détails concernant les évènements entourant la COVID-19 au Québec.

La pandémie de la COVID-19 a fortement touché le Québec comparativement aux autres provinces du Canada. En effet, à la mi-avril, 57 % des décès liés à la COVID-19 survenus au Canada s'étaient produits au Québec, et Montréal était maintenant désigné comme

l'épicentre de la pandémie au Québec. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène, notamment le fait que la semaine de relâche pour les étudiants s'est déroulée avant la déclaration de l'état sanitaire d'urgence, le manque de personnel dans le domaine des soins de la santé et des établissements de soins de longue durée, etc. (Rowe, 2020). Actuellement, le Québec reste la province la plus fortement touchée par la COVID-19. Le premier ministre Legault continue à resserrer les mesures restrictives pour diminuer la propagation du virus (Boordeleau, 2020). Toutefois, l'isolement à long terme peut avoir des répercussions très néfastes sur les individus (Meloche-Holubowski, 2020).

Comme mentionné précédemment, nous avons établi que la distanciation sociale représente un facteur déterminant pour l'anxiété sociale. Cela dit, ceci ne constitue pas le seul élément néfaste amené par la mise en œuvre d'une telle mesure. L'OMS a même souligné, au début de la crise, que chaque pays avait le devoir d'évaluer les risques associés à la mise en place de diverses mesures afin de diminuer la propagation du virus. D'un autre côté, au Québec, le gouvernement, les institutions financières et d'autres grandes organisations mettent à profit plusieurs initiatives afin de réduire le poids économique de la crise de la COVID-19 (Ordre des Travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec, 2020). La distanciation sociale et les autres mesures préventives émises par le gouvernement sont fondamentales pour ralentir la propagation du coronavirus, or l'envers de la médaille est que celles-ci auront des conséquences importantes sur le plan social (Ordre des Travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec, 2020).

Notamment, les employés en télétravail sont exposés à des risques psychologiques comme l'isolement, la difficulté à faire clairement la distinction entre travail et vie familiale, et des risques plus élevés de tensions au sein du ménage (Papandrea et Azzi, 2020). Ces risques psychologiques peuvent avoir émergé lors de l'annonce de la pandémie et ont pu augmenter durant cette dernière. Ainsi, les risques psychologiques peuvent avoir engendré du stress et favorisé l'apparition de problèmes de santé ainsi que des problèmes physiques. Comme résultats, ceux-ci peuvent avoir causé une diminution de la motivation, une augmentation de l'épuisement professionnel, de l'anxiété, de la dépression, et peut même avoir favorisé les pensées suicidaires (Papandrea et Azzi, 2020).

Durant la pandémie, le respect de la distanciation sociale et le confinement exigent de l'adaptation dans le milieu de travail, notamment une transition rapide vers le télétravail. Ceux qui travaillent de la maison sont confrontés à de lourdes charges de travail en plus de devoir maintenir une séparation entre le travail et la vie familiale, et ce sont des enjeux réels auxquels doivent faire face plusieurs employés (Papandrea et Azzi, 2020). De plus, les mesures mises en place pour limiter la propagation du virus ont des répercussions sur la vie sociale de ces employés. Tous ces éléments combinés peuvent mener à une dégradation de l'équilibre travail-famille, ce qui peut avoir un effet négatif sur la santé mentale des employés (Papandrea et Azzi, 2020).

4. La performance objective

Tout d'abord, la performance objective d'un employé représente sa performance réelle, déterminée à l'aide d'indicateurs numériques, ce qui ne laisse généralement pas place à de l'interprétation ((Gillikin, 2019); Palmatier et al. (2006). Par exemple, des indicateurs de performance mesurés de manière purement objective permettent de vérifier si un vendeur s'est absenté du travail ou non, s'il atteint ses objectifs de vente ou non, tandis que la performance subjective se définit comme la performance perçue par un individu (Gillikin, 2019). Pour un employé, la performance subjective peut être déterminée par sa propre perception de celle-ci, la perception de son employeur, ou même la satisfaction perçue chez la clientèle. Toutefois, ce type de mesure de la performance peut s'avérer inexacte et n'est pas exempte d'interprétation (Gillikin, 2019). Dans le cas de notre étude, nous utiliserons les données d'archives fournies par l'entreprise participante. La performance objective sera mesurée sous la forme de pourcentages de quotas, soit les ventes actuelles de chaque vendeur participant à l'étude divisées par les objectifs de ventes prédits pour le mois de mars 2020. Ce type de performance a déjà été employé dans d'autres études de ventes, notamment celle de Lussier, Grégoire et Vachon (2017) et celle de Lussier et Hartmann (2017)

4.1.L'importance d'une collecte multi-sources

Nous avons employé une méthode de collecte de données multisources, qui combine les réponses évaluées par le vendeur avec sa performance objective, obtenue grâce aux données d'archives fournies par l'entreprise participante. Au lieu d'utiliser une seule source d'information, soit les réponses au questionnaire découlant des perceptions des vendeurs, nous avons opté pour l'utilisation d'une seconde source, pour mesurer la variable dépendante de notre étude. L'utilisation de deux (voire de plus de deux) sources d'informations figure parmi les recommandations récentes sur les meilleures pratiques en recherche par le biais de sondages (Hulland, Baumgartner et Smith, 2018). Ce type de collecte ajoute de la robustesse aux données collectées et nous permet de jumeler les perceptions fournies par le vendeur et sa performance objective de ventes, mesurée par l'entreprise.

En marketing, le concept de la performance est un sujet fortement étudié, et plus particulièrement les déterminants de celui-ci (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005; Bolander *et al.*, 2015; Brown et Peterson, 1994; Churchill *et al.*, 1985; Doney et Cannon, 1997; Lussier, Hartmann et Bolander, 2019; Palmatier *et al.*, 2006). Ces nombreuses études ont permis de mettre en lumière diverses explications quant à la variance de la performance chez les employés, comme les vendeurs. Par exemple, dans l'étude de Brown, Jones et Leigh (2005), il est établi que l'efficacité personnelle aurait un effet positif direct sur la performance des vendeurs. Ainsi, cette caractéristique personnelle est une variable qui permet d'expliquer la variation de la performance chez un vendeur.

Conclusion

Dans ce présent chapitre, nous avons expliqué les quatre concepts principaux de ce mémoire en nous appuyant sur la littérature. Nous avons également expliqué la théorie sur laquelle se base notre étude.

L'anxiété sociale, ses deux types et ses répercussions sur divers aspects du quotidien ont été abordés. Il a également été mentionné qu'aucune distinction entre l'anxiété sociale

généralisée et l'anxiété sociale spécifique ne sera effectuée dans le cadre de cette étude. L'importance d'étudier l'anxiété sociale dans un contexte d'entreprise a été établie. Nous avons aussi pris soin de démontrer les effets négatifs de la pandémie de la COVID-19, notamment en ce qui a trait au fait qu'elle favorise le développement de troubles anxieux.

Nous avons ensuite défini le concept d'efficacité personnelle des médias sociaux ainsi que sa grande pertinence dans un contexte d'entreprise, notamment à l'ère de la pandémie de la COVID-19, où les façons de travailler sont possiblement vouées à changer.

Pour terminer, nous avons détaillé le concept de performance objective et justifié la pertinence du type de collecte de données employé pour l'étude, soit une collecte multisources, par le fait qu'elle permet de collecter des données plus robustes.

Chapitre 2 – Le cadre conceptuel de recherche et les hypothèses de recherche

Introduction

Le premier chapitre abordait en détail la littérature des différents concepts étudiés dans ce mémoire, notamment l'anxiété sociale perçue par le vendeur, l'efficacité personnelle des médias sociaux perçue par le vendeur, le niveau d'application de la distanciation sociale perçue par le vendeur et la performance objective obtenue par le biais de données d'archives. En effet, la revue de la littérature a permis d'analyser en profondeur les construits de l'étude.

Maintenant que les bases théoriques de la recherche ont été bien fondées, le second chapitre présentera la problématique et les objectifs de recherche de ce mémoire, le modèle conceptuel sur lequel il s'appuie ainsi que les hypothèses de recherche qu'il propose. En d'autres mots, dans les paragraphes qui suivent, nous nous servirons des éléments de la littérature mentionnés dans le premier chapitre pour établir des liens conceptuels pertinents dans le cadre de notre recherche.

Nous nous intéressons à trois effets que nous étudierons tout au long de ce mémoire, soit l'effet direct de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective, le rôle modérateur de l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur sur sa performance objective, ainsi que le rôle modérateur du niveau d'application de la distanciation sociale du vendeur sur sa performance objective.

1. La problématique et les objectifs de recherche

Cette section est consacrée à la présentation de la problématique et des objectifs de la recherche. Par la suite, nous aborderons en détail le modèle conceptuel développé tout en nous référant aux notions abordées dans la revue de la littérature.

1.1. La problématique de recherche

Comme mentionné dans l'introduction de ce mémoire, nous nous intéressons aux effets négatifs de l'anxiété sociale sur les attitudes et les comportements du vendeur, plus précisément la possible influence que celle-ci pourrait avoir sur sa performance objective. Pour ce faire, nous avons employé une méthode de collecte de données multisources, qui combine les réponses d'autoévaluation du vendeur avec sa performance objective, obtenue grâce aux données d'archives fournies par l'entreprise participante. L'utilisation de deux (voire de plus de deux) sources d'informations figure parmi les recommandations récentes sur les meilleures pratiques en recherche par le biais de sondages (Hulland, Baumgartner et Smith, 2018). Ce type de collecte ajoute de la robustesse aux données collectées et nous permet de jumeler les perceptions fournies par le vendeur et sa performance objective de ventes, mesurée par l'entreprise. Évidemment, ce concept sera détaillé plus amplement dans le présent chapitre. Pour résumer, le pairage de données d'autoévaluation (évaluation par le vendeur de son propre comportement) et de données complémentaires d'évaluation de la performance objective du vendeur (données d'archives mesurées et fournies par l'entreprise participante) nous permettra de dénoter et d'expliquer la présence de potentiels effets négatifs de l'anxiété sociale sur la performance objective du vendeur.

Ensuite, nous porterons un intérêt particulier à l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur, qui permettrait potentiellement d'atténuer l'effet négatif de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective. En d'autres termes, cette variable servirait de modérateur dans la relation entre l'anxiété sociale et la performance objective.

Nous nous pencherons également sur le niveau d'application de la distanciation sociale autoévalué par le vendeur, qui viendrait possiblement amplifier l'effet négatif de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective. Cette variable agirait donc comme second modérateur dans la relation entre l'anxiété sociale et la performance objective.

Nous nous sommes arrêtée aux deux modérateurs (c.-à-d. l'efficacité personnelle des médias sociaux et la distanciation sociale) pour notre étude en raison de leur grande pertinence lors de la collecte de données. Rappelons-nous que cette collecte de données a été effectuée au début de la pandémie. Comme mentionné dans l'introduction et le chapitre 1, la crise a amené son lot de conséquences, plus particulièrement au Québec, l'épicentre de la pandémie au Canada. Le gouvernement provincial n'a eu d'autre choix que d'implanter des mesures restrictives pour limiter la propagation du virus, notamment en imposant la fermeture de services non essentiels, l'interdiction de rassemblements, la distanciation sociale, l'obligation du port du masque dans les lieux publics, etc. Ainsi, l'introduction de la distanciation sociale comme variable modératrice au sein de notre modèle constitue une donnée rare spécifique à notre recherche, car la collecte a été réalisée au tout début de l'entrée en vigueur de cette consigne. L'étude de l'effet modérateur que peut avoir celle-ci nous permettra d'offrir des recommandations managériales spécifiques à un évènement réel, qui pourront être applicables en situation de crise. Ainsi, nous examinerons l'effet de l'application de la distanciation sociale chez les vendeurs qui sont habituellement face à face avec leurs clients. Dans cette même suite d'idées, la distanciation sociale a mené au changement des pratiques en entreprise, qui passe notamment par la priorisation du télétravail. Ce changement drastique vers le travail uniquement en mode virtuel nécessite une utilisation aisée et confiante de médias sociaux (p. ex. Microsoft Teams, Zoom, Google Meet, Webex). De ce fait, l'efficacité personnelle des médias sociaux comme modérateur est une variable de choix dans le contexte unique de notre recherche. Ceci nous permettra d'observer l'effet modérateur de cette variable sur la relation entre l'anxiété sociale et la performance objective dans un contexte de ventes durant un moment critique de la pandémie de la COVID-19.

La problématique de recherche a été formulée comme suit :

Quel est l'effet de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective?

De cette problématique découlent deux autres questions de recherches :

- Quel est l'effet modérateur de l'**efficacité personnelle des médias sociaux** du vendeur sur la relation entre son anxiété sociale et sa **performance objective**?

- Quel est l'effet modérateur du niveau d'application de la distanciation sociale du vendeur sur la relation entre son anxiété sociale et sa performance objective?

Dans le cadre de ce mémoire, nous emploierons une démarche hypothético-déductive. Cette démarche met l'accent sur la littérature dans le but d'émettre des hypothèses et, par la suite, de les confronter à la réalité (Gavard-Perret *et al.*, 2012). En d'autres termes, les hypothèses de recherche découlant de la littérature seront mises à l'épreuve lors des tests statistiques sur les données collectées, qui seront présentés au chapitre 4. Notre choix s'est arrêté sur cette démarche puisqu'elle est en adéquation avec les objectifs de ce mémoire, soit d'explorer, de développer et d'approfondir de nouvelles connaissances dans le but d'offrir des contributions managériales pertinentes à la littérature existante (Evrard *et al.*, 2009).

Tout d'abord, l'effet de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective sera étudié. Ensuite, nous étudierons deux variables modératrices distinctes. Pour ce faire, nous explorerons le rôle modérateur de l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur sur la relation entre son anxiété sociale et sa performance objective; s'ensuivra l'analyse du rôle modérateur du niveau d'application de la distanciation sociale du vendeur sur la relation entre son anxiété sociale et sa performance objective.

Ainsi, trois hypothèses ont été développées : la première met l'accent sur l'effet direct de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective; la seconde concerne le rôle que peut prendre l'efficacité personnelle des médias sociaux dans la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective; et pour finir, la troisième s'intéresse au rôle que joue le niveau d'application de la distanciation sociale dans la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective.

1.2. Les objectifs de recherche

Les objectifs de recherche se divisent en deux catégories, soit l'objectif principal (ou général) et les objectifs opérationnels. L'objectif principal fait référence aux contributions que nous souhaitons apporter, tandis que les objectifs opérationnels désignent l'ensemble des étapes requises au sein de ce mémoire afin d'atteindre notre objectif principal.

Dans notre cas, l'objectif principal est de bonifier une théorie découlant de la littérature en psychologie positive, soit le modèle de charge de travail-ressources, ou « *job demands-resources model, (JD-R)* » en anglais (Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti *et al.*, 2001; Schmitz et Ganesan, 2014), par l'entremise d'une collecte de données multisources.

En ce qui concerne la théorie JD-R, notre objectif est d'étudier la possibilité que l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur influence la relation entre son anxiété sociale et sa performance objective.

La théorie JD-R fait référence à une situation selon laquelle l'augmentation de la charge de travail (p. ex. l'augmentation du nombre de tâches, les changements dans le processus ou la manière de faire) peut représenter un lourd facteur de stress et d'anxiété pour les individus ne parvenant pas à effectuer leur travail avec succès (Bakker et Demerouti, 2007). Depuis le début de la pandémie, les entreprises ont dû rapidement se tourner vers le télétravail. Du jour au lendemain, les employés n'ont eu d'autre choix que d'adopter une approche de travail en mode virtuel. Coupés de leurs collègues et contraints de s'ajuster à plusieurs nouvelles règles à respecter, tous les employés ont été confrontés à une augmentation et à une complexification des tâches à effectuer. Ceci est encore plus vrai pour les vendeurs qui, normalement, effectuent leur travail face à face avec leurs clients. En se basant sur la théorie JD-R, nous constatons que cette augmentation de la charge de travail peut amener des conséquences psychologiques néfastes, notamment une augmentation de l'anxiété sociale (Bakker et Demerouti, 2007). Pour nous, l'efficacité personnelle des médias sociaux constituerait une ressource psychologique permettant de compenser à cette surcharge de travail liée au télétravail et par le fait même d'atténuer la relation négative entre l'anxiété sociale et la performance objective.

De cet objectif principal découlent quatre objectifs opérationnels :

- Explorer la littérature portant sur la psychologie positive afin approfondir l'analyse des ressources personnelles (propres à l'individu) et leurs effets sur l'anxiété sociale et la performance dans un contexte de « business-to-consumer » (B2C);
- 2. Explorer la littérature axée sur la théorie JD-R, utilisée en psychologie, en management et en marketing, afin d'expliquer l'effet de l'anxiété sociale dans un contexte de ventes, pendant la pandémie de la COVID-19;
- 3. Tester empiriquement les variables retenues dans le but de confirmer l'effet de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective, tout en observant deux variables modératrices, soit les rôles que peuvent jouer respectivement l'efficacité personnelle des médias sociaux et le niveau d'application de la distanciation sociale dans la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective;
- 4. Contribuer aux apports théoriques et managériaux en lien avec la théorie JD-R tout en précisant les limites de l'étude et des propositions de recherches futures.

Les deux premiers objectifs opérationnels ont été atteints dans le chapitre précédent portant sur la revue de la littérature, tandis que le troisième objectif sera complété dans le chapitre 4, qui abordera l'ensemble des résultats de recherche. Finalement, c'est dans le dernier chapitre, dédié à la discussion, que sera traité le quatrième objectif opérationnel.

Dans le but de répondre à l'objectif principal, nous proposons d'analyser l'ensemble des variables retenues, énumérées ci-dessous. Chacune de ces variables a été abordée en profondeur dans le chapitre précédent. Les prochaines sections du présent chapitre serviront ensuite à présenter notre modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de recherches à mettre à l'épreuve dans le cadre de ce mémoire.

Voici les variables retenues :

- Variable indépendante : l'anxiété sociale du vendeur, évaluée par le vendeur;
- Variable dépendante : la performance objective du vendeur, fournie par l'entreprise;
- Variable modératrice : l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur, évaluée par le vendeur;
- Variable modératrice : le niveau d'application de la distanciation sociale du vendeur, évaluée par le vendeur;
- Variables de contrôle : l'âge, le sexe et l'expérience de travail générale du vendeur.

À noter que tout au long de ce mémoire, nous utiliserons la formulation suivante : l'anxiété sociale du vendeur. Celle-ci signifie le niveau d'anxiété sociale autoévalué par le vendeur. Le même principe s'applique à l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur et le niveau d'application de la distanciation sociale du vendeur, nous faisons encore référence à des données d'autoévaluation de la part du vendeur.

2. Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche

Suite à la présentation de la problématique de recherche, de l'objectif principal, des quatre objectifs opérationnels et des variables retenues pour l'étude, une attention particulière sera portée sur l'explication du modèle conceptuel et des hypothèses de recherche, qui seront soumises à divers tests statistiques au chapitre 4.

L'élément central de notre recherche est l'analyse de l'effet de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective à un moment précis. Dans notre cas, il s'agit du début de la pandémie de la COVID-19 (c.-à-d. mars 2020). Nous nous intéressons également à deux variables modératrices qui pourraient influencer cette relation entre

l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective. L'utilisation d'une approche hypothético-déductive témoigne du fait que le modèle conceptuel présenté ci-dessus se base sur des recherches empiriques abordées lors de la présentation de la revue de la littérature dans le chapitre 1. Ce modèle est composé de trois hypothèses de recherche et inclut l'ensemble des variables retenues énumérées plus haut.

2.1. Le modèle conceptuel de la recherche

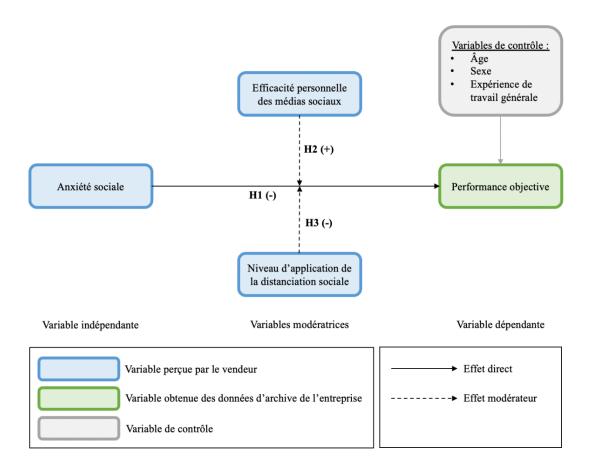


Figure 1 : Le modèle conceptuel

Le modèle conceptuel illustré ci-dessus nous sera utile afin de tester deux types d'effets.

1) Effet direct

L'effet direct à étudier est l'influence de l'anxiété sociale (variable explicative) perçue par le vendeur sur sa performance objective (variable à expliquer)

2) Effets modérateurs

En premier lieu, l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur (variable modératrice) sera analysée comme pouvant avoir un effet modérateur sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective.

Ensuite, le niveau d'application de la distanciation sociale du vendeur (variable modératrice) sera analysé comme pouvant avoir un effet modérateur sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective.

Nous ferons référence aux ouvrages de Bakker et Demerouti (2007); Demerouti et al. (2001); Schmitz et Ganesan (2014), qui emploient la théorie JD-R. Ces trois études mettent l'accent sur l'épuisement professionnel pouvant découler de la lourdeur des demandes de tâches à effectuer. En raison de la pandémie de la COVID-19, nous avons fait le choix de mesurer l'anxiété sociale plutôt que l'épuisement professionnel. Il s'agit d'un contexte exceptionnel dans lequel les gens sont amenés à respecter la distanciation sociale, ce qui limite fortement leurs interactions sociales. Cette situation de crise se traduit par une augmentation de la peur de l'autre et rehausse ainsi les risques de souffrir de troubles anxieux comme l'anxiété sociale. Ainsi, l'anxiété sociale semble être une variable plus appropriée que l'épuisement professionnel pour le contexte étudié dans ce mémoire. Tandis que Bakker et Demerouti (2007) et Demerouti et al. (2001) s'intéressent à des ressources externes (p. ex. le soutien du superviseur) pour remédier à une charge de travail excessive, nous avons fait le choix d'étudier plutôt une ressource interne, soit une caractéristique personnelle, comme dans l'étude de Schmitz et Ganesan (2014), qui utilise l'efficacité personnelle générale comme variable modératrice. Dans le cas de la présente recherche, la caractéristique personnelle sélectionnée est légèrement différente, soit l'efficacité personnelle des médias sociaux, celle-ci occupant également un rôle modérateur dans notre modèle. Nous avons choisi l'efficacité personnelle des médias sociaux plutôt que l'efficacité personnelle générale, puisque dans le contexte de la pandémie, la priorisation du télétravail est fortement mise de l'avant. Nous avons aussi ajouté une seconde variable modératrice, soit le niveau d'application de la distanciation sociale. Il s'agit d'une variable unique à notre modèle. Cette seconde variable modératrice

permet d'observer l'effet d'un évènement externe, comme la pandémie de la COVID-19, sur la relation entre l'anxiété sociale et la performance objective.

2.2. Les hypothèses de la recherche

Afin de valider notre modèle, trois hypothèses devront être testées. La première hypothèse étudie l'effet de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective (H1), la deuxième hypothèse examine le rôle modérateur positif de l'efficacité personnelle des médias sociaux dans la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective (H2), et la troisième hypothèse porte sur le rôle modérateur négatif du niveau d'application de la distanciation sociale sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective (H3). En dernier lieu, bien que l'effet des variables de contrôle ne requiert pas la mise en œuvre d'hypothèses, celles-ci seront néanmoins incluses dans les tests d'hypothèses du modèle. Ainsi, l'âge, le sexe et l'expérience générale de travail du vendeur agissent comme variables de contrôle, et celles-ci seront incorporées dans le modèle lors de la réalisation des tests d'hypothèses au chapitre 4.

L'effet direct de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective

Dans la littérature, la relation négative entre l'anxiété sociale et la performance a été établie en psychologie et en management (Asher, Asnaani et Aderka, 2017; Hendriksen, 2019; Lussier *et al.*, 2021; Strahan et Conger, 1998). En effet, le trouble d'anxiété sociale est défini par une peur de l'autre ou par la peur d'être confronté à des situations sociales. Ainsi, un vendeur souffrant d'anxiété sociale pourrait éprouver des craintes à l'idée de rencontrer des collègues de travail ou de faire une présentation devant un groupe, et ce, même virtuellement. De plus, ce malaise ou cet inconfort social pourrait réduire la capacité du vendeur à atteindre ses objectifs de performance. En effet, cette peur des contextes sociaux peut se traduire par un évitement et, par le fait même, réduire la performance au travail (Asher, Asnaani et Aderka, 2017). Nous croyons qu'étudier cette hypothèse nous permettra d'offrir des contributions managériales pertinentes.

Hypothèse 1	Plus l'anxiété sociale du vendeur est élevée (versus faible), moins
	élevée sera sa performance objective.

L'effet modérateur de l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective

Dans les études de Ahearne, Mathieu et Rapp (2006), l'efficacité personnelle est employée comme variable médiatrice afin d'examiner l'effet de cette caractéristique personnelle sur la performance de l'employé. Toutefois, il est important de mentionner que les analyses de cette modération dressent des constats plus forts que les études se basant uniquement sur des effets directs (Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005). L'efficacité personnelle, ou l'autoefficacité, se définit comme la croyance d'un individu en ses propres capacités d'organiser et d'exécuter un plan d'action afin d'accomplir des tâches avec succès (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2006; Mathieu, Ahearne et Taylor, 2007). Plusieurs études démontrent que des niveaux élevés d'efficacité personnelle chez les vendeurs se traduisent par une meilleure performance au travail (Brown, Jones et Leigh, 2005; Fu et al., 2010). En lien avec la théorie JD-R présentée par Schmitz et Ganesan (2014), nous pensons que la caractéristique individuelle de l'efficacité personnelle des médias sociaux constitue une ressource personnelle permettant de surmonter la complexité des tâches en temps de pandémie, mais également d'atténuer les facteurs de stress, notamment les conséquences psychologiques liées à l'anxiété sociale. En effet, les gens souffrant d'anxiété sociale peuvent se tourner vers l'évitement de situations sociales, or une étude démontre qu'un niveau élevé d'efficacité personnelle peut mener à une diminution de l'évitement social (Rodebaugh, 2006). Pour cette raison, nous croyons que chez un vendeur, une croyance élevée en ses capacités à utiliser les médias sociaux aura pour effet d'atténuer la relation négative entre son anxiété sociale et sa performance objective. Par exemple, un vendeur en télétravail avec une efficacité personnelle élevée des médias sociaux sera plus à l'aise d'interagir avec ses clients et ses collègues virtuellement via ces outils technologiques. Par conséquent, cette confiance à utiliser les outils technologiques avec aisance pourra atténuer l'effet néfaste de l'anxiété sociale du vendeur, ce qui augmentera sa performance. En d'autres mots, l'efficacité personnelle des

médias sociaux, en tant que variable modératrice, aura un effet positif sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective.

	L'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur a un rôle de
Hypothèse 2	modérateur positif sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur
	et sa performance objective.

L'effet modérateur du niveau d'application de la distanciation sociale du vendeur sur la relation entre l'anxiété du vendeur et sa performance objective.

Plusieurs études ont été réalisées dans le domaine de la santé afin d'analyser l'adoption des mesures de distanciation sociale et son influence sur la propagation du virus (Ding *et al.*, 2020; Greer, 2013). Toutefois, très peu d'études se penchent sur l'application de la distanciation sociale en entreprise et ses répercussions sur la performance des employés. Ainsi, nous avons choisi l'adoption des mesures de distanciation sociale comme variable modératrice afin d'analyser son effet sur la relation entre l'anxiété sociale et la performance.

De récentes études analysent le respect de la distanciation sociale et ses liens avec la santé mentale durant la pandémie (Benke *et al.*, 2020; Kim et Jung, 2020; Sheng Zhi *et al.*, 2020). Selon l'enquête menée en Allemagne par Benke *et al.* (2020), la plupart des répondants ont indiqué éviter de sortir, de fréquenter des lieux publics achalandés et de joindre des regroupements de plus de quatre personnes. Ceci ressemble fortement à la situation au Québec puisqu'en avril dernier, on annonçait qu'il s'agissait de la province où la fréquentation des lieux publics avait le plus chuté au Canada (Castonguay, 2020). Le respect de la distanciation sociale limite les contacts humains et, par le fait même, augmente les risques de développer des symptômes de troubles anxieux et de dépression (Benke *et al.*, 2020). En effet, cette réduction des interactions sociales aura pour effet d'alimenter la peur et la méfiance de l'autre, de même qu'elle contribuera à une plus grande anxiété sociale lors d'évènements sociaux (p. ex. rencontre virtuelle et éventuellement en personne). Ainsi, un vendeur respectant la distanciation sociale à long terme pourrait éprouver un malaise à rencontrer des personnes face à face, car chacune

d'entre elles représente un risque de contracter le virus. La distanciation sociale peut donc être qualifiée de moteur pouvant amplifier l'anxiété sociale (Lussier et Gril, 2020). Dans le cadre de ce mémoire, le contexte de la COVID-19 a des répercussions sur la manière dont les vendeurs effectuent leur travail, notamment de travailler à distance virtuellement (Graig-Bourdin, 2020), ceci a comme effet d'accroître l'anxiété sociale des vendeurs. Autrement dit, les vendeurs étant de plus en plus isolés à cause du respect de la distanciation sociale pourraient appréhender les prochains contacts en face à face. Ainsi, la distanciation sociale pourrait exacerber l'anxiété sociale menant à une diminution de la performance. C'est pour cette raison que nous postulons que l'anxiété sociale des vendeurs sera amplifiée par le niveau d'application de la distanciation sociale, ce qui mènera à une diminution de la performance objective de ceux-ci. En d'autres mots, le niveau d'application de la distanciation sociale, en tant que variable modératrice, aura un effet négatif sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective.

	Le niveau d'application de distanciation sociale du vendeur a un
Hypothèse 3	rôle de modérateur négatif sur la relation entre l'anxiété sociale du
	vendeur et sa performance objective.

Synthèse des hypothèses de recherche

En somme, voici un tableau (Tableau 1) récapitulatif des trois hypothèses de recherche qui seront testées dans le cadre de ce mémoire.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des hypothèses de recherche

Hypothèse 1	Plus l'anxiété sociale du vendeur est élevée (versus faible), moins					
Trypoulese 1	élevée sera sa performance objective.					
	L'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur a un rôle de					
Hypothèse 2	modérateur positif sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur					
	et sa performance objective.					
	Le niveau d'application de distanciation sociale du vendeur a un					
Hypothèse 3	rôle de modérateur négatif sur la relation entre l'anxiété sociale du					
	vendeur et sa performance objective.					

3. Les variables de contrôle

Il existe une panoplie d'éléments qui peuvent influencer la performance. C'est pourquoi nous avons établi trois variables de contrôle, soit l'âge, le sexe et l'expérience générale de travail du vendeur. Comme illustré à la Figure 1, ces variables sont représentées dans le modèle conceptuel et seront utilisées lors des tests d'hypothèses dans le chapitre des résultats. Les paragraphes qui suivent offriront des explications quant aux choix des variables de contrôle, basés à la fois sur la littérature et sur nos connaissances personnelles.

3.1. L'âge

Nous avons choisi d'indiquer l'âge du vendeur comme variable de contrôle puisqu'elle est fréquemment utilisée dans la littérature (Agnihotri *et al.*, 2016; Levy et Sharma, 1994) pour analyser la variation de comportement chez des individus. Puisque nous nous intéressons à l'efficacité personnelle des médias sociaux, il est pertinent de mentionner que les capacités à utiliser les technologies diffèrent selon l'âge (Fleming, Becker et Newton, 2017). En effet, la génération à laquelle nous appartenons peut influencer nos perceptions et nos capacités à utiliser les outils technologiques. De ce fait, il semble exister des variations entre les générations quant aux connaissances technologiques des

individus. Pour cette raison, nous avons pris la décision d'indiquer l'âge dans le cadre de notre recherche.

3.2. Le sexe

Le sexe est fréquemment utilisé comme variable de contrôle dans les recherches sur les vendeurs, car les comportements de ces derniers peuvent être spécifiques à leur sexe (Liu et al., 2020; Rouziès, Onyemah et Iacobucci, 2017). Plusieurs études démontrent qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes indiquant que ces dernières ont une plus grande prévalence à présenter des troubles d'anxiété sociale (Asher, Asnaani et Aderka, 2017; Xu et al., 2012). Cette affirmation découle de plusieurs études épidémiologiques qui établissent que les femmes sont plus susceptibles que les hommes de répondre aux critères diagnostiques du trouble d'anxiété sociale (Asher, Asnaani et Aderka, 2017). En résumé, puisqu'il pourrait y avoir des variations dans l'anxiété sociale autoévaluée qui seraient spécifiques au sexe du vendeur, nous avons fait le choix d'établir le sexe comme variable de contrôle de notre modèle.

3.3. L'expérience générale de travail

Selon Liu et al. (2020) et Hartmann et Lussier (2020), l'ancienneté au travail sert souvent de variable de contrôle dans les études axées sur les vendeurs, car celle-ci correspond à une plus grande expérience en vente. Cette expérience de travail peut contribuer à améliorer les comportements en vente et la performance, et aider à surmonter d'éventuels obstacles. Selon Levy et Sharma (1994), la pratique de la vente adaptative serait influencée par l'expérience de travail du vendeur. Puisqu'il peut survenir des variations dans les comportements de vente selon le degré d'expérience, nous avons décidé d'indiquer le nombre d'années d'expérience générale du vendeur dans le domaine de la vente pour notre étude.

Conclusion

Le présent chapitre a permis de présenter notre problématique de recherche, que nous avons formulée comme suit :

Quel est l'effet de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective?

De cette problématique découlent deux autres questions de recherches :

- Quel est l'effet modérateur de l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur sur la relation entre l'anxiété sociale de celui-ci et sa performance objective?
- Quel est l'effet modérateur du niveau d'application de la distanciation sociale du vendeur sur la relation entre l'anxiété sociale de celui-ci et sa performance objective?

De cette problématique de recherche, nous avons dégagé quatre objectifs opérationnels dans le but d'atteindre l'objectif principal de ce mémoire. Nous avons par la suite expliqué en détail le modèle conceptuel et les variables qui le composent. L'anxiété sociale du vendeur représente notre variable indépendante; la performance objective du vendeur est la variable dépendante; l'efficacité personnelle des médias sociaux agit en tant que variable modératrice dans la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective; le niveau d'application de la distanciation sociale agit également en tant que variable modératrice dans la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective. Pour finir, nous avons présenté et justifié les trois variables de contrôle sélectionnées pour l'étude, soit l'âge, le sexe et l'expérience générale de travail du vendeur.

Puis, nous avons procédé à l'explication des variables incluses dans le modèle et présenté les trois hypothèses de recherche, toutes appuyées sur des fondements théoriques découlant de la littérature.

Dans le chapitre suivant, nous nous intéresserons à la méthodologie employée pour tester les hypothèses présentées.

Chapitre 3 – Méthodologie

Introduction

Dans ce chapitre, nous aborderons la méthode utilisée dans le cadre de ce mémoire pour tester les hypothèses de recherche émises au chapitre précédent. Nous avons décidé d'administrer un questionnaire à l'échantillon visé en plus des données obtenues sur la performance objective mesurée par l'entreprise participante. Cette collecte combinée constitue une méthode d'observation multisources. Il s'agit de données rares collectées durant la première vague de la pandémie de la COVID-19 au Québec. Nous avons donc procédé à une collecte de type coupe instantanée. Ce type de collecte a pour but d'observer un élément à un moment précis. Ainsi, nous avons eu l'opportunité de collecter les données auprès de vendeurs à un moment critique de la crise de la COVID-19 au Québec, soit durant les mois de mars et avril 2020, en plus d'avoir accès à des données d'archives sur la performance. Nos objectifs de recherche consistent à confirmer les effets négatifs de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective et également à étudier le rôle modérateur du niveau d'application de la distanciation sociale et de l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur la relation entre son anxiété sociale et sa performance objective. En résumé, notre démarche est un regroupement de tous les points mentionnés ci-haut.

Dans les sections qui suivent, nous détaillerons la méthode de collecte de données employée, les raisons pour lesquelles nous avons choisi les vendeurs comme échantillon à l'étude ainsi que toutes les conditions entourant la méthodologie adoptée pour cette recherche. Ensuite, nous allons présenter les instruments de mesure sélectionnés pour les variables indépendantes, dépendantes, modératrices et, pour finir, les variables de contrôle.

1. La présentation de la méthode

L'objectif du présent chapitre est de mettre en lumière la méthodologie employée afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises lors du chapitre précédent. Pour ce faire, nous avons opté pour une méthode d'observation d'un ensemble de vendeurs durant la pandémie. Dans les paragraphes qui suivent, nous décrirons la population à l'étude, le type de collecte de données employé, le contenu du questionnaire, le prétest précédent le questionnaire, la manière dont le questionnaire a été administré à l'échantillon, le modèle servant à la modélisation des données collectées, et les instruments de mesure utilisés.

1.1. Le type de collecte : coupe instantanée

Le type de collecte employé pour ce travail de recherche est une *coupe instantanée*. Ce type de saisie est également connu sous le nom de *coupe transversale*. En effet, la coupe instantanée permet d'observer des unités de mesure dans un temps défini (Agnihotri et Krush, 2015; Lussier, Grégoire et Vachon, 2017; Lussier et Hall, 2018). Dans notre cas, nous nous intéressons aux variables relatives aux vendeurs dans le secteur financier à un moment précis – c'est-à-dire le mois de mars 2020 – lors de la pandémie de la COVID-19.

Il s'agit d'un type de saisie de données très utilisé dans la littérature. Dans certains cas, il est possible de mesurer un phénomène en plusieurs temps; il s'agit donc de données longitudinales ou de données de panel. Contrairement à ce genre de scénario, la coupe instantanée permet de faire plusieurs types d'analyses statistiques tels que des régressions linéaires et l'analyse de la variance à deux facteurs.

1.2. Le terrain d'enquête et le choix de la population étudiée

Afin de mesurer l'effet de la pandémie de la COVID-19 sur des variables relatives aux vendeurs dans une industrie précise, nous avons effectué notre enquête pendant la crise de la COVID-19 au sein d'une industrie qui a été directement affectée par les réglementations gouvernementales. En effet, nous nous sommes penchée sur le secteur

financier. Avec grand enthousiasme, les données ont été recueillies en collaboration avec une institution financière majeure au Québec. Les vendeurs participant à l'étude étaient responsables de la vente de produits et de services financiers directement auprès de clients sur des territoires déterminés, soit dans un contexte de « business-to-consumer » (B2C). Chacun de ces vendeurs était situé au Québec, qui était alors l'épicentre de la pandémie de la COVID-19 au Canada. Comme mentionné dans les chapitres précédents, la province a subi instantanément des conséquences importantes au niveau social et économique en raison de cette pandémie.

L'entreprise sélectionnée pour l'étude, un joueur d'envergure, possède un chiffre d'affaires de près de 12 milliards de dollars et compte environ 48 000 employés travaillant en grande majorité au Québec. Dès l'annonce de la pandémie mondiale de la COVID-19, le 13 mars 2020 dernier, l'institution financière a exigé à l'entièreté de ses employés de bureau et de première ligne d'effectuer leur travail à domicile.

Le revirement de situation assez brusque et les nombreux changements qui en ont découlé ont entraîné la nécessité pour les employés de s'adapter rapidement aux nouvelles modalités de travail (p. ex. organiser un bureau fonctionnel à domicile, se tourner vers l'utilisation des technologies et des médias sociaux, réorganiser l'horaire de travail et les rendez-vous, etc.). Au cours de cette période, il leur a été demandé de continuer à effectuer leur travail comme à l'habitude dans la mesure du possible. En d'autres mots, les employés de première ligne étaient encouragés à accomplir leurs tâches normalement afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise malgré cette situation exceptionnelle.

La vente en B2C présente une opportunité intéressante de mieux comprendre la dynamique entre les vendeurs. Dans le cadre de ce mémoire, nous utilisons une approche axée sur l'employé. En effet, dans ce cas-ci, l'employé est au cœur de nos objectifs de recherche, et nous visons à fournir des implications managériales basées sur les résultats de nos analyses statistiques. Notre choix s'est arrêté sur les vendeurs qui agissent en tant qu'employés de première ligne. Dans la situation dont il sera question, il s'agit de vendeurs de produits et de services financiers (p. ex. produits hypothécaires et de sécurité financière) d'une même division. Nous avons choisi ce segment précis, car il s'agit des employés dont le mode de travail a été le plus affecté par les nouvelles réglementations

gouvernementales. En effet, puisque l'objectif de ce mémoire est d'observer l'effet de la pandémie de la COVID-19 sur la performance des employés en situation de crise, nous croyons qu'il est judicieux de nous concentrer sur les employés ayant de fréquents contacts directs avec les clients dans le cadre de leurs fonctions.

La collecte de données par le biais d'un questionnaire s'est échelonnée pendant une durée d'environ un mois, soit du 27 mars au 17 avril 2020. Quant aux données relatives à la performance objective des vendeurs, elles ont été obtenues au mois de mars 2020. Ce type de collecte de données est qualifié de méthode multisources, combinant dans ce cas-ci des réponses de la part des vendeurs et de la part de l'entreprise (pourcentage de vente objective). Nous avons choisi cette méthode, car l'utilisation d'une seule source d'informations pour mesurer les impacts des construits d'intérêt peut engendrer des effets de contexte (Hulland, Baumgartner et Smith, 2018). En effet, selon Singer et Willett (2003), les données provenant d'une source unique (p. ex. un sondage administré à une population cible) peuvent mener à de fausses conclusions. En ce sens, des recommandations récentes sur les meilleures pratiques en recherche par sondage suggèrent l'utilisation de deux (ou de plus de deux) sources d'informations (Hulland, Baumgartner et Smith, 2018). Dans le cas de cette étude, le questionnaire a servi à récolter les données sur les vendeurs (variables indépendantes) et les données d'archives ont permis d'avoir des informations sur leur performance objective (variable dépendante).

La collecte multisources a nécessité plusieurs étapes. Notamment, nous avons demandé la collaboration des gestionnaires et directeurs afin de diffuser notre enquête via la boîte de courriel interne de l'entreprise. Nous avons demandé à ceux-ci d'encourager les vendeurs à répondre au sondage. Cela dit, répondre au questionnaire se faisait sur une base volontaire. L'échantillon obtenu en est donc un de convenance. La dernière étape était d'obtenir les données d'archivage pour la performance objective au mois de mars 2020.

Notre questionnaire a atteint 510 répondants potentiels. Un code a été utilisé à l'interne afin de jumeler les répondants avec leur performance objective, fournie par l'entreprise. Ainsi, 222 vendeurs ont répondu au questionnaire dans son entièreté ou partiellement. En enlevant les questionnaires incomplets, nous nous retrouvons avec un échantillon de 162

participants. Nous avons par la suite retiré 14 questionnaires dans lesquels les répondants avaient échoué à la question d'attention. Nous avons donc obtenu un échantillon final de 146 vendeurs. Ceci représente un taux de réponse de 28,63 %. Plus précisément, de ces 146 répondants, 52,7 % (n = 77) sont des femmes. L'âge moyen des répondants est de 44,49 ans, et ils travaillent dans ce type d'emploi depuis 9,9 ans, en moyenne. Enfin, 39,0 % possèdent un diplôme d'études universitaires de niveau baccalauréat ou un autre diplôme non universitaire (collège communautaire, cégep, institut technique, etc.).

1.3. Le questionnaire

Tout d'abord, avant même de recueillir les réponses au questionnaire, nous avons effectué neuf entretiens avec des professionnels de la vente de l'entreprise participante : un président-directeur général, deux directeurs des ventes (c'est-à-dire un vice-président des ventes et un vice-président des communications), trois directeurs principaux du développement des affaires et trois vendeurs seniors. Ces entretiens ont servi de recherche exploratoire afin de nous familiariser davantage avec la situation de l'industrie et de nous éclairer dans notre étude. Plus précisément, les informations tirées des entrevues nous ont aidée à bâtir le modèle conceptuel et à repérer les items les plus pertinents à inclure dans notre étude.

Par la suite, le questionnaire a été élaboré avec un ensemble d'instruments de mesure reconnus dans la littérature. Nous avons sélectionné minutieusement ces instruments de mesure, en tenant compte de leur qualité psychométrique et de leur pertinence par rapport aux objectifs de la présente recherche. L'ensemble des échelles de mesure utilisées dans le questionnaire était originalement en anglais. De ce fait, il était important d'effectuer la traduction en français afin d'offrir aux participants un questionnaire bilingue. Les traductions ont été minutieusement révisées afin de s'assurer que la signification des items était la même dans les deux langues. Une fois toutes les échelles traduites en français, nous avons par la suite fait un travail de rétrotraduction, pour nous assurer une seconde fois de l'équivalence des construits employés pour notre questionnaire. Également, il était important que le questionnaire soit clair et simple à comprendre. En effet, nous nous

sommes assurée que les questions étaient formulées dans un langage à la fois courant et applicable dans le contexte des affaires (Hambleton, 2001).

Une fois toutes les questions traduites, celles-ci ont été regroupées en huit groupes, par concepts, et les questions démographiques ont été placées directement à la fin du sondage. Ce choix de disposition permet d'avoir un fil conducteur et de mieux guider les participants lorsqu'ils répondent au questionnaire. Comme discuté plus tôt, l'objectif de ce mémoire est de se pencher directement sur la vision de l'employé, et c'est pour cette raison qu'un seul questionnaire (voir annexe 2) a été élaboré pour ensuite être administré à la population à l'étude, soit les vendeurs. Pour s'assurer d'avoir un bon taux de participation, le questionnaire était de courte durée. Le temps requis pour répondre à celuici était d'environ 10 minutes. Par curiosité, nous avons profité de l'occasion pour inclure des questions liées à d'autres construits qui pourraient être pertinents pour des recherches futures. Il est à noter que seules les questions sur les construits servant à l'étude ont été listées dans le questionnaire en annexe. À titre de vérification, des questions de contrôle ont été insérées dans le questionnaire afin de s'assurer que les répondants étaient attentifs.

Questionnaire du vendeur :

- Section 1 : Travail à domicile
- Section 2 : Distanciation sociale
- Section 3 : Anxiété sociale
- Section 4 : Anxiété générale
- Section 5 : Optimisme
- Section 6 : Résilience
- Section 7 : Efficacité personnelle en médias sociaux
- Section 8 : Données personnelles/questions démographiques (âge, expérience, sexe, éducation, nombre d'enfants, revenus du ménage, etc.)

Afin de mesurer chacun des items du questionnaire, nous choisissons d'utiliser l'échelle de Likert à 7 échelons (figure X et Y).

Figure 2 : L'échelle de Likert à 7 échelons (version française)

	1	2	3	4	5	6	7	
Fortement en désaccord								Fortement d'accord

Figure 3 : L'échelle de Likert à 7 échelons (version anglaise)

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree								Strongly agree

Afin d'instaurer une forme de neutralité dans le questionnaire et de nous assurer de l'attention des répondants, l'échelle de Likert a été inversée pour certaines questions. De plus, pour les participants moins familiers avec ce genre de sondage, un rappel de la signification des points de l'échelle de Likert figure à chacune des sections, ce qui facilite la réponse aux questions. Il est également important de souligner que la valeur neutre de 4 est présente sur l'échelle. Il s'agit du point neutre; autrement dit, le choix sélectionné par le participant lorsqu'il est indifférent à l'affirmation présentée dans le questionnaire. Selon plusieurs études, il est important d'avoir ce point neutre dans un questionnaire, car son absence pourrait générer des résultats positifs artificiels. En effet, nous serions en présence d'un biais de complaisance lorsque les gens semblent avoir une barrière psychologique par rapport au fait d'attribuer une note négative (Oliver, 1980, 1993).

Une fois le questionnaire créé et minutieusement révisé, celui-ci est désormais prêt à être prétesté. L'ensemble des démarches effectuées pour le prétest est détaillé dans la section qui suit.

1.4. Le prétest du questionnaire

Une fois le questionnaire réalisé, celui-ci a été prétesté par un vice-président des ventes, un directeur principal du développement commercial et neuf vendeurs, tous à l'emploi de l'entreprise partenaire. L'étape du prétest est cruciale afin de bonifier la qualité du questionnaire. En effet, le prétest a permis de déceler certaines erreurs d'orthographe ou

de grammaire et de s'assurer de la fluidité, de la clarté et de la cohésion des questions composant le questionnaire. Cette étape a également pour but de vérifier si les concepts détaillés sont compréhensibles afin de faciliter les réponses au sondage. À la suite du prétest, quelques modifications mineures ont été apportées au questionnaire en fonction des commentaires reçus. Les prétests finaux nous ont indiqué que le temps moyen pour remplir le questionnaire était de 10 minutes.

1.5. La méthode d'administration du questionnaire

Il existe plusieurs moyens d'administrer un questionnaire, que ce soit par téléphone, par voie postale, en personne ou de manière virtuelle. Dans notre cas, nous avons opté pour l'envoi d'un questionnaire en ligne en utilisant la plateforme Qualtrics. En effet, ce mode d'enquête était judicieux dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, où la distanciation sociale est importante. De plus, ce type de questionnaire permet de rejoindre un grand nombre de personnes dispersées géographiquement, en plus d'offrir aux répondants une flexibilité relative au lieu et au moment de réponse. Aussi, la présence de valeurs manquantes rend les données exploitables pour l'étude. De ce fait, afin d'éviter d'obtenir des questionnaires incomplets, nous avons programmé le processus de façon à ce que chacune des questions d'une section doive être complétée avant que le répondant puisse passer à la prochaine section. Ainsi, les participants étaient contraints à répondre à chacune des questions pour pouvoir soumettre leur questionnaire. Également, une question d'attention a été incorporée dans le sondage afin de s'assurer que les répondants étaient concentrés en répondant à celui-ci.

Le questionnaire a été administré à la fin du mois de mars 2020. La collecte s'est échelonnée sur une période d'environ un mois. Parallèlement, l'institution financière partenaire nous a également fourni le rendement des ventes pour le mois de mars, ce qui nous a permis de jumeler chacun des répondants à ses données d'archivage.

Par souci de confidentialité, nous n'avions pas directement accès au registre des employés. De ce fait, l'entreprise a accepté de partager le lien du sondage avec les vendeurs par l'entremise du courrier électronique à l'interne. Comme mentionné précédemment, exactement 510 vendeurs de services financiers entre entreprises et consommateurs, soit en contexte de B2C, de plusieurs régions différentes, ont reçu le lien du questionnaire.

La confidentialité représente un enjeu très important dans ce type d'étude. En effet, puisque nous demandions des informations personnelles et des données sensibles en rapport avec l'entreprise, il était primordial d'utiliser un logiciel de collecte de données sécuritaire et fiable pour éviter d'être confrontés à des possibilités de fuites d'informations et pour préserver la confiance de l'entreprise partenaire envers nous.

Dans cette optique, il est important de mentionner qu'avant d'amorcer la collecte de données, nous avons contacté le Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal dans le but de détailler la méthodologie choisie et d'expliquer les différents principes éthiques sur lesquels s'appuie cette recherche. Nous avons ensuite obtenu les approbations nécessaires de la part du CER, puis le feu vert pour entamer les démarches d'approbation auprès des responsables de l'entreprise participante, et nous avons finalement procédé à la collecte de données.

Cette méthode nous a permis de collecter un total de 222 réponses, dont 146 réponses complètes qui seront utilisées pour les analyses statistiques dans le chapitre suivant.

1.6. La méthode de modélisation

Nous avons opté pour la méthode de modélisation par équations structurelles, soit « Structural Equation Modeling » (SEM) en anglais. Cette méthode permet d'analyser des relations de causalité multiples (Kaplan, 2009). Dans le but de tester les hypothèses de notre étude, la méthode de modélisation par équations structurelles nous propose deux types d'approches : l'analyse des structures de covariance (ASC) ou l'analyse de la variance, également appelée « l'analyse des moindres carrés partiels » ou « Partial Least Squares Modeling » (PLS) en anglais. Dans le cadre de ce mémoire, afin de tester notre modèle de recherche, nous avons choisi l'approche PLS. Notre choix s'est arrêté sur cette approche puisqu'elle est à la fois moins exigeante en termes de connaissances en programmation et moins restrictive sur les plans de la répartition des variables et de la

taille de l'échantillon (Crie, 2005). Comme mentionné dans la littérature, ce type d'approche vise à maximiser la variance expliquée par les variables dépendantes, ce qui coïncide avec les objectifs de l'étude.

En ce qui concerne le logiciel employé, plusieurs étaient à notre disposition pour effectuer une analyse par équations structurelles. Nous avons décidé d'utiliser la troisième version du logiciel SmartPLS (Ringle, Wende et Becker, 2015) pour pouvoir observer les effets directs de la variable indépendante et analyser les deux variables modératrices, soit la distanciation sociale et l'efficacité personnelle des médias sociaux.

Il existe trois conditions à l'utilisation de l'analyse par équations structurelles. Premièrement, la taille de l'échantillon doit être supérieure à 150 observations ou sujets (Gerbing et Anderson, 1985). Cette condition permet d'obtenir un certain niveau de pouvoir statistique dans le but de générer des analyses de qualité et d'éviter d'accepter un modèle théorique qui serait faux, c'est-à-dire statistiquement non significatif (McQuitty, 2004). Parfois, il peut s'avérer difficile de recueillir un aussi large échantillon. Cela dit, même lorsqu'il est impossible d'en récolter autant, selon (Hair et al., 2017), l'utilisation de SmartPLS demeure acceptable et justifiée pour contribuer aux avancements des connaissances. Dans notre cas, nous avons réussi à obtenir 146 réponses complètes à notre questionnaire. Ce nombre de sujets se rapproche énormément du 150. Il est à noter que plusieurs autres articles scientifiques récents utilisent cette méthode d'analyse sans avoir le nombre exact de sujets suggéré, notamment un article publié dans *Industrial Marketing* Management, ce dernier comptant 149 répondants (Lussier, Grégoire et Vachon, 2017). Un autre article scientifique, publié dans le Journal of Business Ethics, utilisait quant à lui un échantillon de 123 répondants (Lussier, Hartmann et Bolander, 2019). Ainsi, l'échantillon de 146 répondants pour ce mémoire ne devrait pas mettre en péril le pouvoir statistique des données recueillies. La deuxième condition impose l'existence de relations linéaires entre les variables et la normalité multivariée. Finalement, la dernière condition prescrit le contrôle de l'influence des observations extrêmes ou « outliers » en anglais (Jolibert et Jourdan, 2006).

Dans la prochaine partie, nous discuterons des divers instruments de mesure employés pour la présente recherche et des échelles de mesure utilisées pour chacun des construits du modèle théorique.

2. Choix d'instrument de mesure

La variable indépendante de notre modèle conceptuel est l'anxiété sociale du vendeur. Les deux variables modératrices sont la distanciation sociale et l'efficacité personnelle des médias sociaux. Finalement, la variable dépendante est la performance objective de ventes pour la période de mars 2020.

Dans les prochains paragraphes, nous détaillerons le choix des instruments de mesure pour les construits de l'étude. Toutes les mesures de construits s'appuient sur des outils existants dans la littérature, ou bien en sont des adaptations ou des combinaisons.

Dans ce modèle, l'anxiété sociale du vendeur est une variable indépendante lorsque l'on observe son effet direct sur la performance objective. Cette échelle de mesure vise à observer le niveau d'anxiété des individus dans des contextes sociaux. Il s'agit d'une échelle de mesure originalement développée par Leary (1983) et reprise par Nichols et Webster (2015).

Tableau 2 ; L'échelle de l'anxiété sociale

	Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement d'accord).								
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Je me sens souvent nerveux, même dans les rencontres sociales occasionnelles.								
2	Je souhaiterais avoir plus de confiance dans les situations sociales.								
3	En général, je suis une personne timide.								

Dans le cadre de notre étude, la distanciation sociale agit comme variable modératrice dans la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective. Cette échelle de mesure vise à évaluer comment la pandémie de la COVID-19 a changé les habitudes de vie et les habitudes de travail des vendeurs. Il s'agit d'une adaptation de l'échelle développée par Greer (2013).

Tableau 3 : L'échelle de l'application de la distanciation sociale

Ve	Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes								
(1	(1 = fortement en désaccord; 7 = fortement d'accord).								
De	Depuis que le gouvernement et mon entreprise ont modifié les modalités de travail au								
suj	sujet du Coronavirus (COVID-19)								
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Je m'engage à faire de la distanciation sociale.								
2	J'évite les lieux publics.								
3	J'ai changé les modalités de mon travail.								

Dans un contexte de modération, l'efficacité personnelle des médias sociaux agit en tant que variable modératrice dans la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective. Cette échelle vise à évaluer le degré de compétence des vendeurs dans l'utilisation des médias sociaux au travail (p. ex. Zoom, Teams, Google Meet, etc.). Cette échelle de mesure est une version adaptée de celle de Sujan, Weitz et Kumar (1994) et reprise par Kidwell *et al.* (2011).

Tableau 4 : L'échelle de l'efficacité personnelle des médias sociaux

	Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes									
(1	(1 = fortement en désaccord; 7 = fortement d'accord).									
1	J'ai confiance en ma capacité à utiliser des médias sociaux pour interagir avec les clients / collègues.	-								
2	Je sens que je suis très compétent à utiliser des médias sociaux pour interagir avec les clients / collègues.									
3	Je suis bon à utiliser des médias sociaux dans mon travail.									

Finalement, notre modèle inclut trois variables de contrôle, soit l'âge, le sexe et l'expérience de travail des vendeurs dans ce type d'emploi. Ceci a pour but d'isoler les effets des variables de contrôle afin de mettre l'accent uniquement sur l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante (Jolibert et Jourdan, 2006). Nous avons choisi l'âge puisqu'il s'agit d'une variable souvent employée comme variable de contrôle auprès des chercheurs (Agnihotri et al., 2016). De plus, comme il est connu que les capacités à utiliser les technologies sont différentes selon l'âge (Fleming, Becker et Newton, 2017) et comme la présente étude comporte un volet technologique, avec l'efficacité personnelle des médias sociaux, cet élément nous semblait d'autant plus pertinent en tant que variable de contrôle. Quant au sexe, il est fréquemment utilisé comme variable de contrôle dans des recherches sur les vendeurs, car les comportements de ces derniers peuvent être spécifiques à leur sexe (Liu et al., 2020; Rouziès, Onyemah et Iacobucci, 2017). Aussi, nous avons choisi le sexe comme variable de contrôle, car plusieurs études démontrent qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes en ce qui concerne leur anxiété sociale (Asher, Asnaani et Aderka, 2017; Xu et al., 2012). Finalement, nous savons que plus un individu possède d'ancienneté au travail, et ainsi une grande une expérience de travail, ceci peut contribué à des comportements de ventes et une performance plus élevée selon (Hartmann et Lussier, 2020; Liu et al., 2020). Cette expérience de travail peut aider les vendeurs à surmonter et mieux gérer des situations difficiles (Hartmann et Lussier,

2020). Sachant que le niveau d'expérience en ventes est susceptible d'avoir une influence sur la performance des employés, nous avons décidé de contrôler le nombre d'années d'expérience générale dans le domaine de la vente.

Afin de mesurer l'âge, le sexe et l'expérience de travail des employés, les trois questions suivantes leur ont été posées :

- Mesure de l'âge : Veuillez indiquer votre année de naissance.
- Mesure du sexe : À quel genre vous identifiez-vous? (Homme, Femme, Autre)
- Mesure d'expérience générale : Depuis combien d'années avez-vous travaillé dans ce type d'emploi?

Il s'agit des trois variables de contrôle utilisées tout au long de cette étude.

Conclusion

Dans ce troisième chapitre, nous avons expliqué la méthodologie retenue pour ce mémoire, notamment en détaillant la méthode de collecte et l'utilisation d'un échantillon de convenance. Nos données ont également la particularité de provenir de deux sources différentes, l'une étant le questionnaire complété par les vendeurs et la seconde étant les données d'archivage de la performance, mises à notre disposition par l'entreprise participante. Il s'agit donc d'une collecte de données multisources réalisée palliée avec une coupe instantanée. L'enquête s'est également déroulée dans un contexte de B2C.

Ensuite, nous avons décrit avec minutie l'ensemble des étapes de l'élaboration de notre questionnaire. Une analyse préliminaire ainsi qu'un prétest ont été nécessaires afin de s'assurer de bonifier le contenu et la qualité du questionnaire. Comme mentionné, nous avons pris la décision d'utiliser une échelle de Likert à 7 échelons pour mesurer les divers construits de notre étude. Vu le contexte dans laquelle s'est déroulée l'enquête, soit en pleine pandémie de la COVID-19, nous avons opté pour une collecte de données en ligne, en administrant le questionnaire, réalisé sur la plateforme Qualtrics, via une banque de courriel à l'interne.

Pour finir, nous avons choisi une méthode de modélisation par équations structurelles, plus précisément avec l'utilisation du logiciel SmartPLS. C'est avec ce logiciel que nous testerons l'ensemble de nos hypothèses de recherche au chapitre 4. Nous avons ensuite présenté les instruments de mesure choisis ainsi que leur provenance dans la littérature. Quelques-uns d'entre eux ont également été adaptés pour les fins de cette recherche.

Dans le chapitre suivant, nous procéderons à l'analyse des résultats obtenus par le biais de la collecte de données.

Chapitre 4 – Les résultats

Introduction

Le but de ce chapitre est de présenter de manière détaillée l'ensemble des résultats de notre recherche.

La première section de ce chapitre sera consacrée aux analyses préliminaires. Ceci inclut l'évaluation de la qualité des données, qui sera faite en accordant une attention particulière aux éléments suivants : les valeurs manquantes, les valeurs extrêmes et la normalité de la distribution des variables. Par la suite, nous évaluerons la qualité des instruments de mesure, c'est-à-dire leur validité et leur fiabilité. Pour ce faire, plusieurs analyses seront réalisées quant à la fiabilité interne, à la validité de contenu, à la validité convergente et à la validité discriminante.

La deuxième section servira à tester les hypothèses de recherche afin de les confirmer ou de les infirmer. Les tests d'hypothèses seront menés à l'aide de la modélisation par équations structurelles dans le logiciel SmartPLS. Nous présenterons d'abord les effets directs de la variable indépendante (l'anxiété sociale) sur la variable dépendante (la performance objective). Nous analyserons ensuite les deux variables modératrices du modèle conceptuel : le rôle modérateur du niveau d'application de la distanciation sociale sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective, et le rôle modérateur de l'efficacité personnelle des médias sociaux sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective. Pour terminer, nous détaillerons les effets des variables de contrôle, soit le sexe, l'âge et l'expérience générale des vendeurs.

1. Les analyses préliminaires

Avant même d'amorcer les tests statistiques, il est important d'évaluer la qualité de nos données ainsi que celle des instruments de mesure, puisqu'elles influencent les tests menés (Jolibert et Jourdan, 2006). Il est donc essentiel de procéder à ces analyses préliminaires afin de s'assurer que les données sont de bonne qualité et sont le plus juste

possible. Ensuite, nous pourrons les utiliser pour les tests statistiques du modèle conceptuel.

Tout d'abord, les données du questionnaire en ligne ont été exportées directement dans un fichier Excel à partir de la plateforme Qualtrics. Nous avons par la suite effectué quelques manipulations, notamment en jumelant les résultats du questionnaire avec les données d'archives de performance objective. Comme mentionné dans le chapitre précédent, un code a été utilisé à l'interne afin d'associer les données des répondants avec celles qui ont été fournies par l'entreprise, soit les données liées à leur performance objective. L'anonymat des répondants a été respecté grâce à la suppression des informations d'identification. Il était également nécessaire d'assurer l'absence de valeurs manquantes et d'examiner attentivement les valeurs extrêmes. Nous avons aussi vérifié la normalité de la distribution des variables à l'étude.

Afin de nous assurer de la qualité des instruments de mesure, plusieurs tests statistiques ont été effectués par l'entremise du logiciel SmartPLS, entre autres sur la fiabilité interne, la validité de contenu, la validité convergente et la validité discriminante. Bref, les analyses préliminaires sont indispensables puisque les tests d'hypothèses sont très sensibles à la qualité des données obtenues (Jolibert et Jourdan, 2006).

1.1. La qualité des données

Nous avons validé la qualité des données collectées en notant l'absence de valeurs manquantes et de valeurs extrêmes dans la base de données, et en vérifiant la normalité de la distribution des variables de la recherche. Nous avons également pris soin de vérifier que les répondants étaient attentifs en remplissant le questionnaire en ligne. Dans les paragraphes qui suivent, nous regarderons également la qualité des instruments de mesure en nous appuyant sur des tests de fiabilité et de validité.

Valeurs manquantes

La présence de valeurs manquantes dans un questionnaire peut s'expliquer de plusieurs façons. En effet, il peut s'agir d'un refus de répondre, d'un oubli, d'une écriture illisible, d'un format de réponse inadéquat, etc. (d'Astous, 2015). Dans le cas de notre étude, ce type de possibilités était peu probable. Le questionnaire étant en ligne, ceci permettait de ne pas être confronté à une calligraphie illisible. De plus, ce questionnaire a été conçu de façon à ce que chacune des réponses soit obligatoire, donc les participants de l'étude étaient contraints de répondre à chaque question pour pouvoir passer à la prochaine section et pour soumettre le sondage complété. Cela dit, il est important de mentionner que tous les participants étaient tout à fait libres d'abandonner le sondage s'ils le souhaitaient. Par conséquent, il n'y a aucune valeur manquante dans les données collectées.

Valeurs extrêmes

Il est pertinent d'analyser les valeurs extrêmes, car celles-ci peuvent avoir une influence négative sur les analyses statistiques (d'Astous, 2015). À titre d'exemple, si l'ensemble des observations d'une variable représente une valeur faible et que l'échantillon contient une observation ayant une valeur très élevée, ceci pourrait donner des résultats faux, influencés par une valeur extrême. Dans ce genre de situation, nous nous retrouvons avec des coefficients de régression surévalués et des résultats de corrélation erronés, car ceux-ci sont déterminés en grande partie par une seule observation. L'analyse des valeurs extrêmes nécessite un simple examen visuel (Jolibert et Jourdan, 2006). Le verdict : notre échantillon ne présente aucune valeur extrême.

L'attention des participants

Afin de nous assurer que les répondants étaient attentifs en remplissant le questionnaire, nous avons inclus une question d'attention. Celle-ci était posée de la manière suivante : « Il s'agit d'une question d'attention. Veuillez sélectionner "fortement d'accord" pour cet

item. » Il est vivement recommandé d'ajouter ce type de question à chaque 50 ou 100 items afin de vérifier si les participants de l'étude sont bien concentrés et comprennent bien les énoncés au moment où ils répondent au sondage (Meade et Craig, 2012).

Un total de 14 vendeurs a indiqué une réponse autre que « fortement d'accord » à la question d'attention. Leurs questionnaires ont donc été retirés de l'enquête.

Au départ, le questionnaire a été envoyé à 510 participants potentiels. Au moment où nous avons cessé la collecte de données, 222 vendeurs avaient complété le sondage en ligne. Avant d'analyser les données, il fallait éliminer les réponses de tous les individus ayant abandonné le questionnaire sans l'avoir complété et celles des 14 répondants n'ayant pas bien répondu à la question d'attention. Nous avons alors obtenu un échantillon final de 146 répondants.

La normalité de la distribution des variables

Comme mentionné dans une étude menée par Jolibert et Jourdan (2006), « l'utilisation de données non normales peut biaiser fortement l'écart type des paramètres et se traduire en des valeurs de t surestimées ». Ainsi, afin de nous assurer que notre échantillon correspond à une loi normale, nous avons utilisé la méthode *Bootstraps* (1 000 échantillons) dans le logiciel SmartPLS. Il s'agit d'un échantillonnage répété des données collectées (Preacher et Hayes, 2004). Cette méthode permet de générer un ensemble d'échantillons similaires à celui déjà collecté, ce qui nous donne un plus grand échantillon pour mener nos tests statistiques, qui seront faits dans la seconde partie du chapitre. En effet, avec cette méthode, nous sommes passée d'un échantillon de 146 participants à un échantillon de 1 000 participants.

1.2. La qualité des instruments de mesure

Une fois la qualité des données établie, il est maintenant important de nous intéresser à la qualité des instruments de mesure, et ce, dans le but de confirmer que les échelles de mesure ont été bien conçues. Pour ce faire, nous avons procédé à l'analyse de la fiabilité

et de la validité des instruments de mesure. Plus précisément, nous avons effectué les quatre tests suivants dans le logiciel SmartPLS : le test de la fiabilité interne, celui de la validité de contenu, celui de la validité convergente et celui de la validité discriminante.

La fiabilité interne

La fiabilité d'un instrument de mesure permet de nous assurer qu'il existe une cohérence interne. Cela signifie que les items d'un instrument de mesure permettent au concept étudié de se manifester de manière cohérente (El-Masri, 2016). À titre d'exemple, dans le cas de l'anxiété sociale, nous nous attendons à ce qu'une personne qui est fortement d'accord avec l'énoncé « Je souhaiterais avoir plus de confiance dans les situations sociales » ne soit pas d'accord avec un item contraire, par exemple « Je suis à l'aise dans des évènements sociaux » (El-Masri, 2016). En plus de la cohérence interne, nous nous intéressons au principe de stabilité, soit la capacité de l'instrument de mesure à générer des résultats similaires au sein d'un même groupe de répondants. Selon d'Astous (2015), un instrument de mesure est fiable lorsque les résultats sont constants à travers le temps.

Afin d'étudier la fiabilité interne des instruments de mesure, nous avons fait appel à deux méthodes. La première vise à observer la valeur du coefficient alpha de Cronbach (α). Cette valeur varie entre 0 (signifiant que les items de l'instrument sont indépendants) et 1 (représentant un instrument avec une fiabilité totale, c'est-à-dire que les items sont parfaitement corrélés). Selon Nunnally et Bernstein (1994), on considère qu'un instrument de mesure est fiable lorsque ses coefficients alpha de Cronbach dépassent le seuil minimal de 0,7. Toutefois, ce seuil minimal peut être amené à changer selon le type de recherche convoitée (Jolibert et Jourdan, 2006). Dans le cas d'une recherche exploratoire, des valeurs entre 0,5 et 0,6 pour les coefficients alpha de Cronbach peuvent être considérées comme acceptables. Pour une recherche fondamentale, le seuil est de 0,8, tandis que pour une recherche appliquée, le seuil est de 0,9 (Jolibert et Jourdan, 2006). Dans le cadre de ce mémoire, il s'agit d'une recherche appliquée. Nous avons des coefficients alpha de Cronbach très élevés, se situant entre 0,803 et 0,969, ce qui signifie que les instruments de mesure ont une fiabilité satisfaisante (voir le Tableau 5 ci-bas).

La seconde méthode consiste à analyser la fiabilité composite, qui a été développée par Raykov (1997) et qui est connue sous le nom de « composite reliability » (CR). Puisque le coefficient alpha de Cronbach comporte quelques failles, notamment le fait d'être influencé par le nombre d'items inclus dans une échelle de mesure, et a tendance à sous-estimer la fiabilité de ces instruments (Hair et al., 2014), il est pertinent de nous intéresser à une deuxième méthode pour confirmer la fiabilité de nos instruments de mesure. Il est à noter que la fiabilité composite offre normalement des seuils plus élevés que le coefficient alpha de Cronbach (Peterson et Kim, 2013). Dans ce cas-ci, on remarque automatiquement des coefficients élevés variant entre 0,884 et 0,980. Ceci signifie que les instruments de mesure sont également fiables avec cette deuxième méthode.

Tableau 5 : La fiabilité interne des instruments de mesure

Construits	Alpha de Cronbach	Composite reliability
Anxiété sociale	0,803	0,884
Distanciation sociale	0,969	0,980
Efficacité personnelle des	0,953	0,969
médias		

Note : nous avons produit nous-même ce tableau. La capture d'écran du logiciel SmartPLS est disponible à l'annexe 3.

La validité des instruments de mesure

Lorsque nous évaluons la qualité des instruments de mesure, leur fiabilité interne est une condition nécessaire, mais non suffisante pour confirmer la qualité de ceux-ci. En effet, il est possible que certains instruments soient fiables, mais non valides. C'est pourquoi il est nécessaire de nous intéresser plus précisément à leur validité. On retrouve trois types de validité : validité de contenu, validité convergente et validité discriminante (d'Astous, 2015).

La validité de contenu

Comme l'explique d'Astous (2015), afin d'attester la validité du contenu, il faut faire appel à notre jugement d'expert de façon à nous assurer que tous les items pertinents sont

inclus dans chacune de nos échelles de mesure. Comme nous avons fait de nombreuses recherches dans la littérature sur l'ensemble des construits et comme nous nous fions à des échelles ainsi qu'à des adaptations d'échelles reconnues dans des articles scientifiques, nous pouvons confirmer que les instruments de mesure utilisés pour cette étude sont bel et bien valides sur le plan du contenu.

La validité convergente

Nous avons mesuré la validité convergente en analysant le comportement des items au sein d'une même échelle, soit les uns avec les autres. Plus précisément, nous cherchons à observer la corrélation entre les items et les facteurs, ce phénomène se caractérisant par le poids factoriel ou la saturation (« loadings ») que peut prendre une variable (d'Astous, 2015). Le terme facteur signifie l'ensemble des items qui formeront un construit. En effet, les variables avec des saturations élevées contribuent à la création d'un facteur. Le seuil minimal arbitraire que peuvent prendre ces items doit être compris entre 0,3 et 0,45. Les items inférieurs à ce seuil doivent être retirés des analyses, car ils ne contribuent pas à la création d'un facteur (Jolibert et Jourdan, 2006). Les items ayant des loadings entre 0,4 et 0,7 doivent également être supprimés, mais seulement si leur suppression entraîne une augmentation de la variance moyenne extraite, ou average variance extracted (AVE) en anglais (Hair et al., 2017). De ce fait, nous avons mené une analyse AVE dans le cadre de cette étude. Une échelle possédant une valeur d'AVE inférieure à 0,5 nous informe que certains items qui la composent ne représentent pas le facteur retenu (Hair et al., 2017). Si cette situation survient, il est pertinent de vérifier à nouveau la saturation des construits et de retirer les items ayant des *loadings* en dessous des seuils mentionnés plus haut (Hair et al., 2017).

Dans le Tableau 6, présenté ci-dessous, nous observons des *loadings* élevés supérieurs à 0,7 pour tous les items de chacune de nos échelles unidimensionnelles. De plus, les valeurs d'AVE sont plus élevées que 0,5. En somme, la validité convergente des instruments de mesure est confirmée.

Tableau 6 : Les corrélations entre les items du modèle et l'analyse de l'AVE

Construits	Items	Loadings	AVE
Anxiété sociale	SA1	0,898	0,718
	SA2	0,869	
	SA3	0,770	
Distanciation	SD1	0,977	0,941
sociale	SD2	0,964	
	SD3	0,970	
Efficacité	SM_SE1	0,922	0,912
personnelle des	SM_SE2	0,974	
médias sociaux	SM_SE3	0,969	

Note : nous avons produit nous-même ce tableau. La capture d'écran du logiciel SmartPLS est disponible à l'annexe 4.

La validité discriminante

Afin de vérifier la validité discriminante, il faut jumeler les différents construits de façon à s'assurer qu'ils sont distincts les uns des autres. Ainsi, il est possible de déterminer la présence de validité discriminante lorsque les mesures d'un construit sont faiblement corrélées avec un construit distinct. Pour ce faire, nous avons utilisé deux méthodes : la méthode HTMT et le critère de Fornell-Larcker.

Pour commencer, la méthode HTMT (« heterotrait-monotrait ratio ») indique que lorsque la valeur de HTMT est inférieure à 0,85, cela confirme que les deux construits mis en relation sont bel et bien distincts et respectent le principe de validité discriminante (Hair et al., 2015; Hair et al., 2017; Henseler, Ringle et Sarstedt, 2015). Comme présenté cidessous, le Tableau 7 énumère les valeurs de HTMT des construits du modèle. Ces valeurs sont comprises entre 0,033 et 0,186, elles sont donc toutes inférieures à 0,85.

Ainsi, la méthode HTMT confirme la présence de validité discriminante pour les construits composant notre modèle théorique.

Tableau 7 : La validité discriminante (la méthode HTMT)

Construits	Anxiété sociale	Distanciation sociale	Efficacité personnelle des médias sociaux
Anxiété sociale			
Distanciation	0,035		
sociale			
Efficacité	0,186	0,033	
personnelle des			
médias sociaux			

Note : nous avons produit nous-même ce tableau. La capture d'écran du logiciel SmartPLS est disponible à l'annexe 5.

Dans le but de nous assurer que la validité discriminante est respectée et de venir appuyer la qualité des résultats obtenus avec la méthode HTMT, nous avons décidé d'utiliser une seconde méthode, soit le critère de Fornell et Larcker (1981). Puisque la variance d'un même construit devrait être supérieure à celle entre les autres construits, ce critère stipule que lorsque les valeurs de la diagonale sont supérieures aux valeurs interconstruits, la validité discriminante est respectée.

Le Tableau 8 ci-dessous démontre que le critère de Fornell-Larcker est respecté et confirme la validité discriminante des instruments de mesure du modèle.

Tableau 8 : La validité discriminante (le critère de Fornell-Larcker)

Construits	Anxiété sociale	Distanciation sociale	Efficacité personnelle des médias sociaux
Anxiété sociale	0,847		
Distanciation sociale	-0,026	0,970	
Efficacité personnelle des médias sociaux	-0,158	0,017	0,955

Note: nous avons produit nous-même ce tableau. La capture d'écran du logiciel SmartPLS est disponible à l'annexe 6.

Dans cette optique, les deux méthodes, soit la méthode HTMT et le critère de Fornell-Larcker, démontrent le respect de la validité discriminante.

En somme, nous pouvons affirmer que les instruments de mesure respectent les trois types de validité, soit la validité de contenu, la validité convergente ainsi que la validité discriminante. En effet, nous avons prouvé la fiabilité et la validité de l'ensemble des instruments de mesure au sein de notre étude.

La colinéarité

Pour s'assurer de la qualité de la structure de notre modèle, il est conseillé d'observer l'absence de colinéarité. En théorie, nous définissons des variables comme étant colinéaires dans le cas où celles-ci mesureraient une caractéristique semblable (Hair *et al.*, 2017). En d'autres mots, des variables sont dites colinéaires lorsqu'elles mesurent la même chose. Afin d'étudier le phénomène de colinéarité dans le modèle, nous avons utilisé le facteur d'inflation de la variance, ou « *variance inflation factor* » (VIF) en anglais. En général, le VIF devrait posséder une valeur inférieure à 5 pour qu'on puisse considérer qu'il ne présente pas de problème de colinéarité (Hair *et al.*, 2017). Toutefois, d'autres recherches stipulent qu'un seuil de VIF de 10 est acceptable (Hair, 1998; Kalnins,

2018). Comme le démontre le Tableau 9 ci-dessous, tous les items, à l'exception d'un seul, ont des valeurs de VIF inférieures à 10. De ce fait, les deux seuils sont valables et dépendent des critères des chercheurs (Hair, 1998). On constate que pour l'échelle de mesure de la distanciation sociale, le premier item possède un VIF légèrement plus élevé que 10, soit 11,160. Nous avons pris la décision de ne pas retirer cet item afin de conserver l'intégrité de l'échelle de mesure de la distanciation sociale. Il s'agit d'une collecte rare, et l'échelle de mesure de la distanciation sociale constitue un élément unique à notre recherche.

Tableau 9 : La colinéarité (les facteurs d'inflation de la variance VIF)

Construits	Items	VIF
Anxiété sociale	SA1	2,266
	SA2	2,367
	SA3	1,398
Distanciation sociale	SD1	11,160
	SD2	7,553
	SD3	7,033
Efficacité personnelle des	SM_SE1	3,882
médias sociaux	SM_SE2	7,539
	SM_SE3	7,302

Note : nous avons produit nous-même ce tableau. La capture d'écran du logiciel SmartPLS est disponible à l'annexe 7.

En résumé, cette première section nous a permis de confirmer que les données utilisées pour notre étude sont de bonne qualité. En effet, nous nous sommes assurée qu'il n'y avait ni valeur manquante ni valeur extrême et que la distribution des variables suivait une loi normale, et nous avons retiré les réponses des participants qui ont échoué la question d'attention. Par la suite, nous avons confirmé que les instruments de mesure du modèle étaient fiables et valides en vérifiant la fiabilité interne, la validité de contenu, la validité convergente et la validité discriminante. Nous pouvons désormais entamer les tests des hypothèses.

2. Le test des hypothèses de la recherche

Dans cette deuxième section du présent chapitre, à l'aide du logiciel SmartPLS, nous utiliserons les résultats de l'analyse de modélisation par équations structurelles afin de tester les hypothèses de recherche. En effet, l'étude des indices d'ajustement global et la significativité des liens qui unissent les construits nous permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche développées au chapitre 2. À cet égard, nous avons choisi d'utiliser le test t de Student. Il s'agit d'une statistique qui s'intéresse au résultat de la division des différences de moyennes par l'écart type de la distribution d'échantillonnage (d'Astous, 2015). Selon Urbach et Ahlemann (2010), il est possible de tester la significativité des relations causales au sein de notre modèle en se servant du test t de Student. Plus précisément, pour qu'un coefficient de la régression soit considéré comme statistiquement significatif, celui-ci doit posséder un intervalle de confiance supérieur ou égal à 95 % et présenter une valeur de t de Student supérieure à 1,96. La valeur de t de Student de 1,96 représente le seuil de signification statistique de 5 % que nous avons choisi pour ce mémoire.

Le Tableau 10 indique les résultats obtenus à l'aide de la méthode *Bootstrap* dans SmartPLS, notamment les bêta (β), qui représentent la force et le sens de la relation, les valeurs de *t* de Student ainsi que les valeurs de p (*p-values*), qui montrent la significativité. Comme mentionné dans le paragraphe précédent, le seuil de signification statistique choisi pour cette étude est de 5 %, donc toute valeur de p au-dessus du seuil de 0,05 représente des résultats non statistiquement significatifs. Dans les prochains paragraphes, nous nous référerons toujours au Tableau 10. Nous aborderons les effets directs de l'anxiété sociale sur la performance objective, puis l'effet modérateur de l'efficacité personnelle des médias sociaux sur la relation entre l'anxiété sociale et la performance objective, et enfin, l'effet modérateur de la distanciation sociale sur la relation entre l'anxiété sociale et la performance objective.

Tableau 10 : Les effets du modèle (la méthode Bootstrap)

Effet	Échantillon	t de Student	P-value	
	original (β)			
Anxiété sociale →	-0,175*	2,005	0,05	
performance				
Anxiété	0,145*	1,949	0,05	
ociale*efficacité				
personnelle des médias				
ociaux → performance				
Anxiété	-0,235**	2,030	0,01	
ociale*distanciation				
sociale > performance				
Âge → performance	-0,088	1,072	0,28	
Sexe → performance	-0,014	0,173	0,86	
Expérience générale >	-0,072	0,794	0,43	
performance				

p < 0.05; p < 0.01; p < 0.001; p < 0.001

Note : nous avons produit nous-même ce tableau. La capture d'écran du logiciel SmartPLS est disponible à l'annexe 8.

2.1. L'effet direct

Notre modèle comporte un seul effet direct à tester.

Hypothèse 1	Plus l'anxiété sociale du vendeur est	
	élevée (versus faible), moins sa	
	performance objective sera élevée.	

Ici, l'hypothèse 1 étudie l'effet direct existant de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective au travail pendant le mois de mars. On remarque qu'il existe une relation négative statistiquement significative entre l'anxiété sociale et la performance du vendeur (β = -0,175; p < 0,05). L'hypothèse 1 est donc confirmée. Nous pouvons ainsi affirmer que plus le vendeur est anxieux socialement, moins sa performance au travail sera élevée.

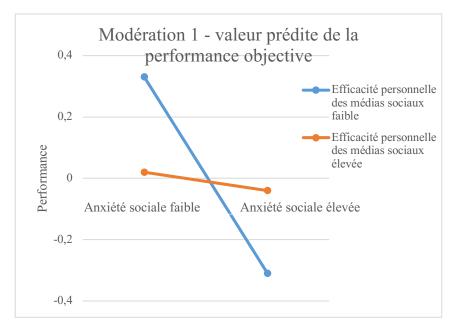
2.2. L'effet modérateur de l'efficacité personnelle des médias sociaux

Hypothèse 2	L'efficacité personnelle des médias
	sociaux du vendeur a un rôle de
	modérateur positif sur la relation entre
	l'anxiété sociale du vendeur et sa
	performance objective

Nous avons décidé de nous pencher sur l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur, soit la confiance de ce dernier en ses capacités à utiliser les médias sociaux au travail. Pour nous, il était pertinent de déterminer si une efficacité personnelle élevée des médias sociaux chez un vendeur pouvait influencer positivement son anxiété sociale et sa performance objective, en comparaison avec celles d'un vendeur qui ne serait pas vraiment doué avec l'utilisation des médias sociaux au travail.

Le graphique suivant illustre le niveau d'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur et la façon dont cette variable affecte la relation entre son anxiété sociale et sa performance objective. On remarque la présence d'une interaction. Nous pouvons interpréter le graphique de la manière suivante : la performance objective du vendeur est très peu influencée par son anxiété sociale lorsque celui-ci a une efficacité personnelle des médias sociaux élevée. Mais au contraire, lorsque le vendeur a un faible niveau d'efficacité personnelle des médias sociaux, ceci contribue à ce que sa performance objective varie beaucoup selon son niveau d'anxiété sociale.

Figure 4 : Graphique d'interaction entre l'efficacité personnelle des médias sociaux et la relation entre l'anxiété sociale et la performance



De plus, les données présentées dans le Tableau 10 nous confirment que l'efficacité personnelle des médias sociaux est bel et bien un modérateur sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective, puisque le terme d'interaction est significatif (β = 0,145, p = 0,05). Ainsi, selon ces résultats, même si un vendeur est anxieux socialement, si celui-ci a une efficacité personnelle élevée des médias sociaux, ceci viendra atténuer l'effet négatif de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective. De ce fait, l'efficacité personnelle des médias sociaux vient modérer positivement la relation entre l'anxiété sociale et la performance objective. L'hypothèse 2 est validée.

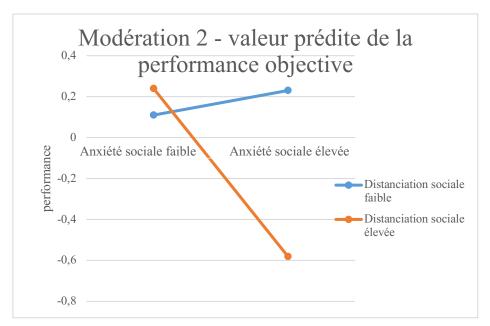
2.3. L'effet modérateur du niveau d'application de la distanciation sociale

Hypothèse 3	Le niveau d'application de distanciation	
	sociale du vendeur a un rôle de modérateur	
	négatif sur la relation entre l'anxiété	
	sociale du vendeur et sa performance	
	objective.	

Ensuite, nous avons décidé de nous intéresser au rôle modérateur du niveau d'application de la distanciation sociale par le vendeur sur la relation entre son anxiété sociale et sa performance objective. Plus précisément, un vendeur qui applique la distanciation sociale a changé ses modalités de travail, il évite les lieux publics et il s'engage à respecter la distanciation sociale (2 mètres). Pour nous, il était pertinent de déterminer si un niveau élevé d'application de la distanciation sociale chez un vendeur affectait son anxiété sociale et sa performance objective, en comparaison avec celles d'un vendeur présentant un niveau plus faible d'application de la distanciation sociale.

Dans le graphique suivant, nous observons le niveau d'application de la distanciation sociale chez un vendeur et la façon dont cette variable affecte la relation entre son anxiété sociale et sa performance objective. On constate la présence d'une interaction. Il est possible d'interpréter le graphique de la manière suivante : un niveau élevé d'application de la distanciation sociale chez un vendeur a une très forte influence sur sa performance objective. En effet, chez un vendeur qui présente un niveau élevé d'application de la distanciation sociale, sa performance objective varie beaucoup selon son niveau d'anxiété sociale. Mais au contraire, lorsque le niveau d'application de la distanciation sociale est très faible, la performance objective varie moins drastiquement selon le niveau d'anxiété sociale du vendeur.

Figure 5 : Graphique d'interaction entre le niveau d'application de la distanciation sociale et la relation entre l'anxiété sociale et la performance



Aussi, les données indiquées dans le Tableau 10 nous permettent d'affirmer que le niveau d'application de la distanciation sociale chez le vendeur a bel et bien un effet modérateur sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective, puisque le terme d'interaction est significatif (β = - 0,235, p < 0,05). Ainsi, selon ces résultats, si un vendeur présente un niveau élevé d'anxiété sociale et que celui-ci applique un niveau élevé de distanciation sociale, ceci influencera encore plus négativement la relation entre son anxiété sociale sa performance objective. De ce fait, l'application de la distanciation sociale a donc un effet modérateur négatif la relation entre l'anxiété sociale et la performance objective. Ainsi, l'hypothèse 3 est également validée.

2.4. Les effets des variables de contrôle

Dans le Tableau 10, les variables de contrôle ont été testées, et nous pouvons constater que leurs effets ne sont pas significatifs. Ni l'âge du vendeur (β = -0,088, p > 0,05), ni son sexe (β = -0,014, p > 0,05), ni son expérience générale de travail (β = - 0,072, p > 0,05) n'ont donné de coefficients statistiquement significatifs.

Conclusion

Dans un premier temps, il est pertinent de mentionner que la valeur du coefficient de détermination R² s'élève à 0,194 pour ce modèle (voir annexe 9). Le R² représente le pourcentage de variance de la variable dépendante (performance) expliquée par l'ensemble des autres variables composant ce modèle (d'Astous, 2015).

Dans la première section de ce chapitre, nous avons commencé par vérifier la qualité des données recueillies (valeurs manquantes, valeurs extrêmes, normalité de la distribution des variables) ainsi que la qualité des instruments de mesure (fiabilité et validité des échelles de mesure). Après avoir confirmé que tous ces éléments étaient conformes aux exigences d'une recherche rigoureuse, nous avons examiné les tests d'hypothèses du modèle conceptuel en utilisant la modélisation par équations structurelles par l'entremise du logiciel SmartPLS. Ceci nous a permis de valider chacune des trois hypothèses établies au chapitre 2

Chapitre 5 - Discussion, les contributions, les limites et les perspectives de recherche

Introduction

Dans ce dernier chapitre, nous présenterons la discussion, les contributions qu'apporte cette recherche, les limites de celle-ci et les perspectives de recherches futures.

Tout d'abord, nous ferons un retour sur la problématique, les objectifs de recherche, la théorie encadrant le modèle conceptuel et les résultats de la recherche.

Par la suite, nous nous appuierons sur les résultats présentés au chapitre précédent pour exposer les contributions théoriques de la présente recherche. En nous basant sur la théorie JD-R, nous commencerons par montrer l'effet direct entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective. Considérant l'augmentation de la charge de travail découlant de la pandémie de la COVID-19, nous aborderons l'effet modérateur négatif du niveau d'application de la distanciation sociale du vendeur sur la relation entre du vendeur anxiété sociale et sa performance objective. Ensuite, nous aborderons l'effet modérateur de la variable de l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur sur la relation entre son anxiété sociale et sa performance objective. La variable modératrice que constitue l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur servira à expliquer l'importance des caractéristiques personnelles pour faire face aux conséquences psychologiques liées à une charge de travail excessive et une diminution majeure des contacts sociaux en temps de pandémie.

Ensuite, nous développerons quelles contributions managériales propose ce mémoire. Celles-ci mettront l'accent sur la pertinence de prendre en considération les caractéristiques personnelles du vendeur, telles que l'efficacité personnelle des médias sociaux, comme ressources servant à atténuer les effets néfastes de son niveau d'application de la distanciation sociale (par ex. respect des consignes sanitaires, télétravail, etc.) sur sa performance objective. En effet, les mesures préventives pour limiter la propagation du virus de la COVID-19 entraine un accroissement de la charge de travail et une diminution des contacts sociaux.

Pour terminer, nous détaillerons les limites de notre recherche et nous proposerons des perspectives de recherches futures.

1. La discussion

Rappelons qu'au chapitre 2, la problématique de recherche pour ce mémoire a été formulée comme suit :

Quel est l'effet de l'**anxiété sociale** du vendeur sur sa **performance objective**?

De cette problématique découlent deux autres questions de recherches :

- Quel est l'effet modérateur de l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur sur la relation entre l'anxiété sociale et la performance objective de celui-ci?
 - Quel est l'effet modérateur du niveau d'application de la distanciation sociale du vendeur sur la relation entre l'anxiété sociale et la performance objective de celui-ci?

Depuis le début, l'anxiété sociale est au cœur de nos analyses pour ce mémoire. Nous cherchons à mieux comprendre ses effets sur la performance des vendeurs qui en sont atteints. Isolés plus que jamais, les gens évitent désormais les rassemblements et les lieux publics, ils effectuent leur travail à domicile et s'assurent de respecter les mesures de distanciation sociale (Benke *et al.*, 2020). À long terme, s'isoler volontairement pour contribuer au bien public peut avoir pour résultat, entre autres, une augmentation de l'anxiété sociale (Benke *et al.*, 2020). Nous nous sommes également intéressée à la littérature concernant la théorie JD-R afin d'approfondir nos connaissances sur le sujet, en vue d'appliquer les concepts de cette théorie au domaine de la vente dans le contexte de la pandémie de la COVID-19. Nous avons notamment exploré le principe de surcharge de tâches (des demandes) en télétravail dans ce contexte exceptionnel(Bakker et Demerouti, 2007; Schmitz et Ganesan, 2014). Cette surcharge de travail peut découler du

changement soudain vers le télétravail, car ce mode de travail demande une certaine adaptation. Entre autres, il faut apprendre à utiliser de façon accrue des outils technologiques, comme les médias sociaux professionnels (p. ex. Microsoft Teams, Zoom), se familiariser avec un nouvel environnement de travail, réaliser des tâches plus complexes, et ce, tout en s'efforçant de trouver un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie familiale (Graig-Bourdin, 2020). Plusieurs conséquences psychologiques peuvent s'ensuivre; dans notre cas, nous nous sommes penchée sur l'augmentation de l'anxiété sociale chez les vendeurs. Nous avons ensuite examiné une ressource interne, soit l'efficacité personnelle des médias sociaux, en tant que caractéristique personnelle pouvant aider à contrer les effets psychologiques néfastes liés à l'accroissement de la charge de travail et à la diminution des interactions sociales pendant la pandémie de la COVID-19 (Schmitz et Ganesan, 2014).

Rappelons qu'au chapitre 4, nous avons testé nos trois hypothèses de recherche :

- 1) Plus l'anxiété sociale du vendeur est élevée (*versus* faible), moins élevée sera sa performance objective (H1 confirmée).
- L'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur a un rôle de modérateur positif sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective (H2 confirmée).
- 3) Le niveau d'application de distanciation sociale du vendeur a un rôle de modérateur négatif sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective (H3 confirmée).

En effectuant une collecte de données de type multisources, nous avons obtenu des réponses de la part de 146 vendeurs, qui ont été jumelées à leur pourcentage de performance objective, obtenu grâce aux données d'archives de l'entreprise. En utilisant cet échantillon final de 146 répondants, nous avons procédé à l'analyse de la fiabilité et de la validité de chacun des instruments de mesure. Une fois la qualité des données et des outils de mesure validée, nous avons testé les hypothèses de recherche en utilisant la modélisation par équations structurelles, avec le logiciel SmartPLS.

Les résultats nous démontrent que l'anxiété sociale constitue une variable pouvant expliquer la variance de la performance objective dans un contexte de vente. Plus précisément, l'ensemble du modèle à l'étude permet d'expliquer 19,4 % de la variance de la performance (coefficient de corrélation $R^2 = 0,194$). En considérant la force de notre modèle et son influence sur la performance objective, ceci nous permet d'offrir des contributions théoriques pertinentes. Nous avons pu évaluer le processus de développement de l'anxiété sociale chez les vendeurs dans le contexte de la pandémie de la COVID-19 et ses effets sur la performance objective de ceux-ci. De ce fait, les résultats ont permis d'établir l'anxiété sociale comme comme facteur influençant la performance objective, ce qui vient bonifier la théorie JD-R.

Comme mentionné dans l'introduction, la situation de la pandémie de la COVID-19 a entraîné un changement des modalités de travail, par la priorisation du télétravail et les mesures de distanciation sociale. Ceci a contribué à une augmentation de l'isolement social, mais également à une hausse de la complexité des tâches pour les vendeurs. Notamment, les employés de première ligne effectuant généralement leur travail en personne ont dû s'adapter rapidement à un mode de travail virtuel, ce qui a amplifié leur charge de travail et accru la complexité des tâches à réaliser (Graig-Bourdin, 2020). Selon la théorie JD-R, l'accroissement de la charge de travail et la diminution des contacts sociaux entraînent de lourdes conséquences psychologiques chez le vendeur, notamment de l'anxiété sociale, ce qui nuit à l'atteinte de ses objectifs de performance (Bakker et al., 2003; Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Schmitz et Ganesan, 2014). Notre étude a permis de démontrer l'importance de prendre en considération l'anxiété sociale du vendeur comme facteur influençant la performance objective. Le but de ce mémoire était d'analyser l'effet néfaste de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective.

La collecte multisources, qui a été choisie pour notre étude, permet d'exploiter des données plus robustes et d'ajouter de la vigueur à nos analyses statistiques, comparativement à une collecte utilisant une seule source d'informations (Singer et Willett, 2003). Comme mentionné dans les précédents chapitres, ce type de collecte est

vivement recommandé dans les enquêtes par sondage pour les études en vente (Hulland, Baumgartner et Smith, 2018).

Nos résultats montrent que plus un vendeur éprouve de l'anxiété sociale, moins sa performance objective sera élevée. Toutefois, nous avons également pu faire la démonstration que la relation négative entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective est modérée par deux variables : l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur et son niveau d'application de la distanciation sociale. En premier lieu, plus le vendeur fait preuve d'une efficacité personnelle des médias sociaux élevée, meilleure sera sa performance objective, et ce, même dans le cas où le vendeur aurait un niveau élevé d'anxiété sociale. En second lieu, un vendeur avec un niveau élevé d'application de la distanciation sociale verra sa performance objective varier fortement et négativement s'il a un niveau élevé d'anxiété sociale.

2. Les contributions de recherche

Dans les paragraphes qui suivent, nous exposerons les contributions théoriques et managériales de notre recherche. En qui concerne les contributions théoriques, nous aborderons chacune des trois hypothèses de recherche qui ont été validées dans le chapitre précédent. Par la suite, les contributions managériales seront présentées. Nous expliquerons la pertinence d'avoir opté pour une collecte multisources et nous fournirons des pistes de solutions utiles pour les entreprises et les gestionnaires, basées sur les constats de notre étude.

2.1. Les contributions théoriques

L'effet direct

D'abord, comme mentionné dans notre cadre conceptuel, notre modèle incluait un effet direct à tester, ce qui constituait notre première hypothèse de recherche.

Les résultats de nos analyses ont permis de valider l'hypothèse 1. En effet, nous remarquons qu'il existe une relation négative statistiquement significative entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective (β = -0,175; p < 0,05). L'hypothèse 1 est donc confirmée. Nous pouvons ainsi affirmer que plus le vendeur est anxieux socialement, moins sa performance objective au travail sera élevée. Cet effet direct négatif est en adéquation avec celui qui est exploré dans la littérature en psychologie (Asher, Asnaani et Aderka, 2017; Caridad, 2016; Hendriksen, 2019; Nash-Wright, 2011; Safren *et al.*, 1996).

Les résultats de nos analyses démontrent l'importance de mieux comprendre l'effet de l'anxiété sociale du vendeur comme facteur d'influence négatif de la performance objective. Selon la littérature, l'anxiété sociale mène souvent à de l'évitement par rapport aux situations sociales par crainte d'être jugé, ce qui peut se traduire, dans le domaine du travail, par des refus quant à des possibilités d'avancement et par une hausse de l'absentéisme, et ce trouble peut également mener celui qui en souffre à de l'épuisement professionnel, à de la dépression, etc. (Caridad, 2016; Nash-Wright, 2011). Il s'agit d'effets néfastes que l'anxiété sociale peut avoir sur la performance d'un employé. Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, les nombreuses restrictions et la priorisation du télétravail ont amené un isolement prolongé, accentué une peur de l'autre et provoqué une baisse drastique des interactions sociales, contribuant ainsi à une augmentation de l'anxiété sociale (Benke et al., 2020; Lussier et Gril, 2020). De plus, selon la théorie JD-R, les changements au travail peuvent entraîner une perte de ressources chez le vendeur, augmentant ainsi son anxiété sociale, qui pourrait se traduire par une incapacité à répondre à l'augmentation de la complexité des tâches et à la surcharge de travail découlant de la situation de la pandémie de la COVID-19 (Asher, Asnaani et Aderka, 2017; Bakker et Demerouti, 2007; Graig-Bourdin, 2020; Schmitz et Ganesan, 2014).

L'effet modérateur de l'efficacité personnelle des médias sociaux

Par la suite, l'hypothèse 2 a été validée, c'est-à-dire que nous avons pu démontrer que l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur a un rôle modérateur positif sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective ($\beta = 0.145$; p < 0.05).

Ainsi, si un vendeur a un niveau élevé d'anxiété sociale, mais qu'il a également un niveau élevé d'efficacité personnelle des médias sociaux, sa performance objective se verra très peu affectée par son anxiété sociale. Au contraire, si un vendeur a un niveau élevé d'anxiété sociale, mais qu'il a un faible niveau d'efficacité personnelle des médias sociaux, sa performance objective se verra fortement altérée. En résumé, l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur modère positivement la relation négative entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective.

Ce résultat permet de bonifier la théorie JD-R par la démonstration que l'efficacité personnelle des médias sociaux est une ressource personnelle importante pour compenser la lourdeur de la charge (les demandes élevées) de travail virtuel. Elle contribue à atténuer les conséquences psychologiques des mesures sanitaires qu'impose la situation de la pandémie de la COVID-19, dont l'anxiété sociale, ce qui influence positivement la performance des vendeurs dans le contexte de cette pandémie (Bakker *et al.*, 2003; Graig-Bourdin, 2020; Schmitz et Ganesan, 2014). De plus, l'efficacité des médias sociaux permet aux vendeurs d'être confiants avec ces technologies et d'en faire un usage optimal. L'utilisation accrue des médias sociaux contribue à ce que le vendeur ait plus d'interactions virtuelles avec ses collègues, ses gestionnaires et ses clients, et a pour effet d'atténuer son sentiment d'isolement social et les effets psychologiques néfastes qui découlent de ce dernier.

L'effet modérateur du niveau d'application de la distanciation sociale

Finalement, nous avons pu valider l'hypothèse 3. En effet, nous avons pu déterminer que le niveau d'application de la distanciation sociale par le vendeur a un rôle modérateur la

relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective (β = -0,235; p < 0,05).

Si un vendeur a un niveau élevé d'anxiété sociale et que celui-ci démontre un niveau élevé d'application de la distanciation sociale, ceci affectera très négativement sa performance objective. Autrement dit, nous pouvons interpréter les résultats de la manière suivante : la performance objective est fortement influencée, et ce, de manière négative, par un niveau élevé d'application de la distanciation sociale. Au contraire, lorsque le niveau d'application de la distanciation sociale est faible, la performance objective est peu influencée par le niveau d'anxiété sociale du vendeur. En résumé, un niveau élevé d'application de la distanciation sociale par un vendeur influence négativement la relation entre son anxiété sociale et sa performance objective, donc amplifie considérablement l'effet négatif de l'anxiété sociale sur la performance.

Encore une fois, ce constat vient offrir des contributions à la théorie JD-R. En effet, l'étude de l'application de la distanciation sociale comme variable modératrice nous a permis de mieux comprendre les effets de la pandémie de la COVID-19 sur le travail des vendeurs. En lien avec la théorie JD-R, nous avons pu établir que cette pandémie a causé une augmentation de la complexité des tâches et un accroissement de la charge de travail pour les vendeurs, qui ont été obligés de modifier leurs modalités de travail, notamment en raison de la priorisation du télétravail durant la crise. Les mesures mises en place pour limiter la propagation de la COVID-19 ont eu pour effet de limiter les interactions humaines et d'alimenter une peur des autres, fondée sur la crainte de contracter le virus, ce qui a contribué à accentuer les troubles d'anxiété sociale (Benke *et al.*, 2020; Lussier et Gril, 2020).

Étudier l'effet d'un médiateur sur la relation entre l'anxiété sociale et la performance objective en se basant sur la théorie JD-R

Notre modèle actuel ne comporte pas d'effet de médiation. Ainsi, il serait intéressant d'ajouter une variable médiatrice afin d'observer l'anxiété sociale en tant qu'antécédent ou que l'on également qualifié de facteur influençant la performance objective. Dans la

revue de la littérature, nous remarquons que l'anxiété sociale peut mener à la dépression et à de l'épuisement professionnel. Ainsi, il aurait pu être intéressant d'analyser la dépression ou l'épuisement professionnel en tant que variable médiatrice dans la relation entre l'anxiété sociale et la performance objective, notamment dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, où l'isolement cause une augmentation des troubles de santé mentale (Benke *et al.*, 2020).

Les effets des variables de contrôle

Les résultats obtenus nous ont permis de démontrer statistiquement qu'aucune de nos trois variables de contrôle n'explique la variance de la performance objective. En effet, les variables de contrôle ont été testées, et nous avons pu constater que leurs effets ne sont pas significatifs. Ni l'âge du vendeur (β = -0,088; p > 0,05), ni son sexe (β = -0,014; p > 0,05), ni son expérience générale de travail (β = - 0,072; p > 0,05) n'ont donné de coefficients statistiquement significatifs.

Le modèle global

Les analyses présentent un coefficient de détermination (R²) égal à 0,194 pour l'ensemble du modèle à l'étude. Ainsi, le modèle permet d'expliquer 19,4 % de la variance de la performance objective du vendeur.

Sachant que l'anxiété sociale est un sujet d'actualité dans le domaine de la psychologie et qu'elle est de plus en plus étudiée en milieu de travail, nous croyons que notre étude amène une contribution pertinente dans le domaine de la vente. Celle-ci a permis de souligner l'importance de cet antécédent sur la performance objective des vendeurs dans un contexte de vente, et ce, durant la pandémie de la COVID-19. Comme mentionné dans la revue de la littérature, plusieurs études scientifiques dans le domaine de la santé s'interrogent sur les effets négatifs de la crise de la COVID-19 sur les individus. Toutefois, à notre connaissance, l'étude des effets de la distanciation sociale sur les vendeurs est nouvelle, et nous pensons que l'étude de cette variable est très importante.

Enfin, la proposition de l'efficacité personnelle des médias sociaux comme ressource personnelle est également d'une grande pertinence, considérant le virage important des entreprises vers le télétravail.

2.2. Les contributions managériales

L'importance de la collecte multisources

Le choix d'effectuer une collecte multisources pour notre étude laisse présager que les implications managériales proposées seront plus exhaustives que si la collecte n'avait été réalisée qu'avec une seule source d'informations, puisque les données recueillies montrent à la fois la perception du vendeur et sa performance objective, obtenue par l'entremise des données d'archives de l'entreprise participante.

Ce choix de collecte a été motivé par le fait que celle-ci offre des données plus robustes pour l'analyse de ces dernières. En effet, l'utilisation d'une seule source d'informations peut mener à des conclusions erronées (Singer et Willett, 2003). La collecte multisources est d'ailleurs recommandée dans les recherches par sondage (Hulland, Baumgartner et Smith, 2018). De plus, les études précédentes se basant sur la théorie JD-R se concentrent uniquement sur des mesures d'autoévaluation (Bakker et Demerouti, 2007; Hu, Schaufeli et Taris, 2011; Schmitz et Ganesan, 2014). À cet effet, l'utilisation de données objectives nous a permis de bonifier la littérature existante. Il est important de mentionner que la collecte de données s'est déroulée pendant la première vague de la pandémie de la COVID-19, au Québec, qui était alors l'épicentre de la pandémie au Canada. L'obtention de données d'archives sur la performance objective des vendeurs pendant cette période « chaude » constitue un élément fort de notre recherche. Ainsi, la rareté des données confère un caractère unique à ce mémoire (Plouffe *et al.*, 2016).

L'importance de promouvoir le soutien psychologique en entreprise

La pandémie de la COVID-19 a amené son lot de défis pour les entreprises. Comme la planète est toujours en quête d'un vaccin, les mesures préventives visant à réduire la propagation du virus ne risquent pas d'être levées de sitôt. Les entreprises se doivent d'agir de façon à aider leurs employés à surmonter les épreuves liées à cette crise.

En réalisant une revue de la littérature sur le sujet, nous avons expliqué que l'application de la distanciation sociale à long terme limite les contacts humains et, par le fait même, engendre la possibilité de développer des troubles anxieux (Benke *et al.*, 2020). De plus, cette pandémie amplifie la peur de l'autre à cause de la crainte de contracter le virus (Lussier et Gril, 2020). Le virage vers le télétravail a également causé un accroissement de la charge de travail et une complexification des tâches à effectuer, qui se traduisent par une hausse du niveau de stress chez les employés (Graig-Bourdin, 2020; Hartmann et Lussier, 2020). En ce sens, durant la pandémie de la COVID-19, certains vendeurs souffrant déjà d'anxiété sociale pourraient voir celle-ci s'accentuer, tandis que d'autres pourraient y être exposés pour une première fois.

Pour contrer l'effet néfaste de l'anxiété sociale, nous proposons de promouvoir le soutien social (p. ex. le soutien du gestionnaire), ce qui pourrait aider à réduire le stress au travail. Le soutien social inclut l'encouragement, l'aide, les conseils, le soutien émotionnel, l'information utile à la résolution de problèmes, pour ne nommer que quelques possibilités(Lussier, Hartmann et Bolander, 2019; Papandrea et Azzi, 2020). Toujours selon la théorie JD-R, le soutien social constitue une ressource externe qui peut provenir des collègues, des superviseurs, des gestionnaires, de la famille et des amis (Papandrea et Azzi, 2020). La théorie JD-R démontre que les ressources externes, comme le soutien managérial ou familial, permettent d'atténuer les effets psychologiques négatifs (p. ex. l'anxiété sociale) découlant de lourdes charges de travail (augmentation des demandes) (Bakker *et al.*, 2003; Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti *et al.*, 2001; Schmitz et Ganesan, 2014). Pour encourager le soutien social, plusieurs pratiques sont possibles. Voici quelques exemples (Smith, 2020):

- L'ouverture : les gestionnaires doivent faire le premier pas en demandant directement aux employés comment ils se portent et s'ils ont des inquiétudes par rapport aux mesures mises en place pour faire face à la COVID-19 ou des besoins particuliers en lien avec la situation.
- L'écoute active : lorsqu'un employé décide de parler de son anxiété sociale, celuici recherche le sentiment d'être entendu et compris. Ainsi, l'application de l'écoute active par le gestionnaire démontre son soutien, son empathie, son intérêt dans la discussion et lui permet ainsi d'entretenir une meilleure relation de travail avec son employé, basée sur la confiance.
- La consistance : le gestionnaire se doit de communiquer fréquemment avec les employés pour faire le suivi de leur situation. Lorsqu'il est question de troubles de santé mentale, comme l'anxiété sociale, une seule discussion avec son gestionnaire ne suffit pas pour résoudre la situation. De plus, dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, où l'incertitude perdure, il est capital pour les gestionnaires de faire des suivis réguliers avec leurs employés.
- Le maintien des équipes de travail : durant la pandémie de la COVID-19, un employé sur trois affirme que son équipe n'établit pas de contacts informels lorsqu'il effectue du télétravail. Ainsi, pour prendre soin des employés et des gestionnaires, il est important d'analyser la fréquence d'interaction des membres de chaque équipe de travail de chacun des départements de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise devrait envoyer des sondages régulièrement pour mieux comprendre les dynamiques de chacune des équipes de travail. Plusieurs efforts en entreprise ont été soulignés, notamment la mise en place de pauses café virtuelles et d'espaces de clavardage pour les employés.
- La communication des ressources disponibles : il est très important de fournir aux employés une liste des ressources disponibles au sein de l'entreprise en matière de santé mentale. Ainsi, une communication efficace de celles-ci permettrait de soulager le stress et l'anxiété au travail et de démontrer que l'entreprise se soucie du bien-être de ses employés.

Il est également nécessaire pour les gestionnaires de promouvoir des ressources accessibles à l'intérieur de l'entreprise afin que les employés puissent demander de l'aide lorsqu'ils en éprouvent le besoin, notamment en s'assurant d'offrir des programmes d'aide en santé mentale à distance ou des programmes d'aide aux employés. À cet effet, il est essentiel d'identifier les employés en difficulté et de les mettre en contact avec des professionnels en santé mentale par l'intermédiaire du département des ressources humaines (CAMH, 2020).

Également, il est pertinent d'encourager les employés et les gestionnaires à entretenir une relation de travail étroite afin que ceux-ci puissent se soutenir mutuellement (à distance), notamment dans le contexte de la crise de la COVID-19. Pour ce faire, la mise en place de suivis hebdomadaires entre les gestionnaires et leurs employés est vivement recommandée. De plus, dans le contexte actuel de pandémie, les gestionnaires doivent promouvoir des moyens pour les employés d'interagir davantage socialement afin de réduire leur potentiel sentiment d'isolement, notamment en organisant des évènements ou des pauses de travail virtuels (Larson, Vroman et Makarius, 2020). Comme mentionné précédemment, les gestionnaires doivent offrir un soutien émotionnel à leurs employés, en prenant de leurs nouvelles, en leur demandant s'ils ont des inquiétudes ou des besoins et en sondant leur perception par rapport au télétravail et à la situation de la pandémie (Larson, Vroman et Makarius, 2020). L'utilisation du soutien social permettra à l'entreprise d'être proactive et de mieux s'organiser lorsqu'un éventuel retour au bureau sera envisagé, au moment où la pandémie sera terminée.

L'importance d'accroître et d'encourager l'efficacité personnelle des médias sociaux chez les vendeurs

Les résultats de notre étude nous ont permis de montrer l'importance de l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur. En nous basant sur la théorie JD-R, nous pouvons affirmer que cette ressource personnelle est bénéfique au vendeur pour faire face aux obstacles, comme ceux engendrés par la pandémie de la COVID-19 (Brown, Jones et Leigh, 2005; Fu *et al.*, 2010). En effet, l'efficacité personnelle des médias sociaux du

vendeur aide ce dernier à surmonter les défis liés à la complexité et à la lourdeur des tâches en télétravail pour ainsi mieux répondre aux objectifs de l'entreprise, et ce, en étant moins exposé aux conséquences psychologiques de la crise, comme l'anxiété sociale et l'évitement (Rodebaugh, 2006; Schmitz et Ganesan, 2014). Le télétravail a amené un accroissement de l'utilisation des médias sociaux comme moyen pour entrer en contact avec les collègues et les clients (Hartmann et Lussier, 2020). Pour certains vendeurs, le virage vers le télétravail requiert un certain temps d'adaptation. Très rapidement, ces vendeurs ont été amenés à travailler à domicile, ce qui nécessite une réorganisation de l'espace de travail et une utilisation accrue des médias sociaux pour maintenir les interactions humaines à distance. Ce volet virtuel a augmenté la complexité de certaines tâches normalement effectuées en personne avec les clients. De plus, le télétravail amène une certaine difficulté à établir une séparation entre la vie professionnelle et la vie familiale, puisque plusieurs des vendeurs sont confinés à domicile avec leurs proches (de jeunes enfants, dans certains cas), ce qui rend le travail difficile à effectuer.

De plus, seulement 8 % des Québécois ont indiqué vouloir retourner en milieu de travail à 100 % lorsque la pandémie de la COVID-19 sera terminée (Schmouker, 2020). Ceci suggère que le télétravail sera une pratique assez présente même après la crise. Ainsi, les nouvelles technologies seront au cœur des pratiques en milieu de travail. À cet effet, nous pensons que la promotion de diverses formations et divers programmes axés sur l'utilisation efficiente des outils technologiques en entreprise, comme les médias sociaux professionnels (p. ex. Microsoft Teams, Zoom, Google Meet, Webex), constituerait une manière judicieuse d'accroître l'efficacité personnelle des médias sociaux des vendeurs. Comme notre modèle l'expose, cette augmentation de l'efficacité aura des effets bénéfiques tant sur la gestion de l'anxiété sociale du vendeur que sur sa performance. Celui-ci aura davantage confiance en ses capacités d'utilisation des médias sociaux et fera preuve à la fois de motivation et de proactivité, ce qui l'aidera à atteindre plus facilement ses objectifs de ventes (Brown, Jones et Leigh, 2005; Fu et al., 2010; Mathieu, Ahearne et Taylor, 2007).

L'importance de considérer l'efficacité personnelle des médias sociaux comme critère d'embauche

Considérant les effets positifs que l'efficacité personnelle des médias sociaux a sur la performance des employés en contexte de télétravail, il est tout à l'avantage de l'employeur de tenir compte de cette variable. Celle-ci aide les employés à être proactifs et persévérants dans des situations de changement, favorise une plus grande motivation dans l'accomplissement des tâches et développe la confiance des individus par rapport à l'utilisation des médias sociaux en entreprise (Brown, Jones et Leigh, 2005; Fu *et al.*, 2010). La crise de la COVID-19 a amené son lot de changements dans les milieux de travail, et ce mémoire démontre l'importance de l'efficacité personnelle des médias sociaux pour compenser les conséquences de cette crise.

Sachant cela, l'efficacité personnelle des médias sociaux pourrait être d'une grande utilité dans les décisions liées au recrutement. En effet, lors de l'embauche de nouveaux vendeurs, il serait pertinent de mesurer, lors de tests psychométriques, leur niveau d'efficacité personnelle des médias sociaux, ce qui permettrait de prédire les comportements des candidats potentiels. Nos échelles de mesure s'étant révélées valides et fiables, nous suggérons l'utilisation de l'adaptation de l'échelle de Sujan, Weitz et Kumar (1994), reprise par Kidwell *et al.* (2011), qui correspond à celle à laquelle nous avons eu recours pour ce mémoire. L'intégration de cette caractéristique personnelle dans les questionnaires d'embauche aiderait à évaluer si le futur candidat saurait faire preuve de motivation, de persévérance, de proactivité et de confiance en ses capacités par rapport à l'utilisation d'outils technologiques. De plus, ceci permettrait d'imaginer comment ces candidats réagiraient dans un contexte de crise.

3. Les limites de la recherche et les perspectives de recherches futures

Toute étude présente certaines lacunes; bien évidemment, la nôtre n'y fait pas exception. Dans les paragraphes qui suivent, nous détaillerons les différentes limites de notre recherche ainsi que les perspectives de recherches futures associées à chacune d'entre elles.

Étudier l'effet de l'anxiété sociale du vendeur sur la performance objective à long terme

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons utilisé une coupe instantanée, ce qui signifie que les données ont été collectées au cours d'une période précise, soit au début de la pandémie de la COVID-19. Les données obtenues par le biais de cette collecte démontrent que plus l'anxiété sociale du vendeur est élevée (*versus* faible), moins grande sera sa performance objective sera élevée. Toutefois, l'espace temporel choisi peut être considéré comme une limite de notre étude.

Il serait donc pertinent d'analyser la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective sur plusieurs périodes afin d'observer l'évolution à long terme de cette relation (Bolander, Dugan et Jones, 2017; Hu, Schaufeli et Taris, 2011; Rindfleisch et al., 2008). Il pourrait être bénéfique de s'intéresser à cette relation dans le cadre d'une étude longitudinale. Selon Bolander, Dugan et Jones (2017), cette méthode est un choix idéal dans le domaine de la recherche en vente. Pour mettre en place une telle étude, il serait nécessaire de collecter des données d'archives sur la performance objective pour de multiples périodes (Bolander, Dugan et Jones, 2017). Cette analyse longitudinale aiderait à mieux comprendre comment l'anxiété sociale du vendeur évolue durant la pandémie de la COVID-19. De plus, cette méthodologie fournirait une meilleure vue d'ensemble des effets de l'anxiété sociale grâce à l'aspect temporel qu'implique une analyse longitudinale (Bolander, Dugan et Jones, 2017). Selon la théorie JD-R, opter pour une analyse longitudinale permettrait d'analyser le modèle de demandes et de ressources au fil du temps (Demerouti et al., 2001). Notamment, l'analyse longitudinale donnerait accès à des informations sur les effets à long terme de l'application des mesures préventives liées à la pandémie de la COVID-19.

Étudier l'effet de l'anxiété sociale dans d'autres contextes d'affaires

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons pris la décision d'étudier l'anxiété sociale dans un contexte de B2C, plus précisément au sein de l'industrie de la vente de services financiers aux particuliers. Puisque la collecte de données s'est déroulée durant les débuts de la crise de la COVID-19, nous avons cru pertinent de nous intéresser à des employés de première ligne. Dans notre cas, il s'agit de vendeurs de services financiers. Ceux-ci ont dû modifier leurs modalités de travail à cause de la pandémie. Lorsque cette dernière a été déclarée, ces vendeurs, qui étaient plutôt habitués à effectuer leurs tâches quotidiennes en personne avec les clients, n'ont eu d'autre choix que de se tourner vers le télétravail et d'utiliser les médias sociaux pour communiquer avec leurs clients et collègues à distance. Notre étude a donc permis l'approfondissement de la littérature dans un contexte précis, soit durant la pandémie de la COVID-19 au Québec, l'épicentre de la pandémie au Canada (Rowe, 2020).

Nous pensons qu'il serait pertinent de s'intéresser à l'anxiété sociale des employés dans d'autres types d'organisations et dans d'autres contextes de travail, notamment ceux des services essentiels pour lesquels les employés ne peuvent travailler à distance dans le cadre de leurs fonctions. On pourrait penser aux personnes travaillant dans le service à la clientèle en succursales, dans les épiceries ou dans les établissements de santé. Celles-ci font face à un plus grand risque de contracter le virus, car elles s'y exposent potentiellement en travaillant, ce qui engendre une augmentation de leur anxiété sociale. On pourrait également s'intéresser au contexte de vente « business-to-business » (B2B), par exemple dans l'industrie pharmaceutique, médicale ou sanitaire. Il pourrait s'agir d'une perspective de recherche très intéressante à étudier, qui permettrait de comparer l'effet de l'anxiété sociale sur la performance selon le type d'emploi et l'industrie ciblée.

Étudier les effets des différents types d'anxiété sociale sur la performance objective

Les résultats de notre étude indiquent que l'anxiété sociale a un effet négatif sur la performance du vendeur. Toutefois, rappelons qu'au chapitre 1, nous avons mentionné

que l'anxiété sociale se divise en deux types selon la littérature (Haas, Shekhar et Goddard, 2009). On distingue l'anxiété sociale de type spécifique et l'anxiété sociale de type généralisé³. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons mesuré l'anxiété sociale de manière globale en ne faisant aucune distinction entre les deux types d'anxiété sociale.

Dans une perspective de recherche future, il pourrait être intéressant d'étudier les effets respectifs de ces deux types d'anxiété sociale sur la performance objective afin de déterminer lequel est le plus nocif en milieu de travail et aussi de trouver des pistes de solution propres à chaque type.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons d'abord fait un retour sur la problématique de recherche et les objectifs de recherche, puis nous sommes revenue sur la méthodologie employée pour atteindre ces objectifs et ainsi répondre à la problématique de recherche de ce mémoire. En effet, nos résultats ont permis de valider chacune des hypothèses énoncées au chapitre 2. À la lumière de ces résultats, nous pouvons donc affirmer que l'anxiété sociale du vendeur a un effet négatif sur sa performance objective. En revanche, l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur a un effet modérateur positif sur la relation entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance objective, tandis que le niveau d'application de la distanciation sociale du vendeur a un effet modérateur négatif sur cette relation. Cela signifie que ces deux variables modératrices ont une influence (de caractère opposé) sur la performance des vendeurs.

Ensuite, nous avons rappelé l'importance du choix d'une collecte de donnée multisources. Nous avons également présenté plusieurs des contributions théoriques de cette étude en lien avec la théorie JD-R. Nous avons émis quelques recommandations managériales, entre autres offrir un soutien social aux employés, notamment dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, et promouvoir l'efficacité personnelle des médias sociaux en

-

³ Les deux types d'anxiété sociale sont l'anxiété sociale spécifique et l'anxiété sociale généralisée. Se référer à la section 1.1. « L'anxiété sociale » de la revue de la littérature, au chapitre 1.

entreprise, que ce soit dans le cadre du processus de recrutement ou dans celui de la formation des employés.

Pour finir, nous avons détaillé les limites de notre recherche tout en proposant, par rapport à chacune d'entre elles, des perspectives de recherches futures qui permettraient d'approfondir davantage les connaissances des effets entourant l'anxiété sociale des employés dans le milieu de la vente dans le contexte de la pandémie de la COVID-19.

Conclusion générale

Somme toute, ce mémoire a permis l'avancement de la recherche sur une problématique actuelle dans le domaine de la vente en B2C, soit l'anxiété sociale. Il s'agit d'un des troubles de santé mentale les plus communs dans la société, et ceci est encore plus vrai durant la pandémie de la COVID-19 (Benke *et al.*, 2020). Les milieux de travail n'échappent pas à l'anxiété sociale. Celle-ci peut avoir des effets négatifs significatifs sur la performance des employés qui en sont atteints.

Rappelons que le mémoire a permis d'examiner la problématique suivante :

Quel est l'effet de l'anxiété sociale du vendeur sur sa performance objective?

De cette problématique découlaient deux autres questions de recherche :

- Quel est l'effet modérateur positif de l'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur sur la relation entre l'anxiété sociale de celui-ci et sa performance objective?
- Quel est l'effet modérateur négatif du niveau d'application de la distanciation sociale du vendeur sur la relation entre l'anxiété sociale de celui-ci et sa performance objective?

L'ensemble des tests d'hypothèses de la recherche ont contribué à une meilleure compréhension l'effet de l'anxiété sociale et à ses conséquences tant pour le vendeur et que pour sa performance. Dans ce mémoire, nous avons réussi à respecter notre objectif principal, qui était de bonifier la théorie JD-R. Plus précisément, nous avons fourni des apports théoriques en plus de prouver l'importance des ressources internes (caractéristiques personnelles) comme outils pour atténuer les effets néfastes de l'anxiété sociale sur la performance des vendeurs. De ce fait, nous sommes en mesure d'affirmer que l'efficacité personnelle des médias sociaux constitue une ressource interne venant modérer positivement la relation négative entre l'anxiété sociale et la performance. À l'inverse, ce mémoire démontre également que le niveau d'application de la distanciation

sociale accentue l'effet négatif de l'anxiété sociale sur la performance. Les résultats de nos analyses permettent donc de confirmer l'ensemble de nos trois hypothèses de recherche.

Le dernier volet de cette étude aborde les contributions managériales. Après avoir analysé les résultats de notre recherche, nous recommandons vivement aux gestionnaires l'utilisation de soutien social pour aider les employés à mieux gérer leur anxiété sociale (Larson, Vroman et Makarius, 2020; Smith, 2020). Cette recommandation est d'autant plus importante considérant la situation de la COVID-19 toujours présente. La pandémie génère beaucoup d'incertitude, de peur, d'angoisse, ainsi qu'une baisse des interactions sociales, ce qui amène une anxiété sociale plus élevée (Lussier et Gril, 2020). Ensuite, notre seconde recommandation concerne l'utilisation d'une ressource interne afin de compenser non seulement l'anxiété sociale élevée en temps de pandémie, mais également les difficultés liées au télétravail (plus grande complexité des tâches, accroissement de la charge de travail). Cette ressource est l'efficacité personnelle des médias sociaux. À cet égard, nous proposons aux gestionnaires d'offrir aux vendeurs des formations sur l'usage des médias sociaux (Zoom, Microosoft Teams, Webex, etc.) afin de renforcer leur confiance en leurs capacités d'utilisation de ces outils technologiques. Ceci aura pour effet d'augmenter leur efficacité personnelle des médias sociaux et se traduira par une atténuation de la relation négative entre l'anxiété sociale du vendeur et sa performance. Dans cette même logique, nous proposons d'intégrer l'efficacité personnelle des médias sociaux dans les tests psychométriques dans le cadre du processus de recrutement de vendeurs. Ceci permettrait aux gestionnaires de prendre de meilleures décisions concernant l'embauche de nouveaux vendeurs et de cibler les meilleurs talents.

Pour terminer, plusieurs perspectives de recherches futures ont été mentionnées. Entre autres, il serait pertinent de peaufiner le modèle de ce mémoire par l'inclusion d'autres ressources internes comme variables modératrices, comme la motivation, l'optimisme, la résilience, etc. De plus, une analyse longitudinale permettrait d'explorer les différents effets étudiés à long terme. Il serait également possible d'analyser si l'effet de l'anxiété sociale sur la performance diffère selon le type (anxiété sociale spécifique ou anxiété

sociale généralisée). En outre, il serait pertinent d'étudier les concepts de ce modèle dans des contextes autres que celui de la vente, ou alors en contexte de vente en B2B.

Bibliographie

- Agnihotri, R. et Krush, M. T. (2015). « Salesperson empathy, ethical behaviors, and sales performance: The moderating role of trust in one's manager », *Journal of personal selling & sales management*, vol. 35, no 2, p. 164-174.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y. et Krush, M. T. (2016). « Social media: Influencing customer satisfaction in b2b sales », *Industrial Marketing Management*, vol. 53, p. 172-180.
- Ahearne, M., Mathieu, J. et Rapp, A. (2005). « To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 5, p. 945-955.
- Ahearne, M., Mathieu, J. et Rapp, A. (2006). « To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance », *Human Resources Abstracts*, vol. 41, no 4.
- American Psychiatric Association (2000). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders text revision (dsm-iv-tr)*, 4e éd., American Psychiatric Association, 866 p.
- Aminoff, M. et Daroff, R. (2003). *Encyclopedia of the neurological sciences*, 1^e éd., Academic Press.
- Asher, M., Asnaani, A. et Aderka, I. M. (2017). « Gender differences in social anxiety disorder: A review », *Clinical Psychology Review*, vol. 56, p. 1-12.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E. et Schaufeli, W. B. (2003). « Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, no 2, p. 341-356.
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). « The job demands-resources model: State of the art », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no 3, p. 309-328.
- Bandura, A. (1977). « Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change », *Psychological review*, vol. 84, no 2, p. 191-215.
- Barrera, T. L. et Norton, P. J. (2009). « Quality of life impairment in generalized anxiety disorder, social phobia, and panic disorder », *Journal of Anxiety Disorders*, vol. 23, no 8, p. 1086-1090.
- Bashra, B. (2020). 121 confirmed cases of covid-19 in quebec; legault asks people to stay within their region, CTV. News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/121-confirmed-cases-of-covid-19-in-quebec-legault-asks-people-to-stay-within-their-region-1.4859817
- Benke, C., Autenrieth, L. K., Asselmann, E. et Pané-Farré, C. A. (2020). « Lockdown, quarantine measures, and social distancing: Associations with depression, anxiety and distress at the beginning of the covid-19 pandemic among adults from germany », *Psychiatry Research*, vol. 293.
- Bergeron, P. (2020). *Québec interdit tous les rassemblements extérieurs*, La Presse Canadienne. Récupéré de https://www.lenouvelliste.ca/actualites/covid-19/quebec-interdit-tous-les-rassemblements-exterieurs-af9240ae3ef694cd7c19a07428fd1954

- Bill, F., Feurer, S. et Klarmann, M. (2020). « Salesperson social media use in business-to-business relationships: An empirical test of an integrative framework linking antecedents and consequences », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 48, no 4, p. 734-752.
- Bolander, W., Satornino, C. B., Hughes, D. E. et Ferris, G. R. (2015). « Social networks within sales organizations: Their development and importance for salesperson performance », *Journal of Marketing*, vol. 79, no 6, p. 1-16.
- Bolander, W., Dugan, R. et Jones, E. (2017). « Time, change, and longitudinally emergent conditions: Understanding and applying longitudinal growth modeling in sales research », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 37, no 2, p. 153-159.
- Boordeleau, S. (2020). Le québec « dans la 2e vague », avec 586 nouveaux cas de covid-19, Radio-Canada. Récupéré de https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1735349/coronavirus-bilan-quotidien-quebec-21-septembre-2020
- Boshra, B. (2020). *Quebec reports 25 additional covid-19 deaths; confirmed cases spike to above 6,000*, CTV News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/quebec-reports-25-additional-covid-19-deaths-confirmed-cases-spike-to-above-6-000-1.4881292
- Boshra, B. (2020). 'Light at the end of the tunnel,' legault says as quebec reports tiny increase in covid-19 hospitalizations, CTV News. Récuppéré de https://montreal.ctvnews.ca/light-at-the-end-of-the-tunnel-legault-says-as-quebec-reports-tiny-increase-in-covid-19-hospitalizations-1.4884241
- Boshra, B. (2020). 'A loving woman, loved by all': Family mourns first victim of covid-19 in quebec, CTV News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/a-loving-woman-loved-by-all-family-mourns-first-victim-of-covid-19-in-quebec-1.4860188
- Brown, S. P. et Peterson, R. A. (1994). « The effect of effort on sales performance and job satisfaction », *Journal of Marketing*, vol. 58, no 2, p. 70-80.
- Brown, S. P., Jones, E. et Leigh, T. W. (2005). « The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance », *Journal of applied psychology*, vol. 90, no 5, p. 972-979.
- CAMH (2020). Navigating the new normal: A covid-19 supplement to camh's mental health playbook for business leaders, CAMH. Récupéré de https://www.camh.ca/media/files/navigating-the-new-normal-covid19-playbook-supplement.pdf?la=en&hash=4DA2ECFA9315E33B43D06F62BA6DD8DE2EA90BE0
- Caridad, K. (2016). *Social anxiety in the workplace*, National Social Anxiety Center. Récupéré de https://nationalsocialanxietycenter.com/2016/06/08/social-anxiety-in-the-workplace/
- Castonguay, A. (2020). *Distanciation : Le québec dans une classe à part au canada*, L'actualité. Récupéré de https://lactualite.com/societe/distanciation-le-quebec-dans-une-classe-a-part-au-canada/
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2020). *Télétravail / travail à distance*, Gouvernement du Canada. Récupéré de https://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/telework.html?=undefined&wbdisable=true

- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. et Walker, O. C. (1985). « The determinants of salesperson performance: A meta-analysis », *Journal of Marketing Research*, vol. 22, no 2, p. 103-118.
- Crie, D. (2005). « De l'usage des modeles de mesure reflectifs ou formatifs dans les modeles d'equations structurelles », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, no 2, p. 5-27.
- Cuncic, A. (2020). Managing social anxiety disorder at work: Social anxiety disorder can be a real issue in the workplace, Verywell Mind. Récupéré de https://www.verywellmind.com/managing-social-anxiety-disorder-at-work-3024812
- d'Astous, A. (2015). *Le projet de recherche en marketing*, 5^e éd., Montréal, Chenelière Éducation, 386 p.
- Dayan, J. et Guillery-Girard, B. (2010). « Neuropsychological aspects of anxiety disorders », dans George F. Koob, Michel Le Moal et Richard F. Thompson (dir.), *Encyclopedia of behavioral neuroscience*, Oxford, Academic Press, p. 441-447.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). « The job demands-resources model of burnout », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 3, p. 499-512.
- Desjardins, S. (2020). *Comment s'adapter au télétravail sous la covid-19?*, Réseau Mentorat. Récupéré de https://www.reseaum.com/en/blogue-comment-sadapter-au-teletravail-organiser
- Ding, W., Levine, R., Lin, C. et Xie, W. (2020). *Social distancing and social capital : Why u.S. Counties respond differently to covid-19*, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research.
- Doney, P. M. et Cannon, J. P. (1997). « An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, vol. 61, p. 35-51.
- Dubé, É., Hamel, D., Rochette, L., Dionne, M., Tessier, M. et Québec, I. n. d. s. p. d. (2020). *Covid-19 pandémie, emploi et télétravail*, Institut national de santé publique du Québec. Récupéré de https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3035-emploi-teletravail-covid19.pdf
- El-Masri, M. (2016). *Terminologie 101 : Fiabilité des instruments psychométriques*, Infirmière Canadienne Inc. Récupéré de https://infirmiere-canadienne.com/fr/articles/issues/2016/juin-2016/terminologie-101-fiabilite-des-instruments-psychometriques
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., Lilien, G. L., *et al.* (2009). *Market fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4e édition.^e éd., Paris, Dunod, coll. Gestion sup. Marketing communication.
- Fleming, J., Becker, K. et Newton, C. (2017). « Factors for successful e-learning: Does age matter? », *Education and Training*, vol. 59, no 1, p. 76-89.
- Foley, K. E. (2020). Where does the six-foot guideline for social distancing come from?, Quartz. Récupéré de https://qz.com/1831100/where-does-the-six-feet-social-distancing-guideline-come-from/
- Fornell, C. et Larcker, D. F. (1981). « Evaluating structural equation models with unobservable variables an dmeasurement error », *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no 1, p. 39-50.

- Fu, F. Q., Richards, K. A., Hughes, D. E. et Jones, E. (2010). « Motivating salespeople to sell new products: The relative influence of attitudes, subjective norms, and self-efficacy », *Journal of Marketing*, vol. 74, no 6, p. 61-76.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). « Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse. », *Pearson*, vol. 2e edition.
- Geisinger (2020). What's the difference between physical distancing and social distancing?, Geisinger. Récupéré de https://www.geisinger.org/health-and-wellness/wellness-articles/2020/04/08/13/47/social-distancing-vs-physical-distancing
- Gerbing, D. W. et Anderson, J. C. (1985). « The effects of sampling error and model characteristics on parameter estimation for maximum likelihood confirmatory factor analysis », *Multivariate Behavioral Research*, vol. 20, no 3, p. 255-271.
- Gillikin, J. (2019). *Objective vs. Subjective performance evaluations*, Chron. Récupéré de https://smallbusiness.chron.com/objective-vs-subjective-performance-evaluations-4848.html
- Graig-Bourdin, M. (2020). Feeling burned out because of the pandemic? You're not alone, Chartered Professional Accountants. Canada. Récupéré de https://www.cpacanada.ca/en/news/atwork/2020-07-17-covid-19-burnout
- Greer, A. (2013). « Can informal social distancing interventions minimize demand for antiviral treatment during a severe pandemic? », *BMC Public Health*, vol. 13, no 1, p. 1-9.
- Haas, C. K., Shekhar, A. et Goddard, A. W. (2009). « Anxiety: Drug therapy », dans Larry R. Squire (dir.), *Encyclopedia of neuroscience*, Oxford, Academic Press, p. 499-508.
- Hair, J., Hult, T. M., Ringle, C. M. et Sarstedt, M. (2015). *Htmt a new criterion to assess discriminant validity*. Récupéré le 30 septembre 2020 de https://www.smartpls.com/documentation/videos/htmt-a-new-criterion-to-assess-discriminant-validity
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. et Chong, A. Y. L. (2017). « An updated and expanded assessment of pls-sem in information systems research », *Industrial Management & Data Systems*, vol. 117, no 3, p. 442-458.
- Hair, J. F. (1998). *Multivariate data analysis*, 5th ed.^e éd., Upper Saddle River, N.J., Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. et Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (pls-sem)*, Los Angeles, SAGE.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. et Thiele, K. O. (2017). « Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods », *JOURNAL- ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, vol. 45, no 5, p. 616-632.
- Hambleton, R. K. (2001). « The next generation of the itc test translation and adaptation guidelines », *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 17, no 3, p. 164-172.
- Hartmann, N. N. et Lussier, B. (2020). « Managing the sales force through the unexpected exogenous covid-19 crisis », *Industrial Marketing Management*, vol. 88, p. 101-111.

- Harvey, G. (2019). *How does technology affect the work environment today?*, Chron. Récupéré de https://smallbusiness.chron.com/technology-affect-work-environment-today-27299.html
- Hendriksen, E. (2019). *How to support an employee with social anxiety*, Harvard Business Review. Récupéré de https://hbr.org/2019/09/how-to-support-an-employee-with-social-anxiety
- Henseler, J., Ringle, C. M. et Sarstedt, M. (2015). « A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, no 1, p. 115-135.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B. et Taris, T. W. (2011). « The job demands-resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, no 1, p. 181-190.
- Hulland, J., Baumgartner, H. et Smith, K. M. (2018). « Marketing survey research best practices: Evidence and recommendations from a review of <i>jams</i> articles », Journal of the Academy of Marketing Science: Official Publication of the Academy of Marketing Science, vol. 46, no 1, p. 92-108.
- Jolibert, A. et Jourdan, P. (2006). *Marketing research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod, coll. Gestion sup. Marketing, communication.
- Juster, H. R. et Heimberg, R. G. (1998). « 6.21 social phobia », dans Alan S. Bellack et Michel Hersen (dir.), *Comprehensive clinical psychology*, Oxford, Pergamon, p. 475-498.
- Kalnins, A. (2018). « Multicollinearity: How common factors cause type 1 errors in multivariate regression », *Strategic Management Journal*, vol. 39, no 8, p. 2362-2385.
- Kaplan, D. E. (2009). Structural equation modeling foundations and extensions, 2nd ed. éd., Los Angeles, SAGE, coll. Advanced quantitative techniques in the social sciences; 10.
- Kessler, R. C., Berglund, P., Demler, O., Jin, R., Merikangas, K. R. et Walters, E. E. (2005). « Lifetime prevalence and age-of-onset distributions of dsm-iv disorders in the national comorbidity survey replication », *Archives of General Psychiatry*, vol. 62, no 6, p. 593.
- Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R. et Sheng, S. (2011). « Emotional intelligence in marketing exchanges », *Journal of Marketing*, vol. 75, no 1, p. 78-95.
- Kim, H. H. et Jung, J. H. (2020). « Social isolation and psychological distress during the covid-19 pandemic: A cross-national analysis », *The Gerontologist*.
- Kovac, A. (2020). *Quebec takes charge of seniors' home after reports of death, unhygienic conditions*, CTV News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/quebec-takes-charge-of-seniors-home-after-reports-of-death-unhygienic-conditions-1.4891741
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. et Johnson, E. C. (2005). « Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit », *Personnel Psycology*, vol. 58, no 2, p. 281-342.
- Larson, B. Z., Vroman, S. R. et Makarius, E. E. (2020). *A guide to managing your (newly)* remote workers, Harvard Business Review. Récupéré de https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers

- Leary, M. R. (1983). « Social anxiousness: The construct and its measurement », *Journal of personality assessment*, vol. 47, no 1, p. 66-75.
- Leary, M. R. et Atherton, S. C. (1986). « Self-efficacy, social anxiety, and inhibition in interpersonal encounters », *Journal of Social and Clinical Psychology*, vol. 4, no 3, p. 256-267.
- Legault, J.-B. (2020). « Coronavirus: Le télétravail pose des défis », La Presse.
- Levy, M. et Sharma, A. (1994). « Adaptive selling: The role of gender, age, sales experience, and education », *Journal of Business Research*, vol. 31, no 1, p. 39-47.
- Liu, Y., Hochstein, B., Bolander, W., Bradford, K. et Weitz, B. A. (2020). « Internal selling: Antecedents and the importance of networking ability in converting internal selling behavior into salesperson performance », *Journal of Business Research*, vol. 117, p. 176-188.
- Lou, R. (2020). *Quebec opening specialized clinics to combat covid-19*, CTV News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/quebec-opening-specialized-clinics-to-combat-covid-19-1.4844603
- Luft, A. (2020). Third probable case of covid-19 reported in quebec, hours after second case is confirmed, CTV News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/third-probable-case-of-covid-19-reported-in-quebec-hours-after-second-case-is-confirmed-1.4839773
- Luft, A. (2020). Quebec to hold unprecedented virtual parliamentary committee sessions, CTV News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/quebec-to-hold-unprecedented-virtual-parliamentary-committee-sessions-1.4908493
- Lussier, B., Grégoire, Y. et Vachon, M.-A. (2017). « The role of humor usage on creativity, trust and performance in business relationships: An analysis of the salesperson-customer dyad », *Industrial Marketing Management*, vol. 65, p. 168-181.
- Lussier, B. et Hartmann, N. N. (2017). « How psychological resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: Exploring the mediating role of customer-oriented behaviors », *Industrial Marketing Management*, vol. 62, p. 160-170.
- Lussier, B. et Hall, Z. R. (2018). « Cooperation in b2b relationships: Factors that influence customers' perceptions of salesperson cooperation », *Industrial Marketing Management*, vol. 69, p. 209-220.
- Lussier, B., Hartmann, N. N. et Bolander, W. (2019). « Curbing the undesirable effects of emotional exhaustion on ethical behaviors and performance: A salesperson—manager dyadic approach », *Journal of Business Ethics*.
- Lussier, B. et Gril, E. (2020). *Covid-19 : Pourquoi certaines personnes ne respectentelles pas les coonsignes?*, Gestion HEC Montréal. Récupéré de <u>https://www.revuegestion.ca/covid-19-pourquoi-certaines-personnes-ne-respectent-elles-pas-les-consignes</u>
- Lussier, B., Philp, M., Hartmann, N. N. et Wieland, H. (2021). « Social anxiety and salesperson performance: The roles of mindful acceptance and perceived sales manager support », *Journal of Business Research*, vol. 124, p. 112-125.
- MacKenzie, A. et Rowe, D. J. (2020). Military deployed to care homes in quebec to help curb spread of covid-19, CTV News. Récupéré de

- https://montreal.ctvnews.ca/military-deployed-to-care-homes-in-quebec-to-help-curb-spread-of-covid-19-1.4904742
- Marquis, M. (2020). *Sophie grégoire-trudeau atteinte de la covid-19*. Récupéré de https://www.lapresse.ca/actualites/politique/2020-03-12/sophie-gregoire-trudeau-atteinte-de-la-covid-19
- Marquis, M. (2020). Ottawa ferme ses frontières aux étrangers, sauf aux américains, La Presse. Récupéré de https://www.lapresse.ca/covid-19/2020-03-16/ottawa-fermeses-frontieres-aux-etrangers-sauf-aux-americains
- Mathieu, J., Ahearne, M. et Taylor, S. R. (2007). « A longitudinal cross-level model of leader and salesperson influences on sales force technology use and performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 2, p. 528-537.
- McCoy, C. (2010). « Perceived self-efficacy and technology proficiency in undergraduate college students », *Computers & Education*, vol. 55, no 4, p. 1614-1617.
- McQuitty, S. (2004). « Statistical power and structural equation models in business research », *Journal of Business Research*, vol. 57, no 2, p. 175-183.
- Meade, A. W. et Craig, S. B. (2012). « Identifying careless responses in survey data », *Psychological Methods*, vol. 17, no 3, p. 437-455.
- Meloche-Holubowski, M. (2020). *Le québec en confinement : Comment en sommes-nous arrivés là?*, Radio-Canada. Récupéré de https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1690914/mesures-restrictions-isolement-quarantaine-fermeture-quebec-canada
- Nash-Wright, J. (2011). « Dealing with anxiety disorders in the workplace: Importance of early intervention when anxiety leads to absence from work », *Prof Case Manag*, vol. 16, no 2, p. 55-59; quiz 60-51.
- Nichols, A. L. et Webster, G. D. (2015). « Designing a brief measure of social anxiety: Psychometric support for a three-item version of the interaction anxiousness scale (ias-3) », *Personality and Individual Differences*, vol. 79, p. 110-115.
- Nunnally, J. C. et Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, 3rd ed.^e éd., New York ;, McGraw-Hill, coll. Mcgraw-hill series in psychology.
- Oliver, R. L. (1980). « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions », *Journal of Marketing Research*, vol. 17, no 4, p. 460-469.
- Oliver, R. L. (1993). « Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response », *Journal of Consumer Research*, vol. 20, no 3, p. 418-430.
- Ordre des Travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (2020). *La détresse sociale reliée à la pandémie de covid-19*, Ordre des Travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. Récupéré de https://www1.otstcfq.org/la-detresse-sociale-reliee-a-la-pandemie-de-covid-19/
- Organisation mondiale de la Santé (2020). *Covid-19 chronologie de l'action de l'oms*, Organisation mondiale de la santé (OMS). Récupéré de https://www.who.int/fr/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. et Evans, K. R. (2006). « Factors influencing effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis », *Journal of Marketing*, vol. 70, p. 136-153.
- Papandrea, D. et Azzi, M. (2020). *Managing work-related psychosocial risks during the covid-19 pandemic*, Internatinal Labour Organization. Récupéré de

- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms 748638.pdf
- Perron, L.-S. (2020). *Un quatrième cas probable de covid-19 au québec*, La Presse. Récupéré de https://www.lapresse.ca/actualites/sante/2020-03-08/un-quatrieme-cas-probable-de-covid-19-au-quebec
- Peterson, R. A. et Kim, Y. (2013). « On the relationship between coefficient alpha and composite reliability », *Journal of Applied Psychology*, vol. 98, no 1, p. 194-198.
- Plouffe, C. R., Bolander, W., Cote, J. A. et Hochstein, B. (2016). « Does the customer matter most? Exploring strategic frontline employees' influence of customers, the internal business team, and external business partners », *Journal of Marketing*, vol. 80, no 1, p. 106-123.
- Poole, S. (2020). 'Social distancing': How a 1950s phrase came to dominate 2020, The Gardian. Récupéré de https://www.theguardian.com/books/2020/may/28/social-distancing-how-a-1950s-phrase-came-to-dominate-2020
- Preacher, K. J. et Hayes, A. F. (2004). « Spss and sas procedures for estimating indirect effects in simple mediation models », *Behavior Research Methods, Instruments*, & *Computers*, vol. 36, no 4, p. 717-731.
- Radio-Canada. (2020). *Québec annonce la fermeture des écoles, cégeps et universités*, Radio-Canada. Récupéré de https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1663842/legault-quebec-coronavirus-mesure-ecole-cegep-universite-fermeture
- Raykov, T. (1997). « Estimation of composite reliability for congeneric measures », *Applied Psychological Measurement* vol. 21, no 2, p. 173-184.
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S. et Moorman, C. (2008). « Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines », *Journal of Marketing Research*, vol. 45, no 3, p. 261-279.
- Ringle, C. M., Wende, S. et Becker, J. (2015). *Smartpls 3*. Récupéré de https://www.smartpls.com/
- Rodebaugh, T. L. (2006). « Self-efficacy and social behavior », *Behaviour Research and Therapy*, vol. 44, no 12, p. 1831-1838.
- Rouziès, D., Onyemah, V. et Iacobucci, D. (2017). « A multi-cultural study of salespeople's behavior in individual pay-for-performance compensation systems: When managers are more equal and less fair than others », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 37, no 3, p. 198-212.
- Rowe, D. J. (2020). *Covid-19 deaths in quebec pass 1,500, with 840 new cases confirmed*, CTV News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/covid-19-deaths-in-quebec-pass-1-500-with-840-new-cases-confirmed-1.4912453
- Rowe, D. J. (2020). A woman who tested positive for covid-19 was arrested in quebec city after she left isolation, CTV News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/a-woman-who-tested-positive-for-covid-19-was-arrested-in-quebec-city-after-she-left-isolation-1.4862611
- Rowe, D. J. (2020). *Covid-19 in quebec: A timeline of key dates and events*, CTV News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/covid-19-in-quebec-a-timeline-of-key-dates-and-events-1.4892912
- Rowe, D. J. et Luft, A. (2020). Police investigation underway after 31 seniors die at residence in montreal's west island, CTV News. Récupéré de

- https://montreal.ctvnews.ca/police-investigation-underway-after-31-seniors-die-at-residence-in-montreal-s-west-island-1.4892250
- Safren, S. A., Heimberg, R. G., Brown, E. J. et Holle, C. (1996). « Quality of life in social phobia », *Depression and anxiety*, vol. 4, no 3, p. 126-133.
- Schlenker, B. R. et Leary, M. R. (1982). « Social anxiety and self-presentation: A conceptualization model », *Psychological Bulletin*, vol. 92, no 3, p. 641-669.
- Schmitz, C. et Ganesan, S. (2014). « Managing customer and organizational complexity in sales organizations », *Journal of Marketing*, vol. 78, no 6, p. 59-77.
- Schmouker, O. (2020). Seulement 8% des québécois veulent revenir au 100% bureau!, Les Affaires. Récupéré de https://www.lesaffaires.com/dossier/teletravail/seulement-8-des-quebecois-veulent-revenir-au-100-bureau/618496
- Shannon, J. (2020). *Social anxiety during covid-19*, Anxiety and Depression Association of America. Récupéré de https://adaa.org/learn-from-us/from-the-experts/blog-posts/consumer/social-anxiety-during-covid-19
- Sheng Zhi, Z., Janet Yuen Ha, W., Yongda, W., Edmond Pui Hang, C., Man Ping, W. et Tai Hing, L. (2020). « Social distancing compliance under covid-19 pandemic and mental health impacts: A population-based study », *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 17, no 6692.
- Singer, J. D. et Willett, J. B. (2003). *Applied longitudinal data analysis : Modeling change and event occurrence*, Oxford ;, Oxford University Press.
- Smith, R. (2020). *How ceos can support employee mental health in a crisis*, Harvard Business Review. Récupéré de https://hbr.org/2020/05/how-ceos-can-support-employee-mental-health-in-a-crisis
- Strahan, E. et Conger, A. J. (1998). « Social anxiety and its effects on performance and perception », *Journal of Anxiety Disorders*, vol. 12, no 4, p. 293-305.
- Sujan, H., Weitz, B. A. et Kumar, N. (1994). « Learning orientation, working smart, and effective selling », *Journal of Marketing*, vol. 58, no 3, p. 39-52.
- Szasz, G. (2020). « Social distancing: Origins and effects », *British Columbia Medical Journal*, vol. 62, no 4.
- The Canadian Press (2020). Quebec council for the protection of patients files complaint regarding long-term care centres, CTV News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/quebec-council-for-the-protection-of-patients-files-complaint-regarding-long-term-care-centres-1.4908223
- The Canadian Press (2020). *Covid-19: Montreal, quebec police can now directly fine physical distancing violators*, CTV News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/covid-19-montreal-quebec-police-can-now-directly-fine-physical-distancing-violators-1.4882791
- The Canadian Press (2020). *Covid-19: Legault calls for cancellation of all events larger than 250 people*, CTV News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/covid-19-legault-calls-for-cancellation-of-all-events-larger-than-250-people-1.4850076
- The canadian Press (2020). *Projections show covid-19 deaths could soar if confinement lifted in montreal*, CTV News. Récupéré de https://montreal.ctvnews.ca/projections-show-covid-19-deaths-could-soar-if-confinement-lifted-in-montreal-1.4932199

- Urbach, N. et Ahlemann, F. (2010). « Structural equation modeling in information systems research using partial least squares », *Journal of Information Technology Theory and Application*, vol. 11.
- Xu, Y., Schneier, F., Heimberg, R. G., Princisvalle, K., Liebowitz, M. R., Wang, S., *et al.* (2012). « Gender differences in social anxiety disorder: Results from the national epidemiologic sample on alcohol and related conditions », *Journal of Anxiety Disorders*, vol. 26, no 1, p. 12-19.

Annexes

Annexe 1 – Le tableau récapitulatif des évènements chronologiques de la pandémie COVID-19 au Québec

Date	Journaux	Nom des auteurs	Description de l'article
29 janvier 2020	CTV News	Rowe (2020)	Premier cas présumé positif de COVID-19 découvert au Canada
5 mars 2020	CTV News	Luft (2020)	Le nombre de cas positifs augmente au Québec. 20 personnes sous investigation et 242 suspects écartés.
7 mars 2020	La Presse	(Legault, 2020)	Le Canada envisage déjà que la pandémie de la COVID-19 pourrait contraindre à des milliers de travailler à distance et pourrait également susciter plusieurs défis.
8 mars 2020	La Presse	Perron (2020)	Le ministère de la santé annonce un 4ème cas possible de COVID-19 au Québec. La personne aurait eu des symptômes suite à une croisière.
9 mars 2020	CTV News	Lou (2020); Rowe (2020)	Confirmation du quatrième cas positif au Québec. La STM accentue les procédures de nettoyage dans les autobus et les métros.
10 mars 2020	CTV News	Rowe (2020)	Air Canada confirme suspendre tous les vols entre le Canada et l'Italie.
11 mars 2020	Organisation Mondiale de la Santé (OMS)	Organisation mondiale de la Santé (2020)	L'Organisation Mondiale de la Santé déclare que l'épidémie de la COVID-19 est une officiellement une pandémie.
12 mars 2020	CTV News et La Presse	Marquis (2020) (The Canadian Press, 2020)	Le premier ministre du Québec, François Legault annonce un confinement de 14 jours pour tous les voyageurs et l'annulation des rassemblements de plus de 250 personnes
			Cette même journée, le premier ministre du Canada, Trudeau annonce son confinement volontaire à la suite de la réception d'un test positif à la COVID-19 de sa femme, Sophie Grégoire Trudeau revenant d'un voyage en Angleterre.
13 mars 2020	CTV News	Radio- Canada.	C'est le début de la fermeture de plusieurs services et établissements au Canada, Plus particulièrement, au

		(2020); Rowe (2020)	Québec il s'agit de la fermeture des garderies, des écoles publiques, des cégep et des universités pour une période de 14 jours.
14 mars 2020	CTV News	Rowe (2020)	Le premier ministre Legault déclare l'état d'urgence et demande à tous les québécois de 70 ans et plus de rester à la maison et demande également aux hôpitaux et résidences de personnes âgées d'interdire l'accès aux visiteurs.
15 mars 2020	CTV News	Rowe (2020)	Fermeture des bars, des cabanes à sucre, des piscine publiques et autres lieux de rassemblements tandis que les restaurants doivent maintenant opérer à 50% de leur capacité.
16 mars 2020	CTV News et La Presse	Marquis (2020); Rowe (2020)	Justin Trudeau ferme les frontières à tous, à l'exception des États-Unis. De plus, les vols internationaux sont limités à 4 aéroports, incluant celui de Montréal. La province de Québec confirme avoir atteint plus de 50 cas de
17 mars 2020	CTV News	Rowe (2020)	COVID-19. La province du Québec à désormais atteint les 94 cas.
18 mars 2020	CTV News	Boshra (2020)	Premier décès relatif à la COVID-19 est confirmé au Québec
19 mars 2020	CTV News	Bashra (2020)	Le nombre cas positifs à la COVID- 19 atteint un total de 121. Le premier ministre François Legault demande à tous les québécois de rester dans leur région.
20 mars 2020	CTV News	Rowe (2020)	Une dame dans la ville de Québec fut arrêtée après avoir quitté son domicile, sachant qu'elle avait testé positive au test de la COVID-19. Celle-ci n'a pas reçu d'amendes mais les protocoles en lien avec la COVID-19 risque de se resserrer.
21 mars 2020	La Presse Canadienne	Bergeron (2020)	Le premier ministre Legault annonce que tous les rassemblements intérieurs et extérieurs sont maintenant interdits. Toutefois le décret indique que les rassemblements extérieurs sont permis dans la mesure où chaque

			individu maintient une distance minimale de deux mètres.
22 mars 2020	CTV News	Rowe (2020)	Nous ordonnons la fermeture des salles à manger dans les restaurants, des salons de coiffure, centres commerciaux. Les pharmacies te les épiceries dotées d'entrée extérieure demeurent ouvertes.
			Legault annonce que le nombre de cas de COVID-19 au Québec est de 1,013 cas avec 439 à Montréal seulement.
25 mars 2020	CTV News	Rowe (2020)	Le Gouvernement Fédéral ordonne à tous les voyageurs qui reviennent de l'extérieur du pays de s'isoler pour une période de 14 jours.
31 mars 2020	CTV News	Rowe (2020)	À Montréal seulement, on compte 1991 cas ce qui représente près du quart des cas au Canada (8505). Montréal est considération comme une zone chaude.
2 avril 2020	CTV News	The Canadian Press (2020)	La police commence à donner des contraventions salées allant entre 1000\$ et 6000\$ à ceux qui ne respectent pas les consignes de distanciation sociale
3 avril 2020	CTV News	Boshra (2020)	Au Québec, le nombre de décès augmente à 61, ce qui représente une augmentation de 27. Il s'agit de la plus grande augmentation journalière enregistrée. La province du Québec a atteint plus 6100 cas positifs à la COVID-19.
6 avril 2020	CTV News	Boshra (2020)	Le premier ministre du Québec annonce également de déploiement de 100 millions de dollars offert aux petites entreprises pour former les employées à travailler à distance.
10 avril 2020	CTV News	Kovac (2020)	Le Québec annonce qu'il testera tout le personnel des établissements de soins de longue durée et que le réseau de santé redéployera des centaines de médecins et d'infirmières des hôpitaux vers les résidences pour personnes âgées

			pour faire face à la grande quantité d'éclosions.
11 avril 2020	CTV News	Rowe et Luft (2020)	Premier Legault annonce le décès de 31 personnes âgées demeurant à la Maison Herron, une résidence privée de soins de longue durée pour personne âgée, située à Dorval. Il informe également l'ouverture d'une investigation policière et une enquête de la santé publique.
14 avril 2020	CTV News	Rowe (2020)	Le Québec a atteint la plus grande augmentation journalière de décès avec 75 nouveaux déces en 24 heures, pour un total de 691 décès au sein de la province. Le total de cas positif confirmés est de 14 248.
17 avril 2020	CTV News	Rowe (2020)	Le Premier Ministre Trudeau dévoile qu'environ 125 membres des Forces armées canadiennes qui ont reçu une formation dans le domaine de la santé viendrons en aide aux établissements de soins de longue durée (CSHLD) les plus fortement touchés au Québec.
20 avril 2020	CTV News	MacKenzie et Rowe (2020)	Dans le but de venir en aide aux centres de soins de longue durée, 90 membres des Forces armées canadienne seront déployés dans la région de Montréal dans les centres les plus durement touchés, soient ceux ayant un taux d'infection d'environ 75% et plus.
23 avril 2020	CTV News	The Canadian Press (2020)	Au Québec, le nombre de cas confirmés s'élève è 21 838 et 1 243 décès. Ceci représente 57% des décès au Canada
24 avril 2020	CTV News	Luft (2020)	Pour une première fois dans l'histoire du Québec, une session parlementaire s'est tenue virtuellement. Il s'agissait d'une réunion du Comité de l'économie et du travail afin d'entendre les ministres sur les divers enjeux en temps de crise. Pour le moment, trois autres réunions virtuelles ont été programmées.
26 avril 2020	CTV News	Rowe (2020)	Malgré que la province du Québec enregistre le plus faible nombre de décès hebdomadairement, le nombre

			de décès total atteint tout de même 1 515. De plus, le nombre total de cas confirmés s'élève à 24 107. La ville de Montréal est la région la plus fortement touchée par le virus avec un total de 11 621 cas confirmés.
			Le Ministère de la santé recommande désormais le port du masque dans les lieux publics.
3 mai 2020	CTV News	Rowe (2020)	L'état d'urgence est prolongé à Montréal
9 mai 2020	CTV News	The canadian Press (2020)	L'institut de santé publique du Québec publie un rapport selon lequel les décès pourraient augmenter dans la grande région de Montréal si les mesures de distanciation physique sont levées. Selon cette publication, les projections indiquent que le nombre de décès pourrait s'élevé à 150 par jour au mois de juillet 2020.
			L'Université de Montréal a annoncé que les cours pour la session d'automne se feront majoritairement en ligne.

Note : ce tableau est une compilation personnelle de plusieurs articles d'actualité. Entourant les évènements de la COVID-19 au Québec.

Annexe 2 – Le questionnaire du vendeur, items et loadings

Items (répondant)	Loadings
L'anxiété sociale du vendeur (échelle développée par Leary (1983) et Nichols et Webster (2015))	
Je me sens souvent nerveux, même dans les rencontres sociales occasionnelles.	0,898
Je souhaiterais avoir plus de confiance dans les situations sociales.	0,869
En général, je suis une personne timide.	0,770
L'efficacité personnelle des médias sociaux du vendeur (échelle	
adaptée de Sujan, Weitz et Kumar (1994) et Kidwell et al. (2011))	
J'ai confiance en ma capacité à utiliser des médias sociaux	0,922
pour interagir avec les clients/collègues.	0.074
Je sens que je suis très compétent à utiliser des médias sociaux pour interagir avec les clients/collègues.	0,974
Je suis bon à utiliser des médias sociaux dans mon travail.	0,969
L'application de la distanciation sociale du vendeur (échelle adaptée de Greer (2013)) Depuis que le gouvernement et mon entreprise ont modifié les modalités de travail au sujet du Coronavirus (COVID-19)	
Je m'engage à faire de la distanciation sociale.	0,977
J'évite les lieux publics.	0,964
J'ai changé les modalités de mon travail.	0,970
L'âge du vendeur	
Veuillez indiquer votre année de naissance.	N/A
Le sexe du vendeur	
À quel genre vous identifiez-vous? (Homme, Femme, Autre)	N/A
L'expérience générale de travail du vendeur (années)	
Depuis combien d'années avez-vous travaillé dans ce type d'emploi?	N/A
La performance objective du vendeur (entreprise)	
Données objectives en pourcentage (%) des objectifs de vente fixés par l'entreprise	N/A

Note: Ceci est un tableau qui résume les questions incluses dans le questionnaire Qualtrics. Toutefois, il ne s'agit pas de version exhaustive du questionnaire. Seules les variables utilisées dans notre modèle conceptuel sont présentées.

Annexe 3 – La fiabilité des échelles de mesure (alpha de Cronbach's et fiabilité composite)

Cronbach's Alpha

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Origina	Sample	Standard	T Statistics	P Values
AGE	1,000	1,000			
EXP	1,000	1,000			
GEN	1,000	1,000			
PERF	1,000	1,000			
SA	0,803	0,798	0,040	20,097	0,000
SAxSD	1,000	1,000			
SAXSEM	1,000	1,000			
SD	0,969	0,966	0,013	72,174	0,000
SEM	0,953	0,951	0,013	72,694	0,000

Note : ceci est une capture d'écran des sorties Excel provenant du logiciel SmartPLS

Composite Reliability

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Origina	Sample	Standard	T Statistics	P Values
AGE	1,000	1,000	0,000		
EXP	1,000	1,000	0,000		
GEN	1,000	1,000	0,000		
PERF	1,000	1,000	0,000		
SA	0,884	0,856	0,095	9,259	0,000
SAxSD	1,000	1,000	0,000		
SAxSEM	1,000	1,000	0,000		
SD	0,980	0,976	0,040	24,287	0,000
SEM	0,969	0,968	0,009	103,705	0,000

Annexe 4 – Les corrélations entres les items du modèle et l'analyse de l'AVE

Outer Loadings

	Origina	Sample	Standard	T Statistics	P Values
AGE <- AGE	1,000	1,000	0,000		
EXP_G <- EXP	1,000	1,000	0,000		
GENDER <- GEN	1,000	1,000	0,000		
Q1_Mar <- PERF	1,000	1,000	0,000		
SA * SD <- SAxSD	1,284	1,207	0,268	4,792	0,000
SA * SEM <- SAXSEM	0,998	1,002	0,066	15,171	0,000
SA1 <- SA	0,898	0,858	0,130	6,917	0,000
SA2 <- SA	0,869	0,847	0,128	6,789	0,000
SA3 <- SA	0,770	0,738	0,172	4,483	0,000
SD1 <- SD	0,977	0,974	0,030	32,850	0,000
SD4 <- SD	0,964	0,960	0,029	33,645	0,000
SD5 <- SD	0,970	0,965	0,059	16,353	0,000
SM_SE1 <- SEM	0,922	0,923	0,029	32,091	0,000
SM_SE2 <- SEM	0,974	0,970	0,013	76,542	0,000
SM_SE3 <- SEM	0,969	0,966	0,013	72,434	0,000

Note : ceci est une capture d'écran des sorties Excel provenant du logiciel SmartPLS

Average Variance Extracted (AVE)

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Origina	Sample	Standard	T Statistics	P Values
AGE	1,000	1,000	0,000		
EXP	1,000	1,000	0,000		
GEN	1,000	1,000	0,000		
PERF	1,000	1,000	0,000		
SA	0,718	0,687	0,083	8,686	0,000
SAxSD	1,000	1,000	0,000		
SAXSEM	1,000	1,000	0,000		
SD	0,941	0,935	0,042	22,555	0,000
SEM	0,912	0,909	0,024	37,896	0,000

Annexe 5 – La validité discriminante (la méthode HTMT)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	AGE	EXP	GEN	PERF	SA	SAxSD	SAxSE	SD	SEM
AGE									
EXP	0,477								
GEN	0,006	0,059							
PERF	0,175	0,150	0,017						
SA	0,079	0,068	0,058	0,143					
SAxSD	0,018	0,088	0,065	0,302	0,139				
SAXSEM	0,180	0,026	0,041	0,164	0,049	0,047			
SD	0,065	0,091	0,106	0,182	0,035	0,035	0,031		
SEM	0,181	0,055	0,076	0,043	0,186	0,025	0,071	0,033	

Annexe 6 - La validité discriminante (le critère Fornell-Larcker)

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	AGE	EXP	GEN	PERF	SA	SAxSD	SAXSE	SD	SEM
AGE	1,000								
EXP	0,477	1,000							
GEN	0,006	0,059	1,000						
PERF	-0,175	-0,150	-0,017	1,000					
SA	0,072	-0,054	-0,050	-0,127	0,847				
SAxSD	0,018	0,088	0,065	-0,302	-0,125	1,000			
SAXSEM	-0,180	-0,026	-0,041	0,164	0,042	-0,047	1,000		
SD	0,063	0,089	-0,106	-0,182	-0,026	0,036	0,031	0,970	
SEM	-0,182	-0,057	-0,079	0,039	-0,158	0,024	0,071	0,017	0,955

Annexe 7 – La colinéarité (les facteurs d'inflation de la variance VIF)

Outer VIF Values

	VIF
AGE	1,000
EXP_G	1,000
GENDER	1,000
Q1_Mar	1,000
SA*SD	1,000
SA*SEM	1,000
SA1	2,266
SA2	2,367
SA3	1,398
SD1	11,160
SD4	7,553
SD5	7,033
SM_SE1	3,882
SM_SE2	7,539
SM_SE3	7,302

Annexe 8 – Les effets du modèle (la méthode Bootstrap)

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original	Sample	Standard	T Statistics	P Values
AGE -> PERF	-0,088	-0,102	0,082	1,072	0,284
AGE -> SA	0,125	0,125	0,100	1,252	0,211
AGE -> SD	0,023	0,017	0,084	0,276	0,783
AGE -> SEM	-0,203	-0,202	0,107	1,903	0,058
EXP -> PERF	-0,072	-0,066	0,091	0,794	0,427
EXP -> SA	-0,111	-0,106	0,113	0,981	0,327
EXP -> SD	0,085	0,089	0,072	1,178	0,239
EXP -> SEM	0,045	0,038	0,107	0,418	0,676
GEN -> PERF	-0,014	-0,005	0,083	0,173	0,863
GEN -> SA	-0,044	-0,047	0,103	0,426	0,671
GEN -> SD	-0,111	-0,112	0,074	1,505	0,133
GEN -> SEM	-0,080	-0,083	0,082	0,985	0,325
SA -> PERF	-0,175	-0,173	0,087	2,005	0,046
SAxSD -> PERF	-0,235	-0,222	0,080	2,922	0,004
SAxSEM -> PERF	0,145	0,121	0,074	1,949	0,052
SD -> PERF	-0,170	-0,158	0,082	2,085	0,038
SEM -> PERF	-0,010	-0,017	0,072	0,141	0,888

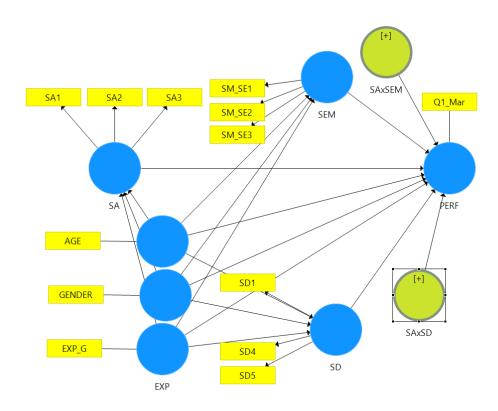
Annexe 9 – Les coefficients de détermination R²

R Square

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Origina	Sample	Standard	T Statistics	P Values
PERF	0,194	0,220	0,081	2,384	0,018
SA	0,017	0,046	0,027	0,628	0,530
SD	0,021	0,035	0,022	0,956	0,340
SEM	0,041	0,066	0,036	1,139	0,255

Note : ceci est une capture d'écran des sorties Excel provenant du logiciel SmartPLS



Note : ceci est une capture d'écran du modèle conceptuel de l'étude dans le logiciel SmartPLS.