

Examen de l'effet d'interaction par le stress dans la relation entre la congruence de valeurs et la motivation intrinsèque au travail

MADELEINE GAUDET, B. A. & DENIS LAJOIE, PH. D.
Université de Moncton

L'objectif de l'étude est d'observer si le stress en milieu de travail pourrait agir comme modérateur dans la relation entre la congruence de valeurs et la motivation intrinsèque. Selon des perspectives théoriques, les demandes psychologiques liées au stress devraient atténuer l'effet positif des ressources psychologiques liées à la congruence des valeurs sur la motivation. 294 sujets ont participé à cette étude en répondant à des questionnaires portant sur nos trois variables d'intérêts sur la plateforme *Prolific*. Les résultats n'ont pas démontré d'effet d'interaction causé par le stress sur la relation entre la congruence des valeurs et la motivation intrinsèque. Aussi, un test d'équivalence indique que la taille d'effet de la modération est trop petite pour avoir des impacts au niveau pratique. En conclusion, l'hypothèse postulant un lien modérateur du stress sur la relation entre la congruence des valeurs et la motivation intrinsèque n'a pas été confirmée.

Mots-clés : motivation intrinsèque, congruence de valeurs, stress, travail, modérateur

The purpose of this study is to observe whether workplace stress could act as a moderator in the relationship between value congruence and intrinsic motivation. According to theoretical perspectives, stress-related psychological demands should attenuate the positive effect of value congruence-related psychological resources on motivation. 294 subjects participated in this study by completing questionnaires on our three variables of interest on the *Prolific* platform. The results did not show an interaction effect by stress on the relationship between value congruence and intrinsic motivation. Moreover, an equivalence test indicated that the moderation effect size was too small to influence the practical level. In conclusion, the hypothesis postulating a moderating link of stress on the relationship between value congruence and intrinsic motivation was not confirmed.

Keywords: intrinsic motivation, value congruence, stress, work, moderator

Un grand nombre d'employés sont influencés par des sources de motivations externes, tel le salaire, dans leur milieu de travail (Olafsen et al., 2015). Or, les recherches révèlent que les employées et employés qui se sentent gratifiés dans leur travail vivent des retombées positives, notamment par une source quelconque de motivation interne (Steinbauer et al., 2018). Entre autres parce que la motivation intrinsèque est associée à la satisfaction, à l'authenticité, au sentiment de compétence, à l'autonomie et autres, plusieurs études en psychologie organisationnelle et industrielle se sont intéressées à la motivation des employés en milieu de travail (Emmerich & Rigotti, 2017; Fall, 2014; Vroom, 1964).

Les chercheurs ont développé des théories pour différencier et mesurer les types de motivation (p. ex., intrinsèque et extrinsèque) dans les lieux de travail (Gagné et al., 2015). La littérature indique que la motivation intrinsèque se construit sur la base de

sentiments d'autonomie, de compétence et d'affiliation qui pourraient amener un comportement motivé de façon autodéterminée (Emmerich & Rigotti, 2017). Effectivement, cette motivation est décrite comme étant autodéterminée, puisqu'elle émerge lorsque les employés réussissent à répondre à leurs besoins psychologiques (c.-à-d., l'autonomie, l'affiliation, la compétence) qui sont associés à l'authenticité (Emmerich & Rigotti, 2017; Fall, 2014; Ryan & Deci, 2000). Les comportements authentiques sont des comportements autodéterminés puisqu'ils découlent des vrais pensées et émotions d'un individu. L'authenticité amène donc une amélioration de la motivation intrinsèque (Emmerich & Rigotti, 2017). En bref, les chercheurs discutent de l'authenticité comme étant un type de congruence de valeurs (Wayne et al., 2019). Par définition, la congruence de valeurs désigne une cohérence entre les valeurs personnelles de l'employé et celles que celui-ci perçoit dans son milieu de travail tandis que l'authenticité désigne le fait d'agir en concordance avec les pensées et émotions de l'individu (Datta et al., 2014; Emmerich & Rigotti, 2017).

La correspondance concernant cet article doit être adressée à Madeleine Gaudet (emg4733@umoncton.ca)

Étant donné que le stress amène à plusieurs retombées négatives en milieu de travail, il est pertinent d'étudier davantage son interaction avec d'autres variables influentes en psychologie organisationnelle (c.-à-d., la motivation intrinsèque et la congruence de valeurs) (Kelloway et al., 2011).

Motivation intrinsèque

La motivation, qui représente un ensemble de processus psychologiques, est une énergie qui oriente les comportements vers des buts que l'on veut accomplir (Kelloway et al., 2011). La motivation de type intrinsèque se démarque dans un milieu organisationnel, car celle-ci permet un grand niveau d'autonomisation, du plaisir et de la satisfaction chez l'employé (Fall, 2014). De plus, cette motivation ne nécessite pas de besoins ou récompenses externes (Fall, 2014). Par exemple, les résultats de Mitchell et Daniels (2003) suggèrent qu'un employé davantage impliqué intrinsèquement dans une tâche sera plus porté à mettre davantage d'efforts dans cette tâche et sur une plus longue période que s'il n'était pas impliqué intrinsèquement dans celle-ci.

La théorie utilisée le plus souvent pour décrire la motivation intrinsèque est la théorie de l'autodétermination développée par Ryan et Deci (2000). Elle explique que la motivation intrinsèque se construit sur la base de trois besoins psychologiques. Ces trois besoins sont l'autonomie, la compétence et l'affiliation (Fall, 2014). Plus spécifiquement, une personne motivée intrinsèquement sera capable de prendre beaucoup d'initiative dans ses actions (c.-à-d., autonomie), sentira le besoin d'agir de manière efficace dans ses comportements (c.-à-d., compétence), et aura de bons liens avec autrui dans leurs interactions (c.-à-d., affiliation) (Gillet et al., 2008). Une étude de Lloyd et al. (2017) a démontré que les employés qui possédaient de faibles niveaux d'auto-efficacité ainsi que de faibles niveaux de motivation intrinsèque ont bien bénéficié des interventions de gestion de stress en milieu de travail. Ce résultat témoigne d'un lien entre le stress et la motivation intrinsèque (Lloyd et al., 2017).

Des études ont démontré que cette motivation intrinsèque est liée à d'autres états considérés « positifs » dans un milieu de travail, tels que le bien-être, l'affect positif, la satisfaction et l'authenticité ressentie au niveau des valeurs personnelles (Emmerich & Rigotti, 2017). Concernant cette dernière, la congruence des valeurs dans le milieu de travail, comprenant l'authenticité, se définit dans l'ensemble comme étant la cohérence des valeurs personnelles de l'employé et celles véhiculées dans son environnement de travail (Datta et al., 2014). L'authenticité est une forme de congruence de valeurs

puisque celle-ci se définit par le fait d'agir et de s'exprimer en cohérence avec nos pensées et émotions. Étant donné que l'authenticité est corrélée négativement avec l'anxiété, la dépression et le stress, les chercheurs suggèrent que celle-ci soit positivement liée à l'engagement au travail, notamment par la motivation intrinsèque (Emmerich & Rigotti, 2017). Plus spécifiquement, les auteurs suggèrent que l'authenticité en milieu de travail augmente la motivation intrinsèque au travail en plus d'amener du bien-être psychologique (Emmerich & Rigotti, 2017). Donc, l'authenticité peut être examinée sous l'angle de la congruence des valeurs.

Congruence des valeurs

La congruence des valeurs est associée à des effets bénéfiques chez les employés dans un milieu organisationnel, notamment une bonne santé psychologique (Datta et al., 2014). La théorie du *Person-Environment fit* explique que la motivation intrinsèque est un état qui peut découler de la congruence des valeurs. Selon cette théorie, des retombées négatives en milieu de travail surviennent lorsqu'il y a une incongruence entre l'employé et son travail, telles une baisse de satisfaction ou une baisse de productivité (French et al., 1974 ; Harrison, 1976 ; Kelloway et al., 2011). L'incongruence des valeurs peut être située au niveau des compétences de l'employé dans son emploi, ou encore au niveau des besoins de l'employé selon les ressources disponibles de son milieu de travail (Kelloway et al., 2011). Cette adéquation entre la personne et son environnement dans le milieu de travail prédit les résultats (positifs ou négatifs) de l'employé selon les caractéristiques de celle-ci envers son emploi (Livingstone et al., 1997). Des résultats des études de Livingstone et ses collaborateurs (1997) qui ont été effectuées avec 143 sujets (étude 1) et 148 sujets (étude 2) démontrent que les exigences de la valeur de créativité présentent une tension moindre lorsque la valeur de créativité de l'employé était à des niveaux élevés et modérés. Ces résultats nous permettent d'observer le rôle des valeurs sur les niveaux de tension des employés, dont la congruence des valeurs et le stress.

Motivation et congruence des valeurs

Lorsque la congruence entre la personne et son environnement concerne son milieu de travail, la recherche propose un modèle plus spécifique: le *Person-Organization fit*. Ce modèle se définit typiquement par un accord des valeurs de l'employé et celles de son emploi (Kelloway et al., 2011 ; Westerman & Cyr, 2004). Ce modèle définit bien la motivation en lien avec la congruence de valeurs étant donné que Gagné et ses collègues (2015) expliquent que les valeurs sont conduites par l'internalisation, qui elle, régule la motivation. L'internalisation n'est pas

synonyme de la motivation intrinsèque, mais est plutôt un type de motivation qui est guidé par les valeurs de la personne face à une tâche ou une activité (Gagné et al., 2015).

Les valeurs peuvent être une caractéristique prédictive de comportements chez l'individu, et c'est un indicateur de choix dans leur emploi. Elles peuvent également être utilisées pour mettre en place des lignes directrices afin d'atteindre des résultats acceptables par rapport à la mission d'une organisation (French et al., 1982 ; Westerman & Cyr, 2004). Les données probantes suggèrent qu'un employé qui perçoit un accord entre ses valeurs et celles de son employeur sera satisfait de l'emploi en question. De plus, l'employé engagé dans son travail aura pour but d'atteindre un objectif de réalisation commun, résultats de leurs valeurs communes (Kelloway et al., 2011 ; Westerman & Cyr, 2004).

Selon Emmerich et Rigotti (2017), l'obtention de cette congruence de valeurs peut être un défi pour les employés qui doivent répondre aux attentes des clients ou des supérieurs qui vont à l'encontre de leurs valeurs personnelles. À l'opposé, les employés qui perçoivent une bonne congruence de valeurs et qui peuvent ainsi adopter un comportement authentique dans le milieu de travail tendent à être caractérisés par un style de motivation intrinsèque (Emmerich & Rigotti, 2017 ; Ryan & Deci, 2000). Quelques chercheurs ont démontré un lien entre la motivation intrinsèque et la congruence de valeurs, mais il y a un manque dans la documentation au sujet de ce qui pourrait affecter ce lien entre les deux variables (Emmerich & Rigotti, 2017). Afin de combler cette lacune dans la littérature, le rôle modérateur du stress dans la relation entre la motivation intrinsèque et la congruence de valeurs a été exploré.

Malgré le fait que ces chercheurs et chercheuses aient pu montrer que la congruence des valeurs diminue la détresse psychologique des employés, il n'a pas encore été établi que le stress généré par le travail modère la relation de la congruence des valeurs et de la motivation intrinsèque en milieu de travail. Le stress pourrait entrer dans une des catégories de la détresse psychologique, ce qui soulève une possibilité de lien indirect entre le stress et la congruence de valeurs.

Stress

Le stress intervient dans la relation entre la congruence de valeurs et la motivation intrinsèque lorsqu'il est considéré dans le cadre du modèle théorique du *Job Demands-Resources* (Demerouti et al., 2001). Ce modèle décrit des aspects psychologiques, physiques ou sociaux de

l'environnement de travail en les caractérisant de demandes ou de ressources (Demerouti et al., 2001).

Les demandes de l'emploi comprennent les heures de travail supplémentaires, la pression du travail, certaines tâches, certaines relations interpersonnelles négatives, ainsi que les émotions que ces demandes engendrent (Bakker & Demerouti, 2007). Ces demandes peuvent être liées à des facteurs de stress, à la fatigue et à une détresse psychologique. Cela fait en sorte que les employés ne sont pas nécessairement motivés à effectuer ces demandes dans le milieu de travail (Bakker & Demerouti, 2007). Selon les résultats de la recherche de Demerouti et ses collègues (2001), les demandes étaient positivement corrélées avec l'épuisement professionnel. Dans cette étude, les demandes reflétaient les exigences défavorables et trop élevées des employés (Demerouti et al., 2001).

En revanche, les ressources sont considérées comme des variables positives et elles jouent sur le bien-être des employés. Ces ressources en question comprennent un bon soutien social des employés, une bonne diversité des tâches ou le sentiment de contrôle sur leur travail (Kelloway et al., 2011). Appuyant cette théorie, les résultats de Demerouti et ses collaborateurs (2001) indiquent que les ressources professionnelles des employés sont négativement associées au désengagement au travail.

Stress, motivation intrinsèque et congruence des valeurs

Comme mentionné plus tôt, les ressources en milieu de travail motivent l'employé dans son milieu de travail. Plus précisément, le sentiment de contrôle apporte chez lui l'engagement, la productivité et également le développement personnel. Le développement personnel désigne le sentiment de compétence et d'autonomie, tel que développé dans la théorie de l'autodétermination pour la motivation (Bakker et al., 2003 ; Bakker & Demerouti, 2007 ; Ryan & Deci, 2000).

De plus, si nous observons la relation du stress avec la congruence des valeurs, les valeurs de l'employé vont davantage lui amener du bien-être au travail et une diminution de la détresse psychologique si elles concordent avec l'emploi (Datta et al., 2014). Ces valeurs pourraient agir comme une ressource pour l'employé. Par exemple, si une des valeurs d'un employé est le sentiment de contrôle au travail et que les tâches de son emploi peuvent lui procurer ce sentiment, cette congruence va lui amener des retombées positives sur son travail ainsi que de la motivation intrinsèque ressentie envers celui-ci (Emmerich & Rigotti, 2017).

L

es ressources psychologiques, comme la congruence des valeurs, qui sont modérées par les demandes (p. ex., stress), démontre que l'on devrait s'attendre à un effet d'interaction du stress sur la congruence de valeurs. Le modèle du *Job Demands-Resources* suggère que les demandes empêchent les ressources de faire bénéficier leur plein potentiel, car les demandes requièrent de l'effort physique et psychologique de la part des employés et employées. Cela peut, par la suite, être perçu comme des facteurs de stress dans un milieu de travail. Du côté des ressources, celles-ci favorisent l'engagement pour un processus motivationnel, donc elles favorisent la compétence, l'autonomie et l'affiliation (Kelloway et al., 2011).

Le stress en milieu de travail agit selon des pressions externes qui donnent un sentiment de perte de contrôle aux employés face à leurs exigences en milieu de travail (Kelloway et al., 2011). Plusieurs réponses face au stress peuvent déterminer le degré de tension que les employés ressentent, soit de manière physiologique, psychologique ou comportementale. Comme illustré par Portoghese et ses collègues (2020), certains facteurs, comme les attentes de l'emploi et l'absence de ressources, peuvent être associés à une haute tension chez les employés et même affecter grandement leur bien-être si ceux-ci n'ont pas le sentiment de contrôle sur ces facteurs de stress.

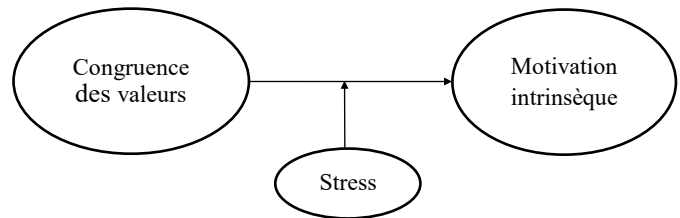
De l'autre côté, si l'employé est capable de gérer et de contrôler ces exigences professionnelles, cela favorise ses compétences, son pouvoir de décision et son autonomie. À leur tour, ces trois besoins psychologiques sont associés à un bon degré d'autodétermination duquel résulte la motivation intrinsèque (Portoghese et al., 2020). Le stress au travail peut résulter de plusieurs facteurs tels que des conflits d'horaires, d'une surcharge ou sous-charge de travail, d'une mauvaise justice organisationnelle, de mauvaises interactions sociales en milieu de travail et même d'une inadéquation entre l'employé et son environnement de travail (Kelloway et al., 2011). Autant du côté scientifique de la psychologie du travail que du côté social, le stress est associé à un manque de satisfaction, à la dépression, à une diminution du sentiment de contrôle face à des tâches et à des interactions sociales négatives (Kelloway et al., 2011 ; Kinman & Jones, 2005 ; Portoghese et al., 2020). Donc, le stress, étant associé à la détresse psychologique, pourrait être atténué en fonction de la congruence de valeurs et de la motivation intrinsèque, puisque celles-ci favorisent une bonne santé psychologique chez les individus en milieu de travail (Datta et al., 2014). Étudier l'interaction du stress sur la motivation intrinsèque et la congruence de valeurs permettrait aux employés et aux employeurs de

comprendre si les résultats négatifs au travail résultent d'une interaction de la motivation ou de la congruence avec le stress ou bien seulement d'un manque de motivation ou de congruence entre les valeurs de l'employé et de son emploi (Kelloway et al., 2011).

Hypothèse

Étant donné que le stress peut amener des retombées négatives chez les employés comme l'ont relevé Kelloway et ses collaborateurs (2011) ainsi que le modèle du *Job Demand Control*, l'hypothèse va suivre ce même courant de pensée. La motivation et la congruence des valeurs apportent aux employés plusieurs retombées positives. Cela permet d'observer qu'un stress élevé pourrait modérer la relation entre la variable dépendante (motivation intrinsèque) et indépendante (congruence des valeurs). Donc, nous postulons que la relation entre la congruence des valeurs et la motivation intrinsèque sera affectée par la variable modératrice du stress de manière que celui-ci va atténuer la relation entre la variable dépendante et indépendante.

Figure 1
Effet modérateur du stress sur le lien entre la congruence des valeurs et la motivation intrinsèque.



Méthodologie

Participants

La présente étude comporte 294 sujets. Afin d'avoir une vue d'ensemble sur plusieurs nationalités, âges et types d'emplois, nous avons eu recours à une plateforme de recrutement internationale. Les sujets ont été recrutés par le biais de la plateforme *Prolific*. Cette base de données permet une très bonne accessibilité et rapidité des réponses des sujets. De plus, avec le grand nombre d'études disponibles sur cette plateforme, le choix du questionnaire suggère un certain intérêt de la part des sujets quant à notre recherche.

L'échantillon comprenait 190 hommes et 104 femmes, tous âgés de 18 à 64 ans. Les sujets ont été payés 1.67 livre sterling pour participer à l'étude. Les emplois qu'occupaient les sujets étaient variés. En moyenne, les participants indiquent avoir occupé leur poste depuis 4,74 années ($\bar{E}-T. = 5.63$). La grande majorité des participants sont diplômés de l'école secondaire (97,3 %) et plusieurs parmi ceux-ci sont

diplômés d'un collège ou d'une université (55,5 % de l'échantillon total). Étant donné l'utilisation d'une plateforme de recrutement internationale, les pays d'origine des sujets variaient également. Les pays qui se démarquaient d'un plus grand nombre de participants sont la Pologne avec 57 participants et le Portugal avec 54 participants.

Procédure

Le sondage en ligne de cette étude avait une durée d'environ 20 minutes. La première page du sondage présentait un formulaire de consentement. L'utilisation d'un ordinateur ou d'un appareil électronique était nécessaire pour remplir les questionnaires. Les sujets devaient répondre à trois questionnaires, de manière individuelle, sur la motivation intrinsèque, le stress et la congruence des valeurs. Au cours de l'expérience, les sujets devaient répondre à quelques items de vérification intégrés dans les questionnaires. Si les participants répondaient incorrectement plus de cinq fois à ces items de vérification, ils étaient exclus de l'étude. Ce fut le cas pour 6 participants.

Mesure

Motivation intrinsèque. Le questionnaire utilisé pour la motivation intrinsèque était le *Multidimensional Work Motivation Scale* par Gagné et ses collègues (2015). Ce questionnaire est une mesure à trois items avec des items tels que *because what I do in my work is exciting*.

Congruence des valeurs. Pour ce qui est de la variable indépendante, la congruence des valeurs, nous nous sommes servis de *la mesure à trois items* de Cable et DeRue (2002). Les items présents dans ce questionnaire contenaient des items semblables à *the things I value in life are similar to the things that my organization values*.

Stress. Pour la variable modératrice du stress, la *mesure de quatre items* de Motowidlo et ses collègues (1986) a été mise de l'avant dans cette étude. Les items pour le questionnaire du stress comprenaient des affirmations comme *my job is extremely stressful*.

Résultats

Les statistiques descriptives et les corrélations des variables à l'étude sont présentées dans le Tableau 1. On peut observer que chacune des corrélations entre les variables à l'étude sont statistiquement significatives.

La variable indépendante (congruence des valeurs) et le modérateur (stress) ont été centrés sur SPSS avant de calculer le terme d'interaction. Le Tableau 2 présente les résultats de l'analyse de régression hiérarchique. On peut observer que malgré le fait que la variable indépendante et la variable modératrice maintiennent chacune des relations statistiquement significatives avec la variable dépendante (et que le R^2 reflète un montant assez important de variance partagée avec cette dernière), l'effet d'interaction n'est pas significatif.

Comme le fait de ne pas être en mesure de rejeter l'hypothèse nulle n'implique pas pour autant qu'il n'existe aucune relation, nous avons effectué un test d'équivalence (Lakens et al., 2018) sur nos données pour déterminer si celles-ci impliquent que l'effet d'interaction serait trop petit pour être important. Pour ce faire, nous avons comparé la racine carrée de la valeur de la différence de R^2 du terme d'interaction (la valeur du R^2 de .002 implique une corrélation partielle entre le terme d'interaction et la variable dépendante de .045) à une valeur de corrélation de 0.2. Cette dernière valeur a été choisie notamment sur la base de Ferguson (2009), qui indique qu'il s'agit de la plus petite taille d'effet étant porteuse d'effets pratiques intéressants en contexte de mesures à cohérence interne de l'ordre habituel en psychologie (des tailles d'effets plus petites peuvent être considérées importantes dans différents contextes de mesure). Tel qu'illustré à la Figure 2, nous pouvons confirmer à $p < .01$ que la taille d'effet observée est plus petite que la taille d'effet minimale de 0.2. Ceci suggère donc que même si l'on ne peut pas exclure l'existence d'une relation entre le terme d'interaction et la variable dépendante, on peut être raisonnablement certain sur la base de nos données que cette relation potentielle sera trop petite pour être importante à un niveau pratique.

Tableau 1
Corrélations, moyennes et écarts-types des variables à l'étude

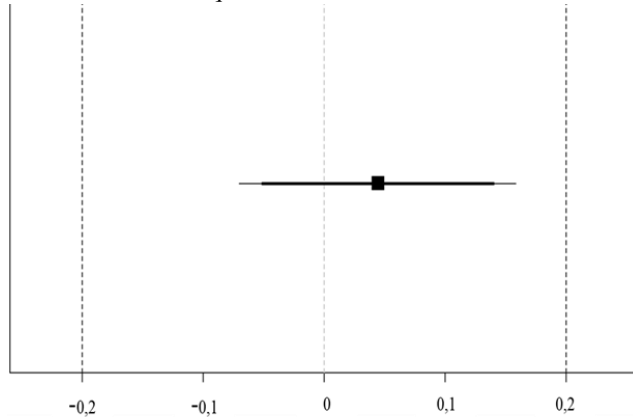
	Motivation intrinsèque	Stress	Congruence des valeurs
Motivation intrinsèque	-0.91		
Stress	-.22**	(.79)	
Congruence des valeurs	.46**	-.24**	(.90)
Moyenne	334	3,04	3,20
Écart-type	1,10	0,89	0,89

** $p < .01$; les alphas de Cronbach sont sur la diagonale.

Tableau 2
Résultats de l'analyse de régression hiérarchique

	Coefficient standardisé	Erreur type	Valeur de p du coefficient	Différence de R^2
Bloc 1				.23
Constante	3.34	0.06	< .01	
Congruence des valeurs	0.44	0.07	< .01	
Stress	-0.12	0.07	.03	
Bloc 2				< .01
Terme d'interaction	-0.05	0.07	.38	

Figure 2
Résultat du test d'équivalence



Note. La barre grasse représente le test d'équivalence (intervalle de confiance de 90 %), la barre en pointe normale représente le test de l'hypothèse nulle (intervalle de confiance de 95 %). Les résultats montrent que la taille d'effet que nous avons décelée n'est pas statistiquement différente de 0 mais plus petite que 0.2 de façon statistiquement significative.

Discussion

Le but de cette étude était d'observer si le stress peut agir comme modérateur sur la relation existante entre la congruence de valeurs et la motivation intrinsèque en atténuant cette relation. Les études antérieures poussaient à croire qu'un lien pourrait être observé étant donné la forte relation entre la motivation et la congruence des valeurs selon la théorie du *Person-Environment fit*. De plus, le modèle du *Job Demands-Resources* nous indiquait que le stress agissait négativement sur chacune de ces variables individuellement (Bakker & Demerouti, 2007 ; French et al., 1974 ; Harrison, 1976 ; Kelloway et al., 2011). Comme proposé dans la littérature, la congruence des valeurs a un impact sur la motivation intrinsèque d'un employé (Emmerich & Rigotti, 2017).

Le stress, de son côté, peut être causé par plusieurs contextes. Quelques exemples peuvent inclure une mauvaise justice organisationnelle, une incongruité entre l'employé et son organisation, de mauvaises

relations entre collègues et supérieurs, des sous-charges ou surcharges de travail et de l'incivilité (Kelloway et al., 2011 ; Portoghese et al., 2020). Ce stress est équivalent au concept de demande selon la conceptualisation du modèle de *Job Demands-Resources*. Ce modèle considère les demandes comme nuisibles sur le bien-être et la motivation des employés et employées. De plus, le *Job Demands-Resources* prévoit que les demandes et les ressources interagissent dans la prédiction de telles variables (Bakker & Demerouti, 2007 ; Kelloway et al., 2011 ; Portoghese et al., 2020).

L'analyse de l'effet de modération du stress sur la congruence des valeurs n'a pas démontré d'influence sur sa relation avec la motivation intrinsèque en tant que modérateur. Non seulement cela, mais le test d'équivalence (Lakens et al., 2018) montre que, même si l'on ne peut pas exclure la possibilité d'une relation autre que nulle sur la base du test d'hypothèse nulle, il est raisonnablement certain ($p < .01$) qu'une relation éventuelle serait petite au point d'être peu intéressante au niveau pratique. L'hypothèse est donc infirmée par les analyses qui semblent expliquer que le stress ne modifie pas la relation entre la congruence des valeurs et la motivation intrinsèque.

Il est possible d'appliquer ces résultats en reconnaissant que le stress et la congruence des valeurs ont une influence (de façon indépendante) sur la motivation intrinsèque des employés. En fait, comme les effets positifs de la congruence des valeurs semblent être robustes face aux effets du stress, on pourrait considérer que cette congruence est une ressource fiable pour la motivation. Les gestionnaires, et les employés auraient donc à gagner à renforcer cette ressource dans le milieu de travail. Il faut bien sûr prendre en considération que le stress est seulement une variable parmi plusieurs qui peut être nuisible dans le milieu de travail. Par contre, comme les demandes en général peuvent aboutir à du stress (pratiquement par définition), il est donc possible que les résultats de la présente étude puissent se généraliser à d'autres variables liées aux demandes (Kelloway et al., 2011).

L'absence d'effet de modération va en quelque sorte à l'encontre du modèle de *Job Demands-Resources*. Les résultats suggèrent donc qu'il pourrait être bénéfique que le modèle devienne plus précis dans ses prédictions. Par exemple, plutôt que de prévoir que les demandes et ressources interagissent de façon générale dans la prédiction de résultats, il serait souhaitable de savoir quand les effets d'interactions devraient effectivement être importants (p. ex., les résultats de la présente étude suggèrent que ce n'est pas systématiquement le cas). À cet égard, il est intéressant que la théorie du *Person-Organization fit* mette l'accent sur le fait que les cibles de congruence doivent être comparables (Edwards, 2008). En d'autres mots, le contenu des variables doit correspondre au même concept à la fois au niveau des personnes et de leur organisation. Possiblement, une correspondance relativement étroite serait nécessaire pour permettre les effets d'interaction entre les demandes et les ressources.

Une des limites qui a été relevée dans cette étude a trait au recrutement en ligne par le biais de la plateforme internationale *Prolific*. D'un côté positif, les analyses ont démontré que l'âge ainsi que le sexe n'ont pas influencé les résultats. De plus, la plateforme *Prolific* permet un recrutement de participants sur une échelle internationale, ce qui augmente l'accessibilité du sondage pour les sujets. Plus précisément, le recrutement international suggère que les résultats obtenus à cette expérimentation devraient être potentiellement généralisables à différents individus ayant plusieurs nationalités différentes. En contrepartie, cela pourrait aussi être considéré comme étant une limite, car l'étude ne cible pas une population en particulier. Par exemple, la grande variabilité d'emploi et d'âge chez les participants recrutés ne cible pas une industrie ou un groupe d'âge en particulier. Pour avoir des résultats plus précis sur une population spécifique, il serait nécessaire d'adopter une différente stratégie de recrutement. Par ailleurs, les données obtenues sont corrélationnelles. Cela fait en sorte qu'il n'est pas possible de conclure à des liens de causalité sur la base des résultats découlant de ce présent projet. Plus précisément, bien que la motivation est une conséquence de la congruence de valeurs, il n'est pas encore possible d'exclure un effet réciproque ou encore une causalité inverse.

Malgré ces limites, les résultats montrent clairement qu'il est impossible de parler d'un effet généralisable ou important de modération par le stress dans la relation entre la congruence des valeurs et la motivation. Effectivement, notre taille d'échantillon a permis d'atteindre une puissance statistique suffisante pour un test d'équivalence assez sévère.

Pour des recherches futures, il serait intéressant d'aller plus en détail sur le concept de niveau de congruence des valeurs. Par exemple, telle qu'illustrée par Emmerich et Rigotti (2017), l'authenticité est un type de congruence qui démontre aussi un effet sur le bien-être au travail. Nous pourrions utiliser un autre type de congruence pour observer si le stress agit comme modérateur pour ces différentes ressources. Une autre proposition pour des recherches futures pourrait être de mesurer la variable du stress de manière plus objective et non seulement de la perception du stress chez les sujets interrogés. Par exemple, l'approche habituelle à la modération propose d'observer les différences des pentes à +/- 1 d'écart-type sur l'échelle de mesure. Il serait possible d'évaluer la fréquence de facteurs de stress spécifiques et sur cette base plus concrète, faire des catégories plus claires entre les participants. De plus, un projet de recherche avec d'autres retombées importantes en psychologie du travail pourrait être proposé. Par exemple, nous pourrions mesurer la satisfaction en milieu de travail et voir si un effet d'interaction de stress et de congruence des valeurs agirait sur cette variable pour guider le développement théorique qui permettra éventuellement de prédire des effets d'interactions entre les demandes et ressources de façon plus claire. Cela pourrait permettre l'observation des diverses raisons d'insatisfaction en milieu de travail et en contact social.

Conclusion générale

Pour conclure, l'hypothèse n'a pas été confirmée ; le stress n'a pas eu un effet modérateur sur la relation entre la congruence des valeurs et la motivation intrinsèque dans nos données. Notre étude a su clarifier que ce lien est probablement peu important en milieu de travail. Ceci peut encourager d'autres études de ce genre, mais avec d'autres types de congruence ou différentes variables dépendantes que la motivation intrinsèque pour éclaircir les prédictions du modèle *Job Demands-Resources*. Les recherches antérieures nous guidaient à croire qu'un effet de modération pourrait être présent, mais nos résultats montrent plutôt des liens directs et indépendants entre la congruence des valeurs, le stress et la motivation intrinsèque. En bref, nos résultats encouragent les superviseurs à diminuer le stress de leurs employés lorsque possible, mais de continuer à renforcer la congruence des valeurs chez leurs employés même dans les situations où le stress devait rester élevé.

Références

- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International*

- Journal of Stress Management*, 10(1), 16. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Datta, T., Fonseca, C., Hamaoui, S., Lajoie, D., & Boudrias, J.-S. (2014). L'effet modérateur de la congruence des valeurs entre les employés et l'organisation sur le lien entre le leadership laissez-faire et la détresse psychologique. *Journal sur l'identité, les relations interpersonnelles et les relations intergroupes*, 7, 38-49.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Edwards, J. R. (2008). 4 person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230. <https://doi.org/10.1080/19416520802211503>
- Emmerich, A. I., & Rigotti, T. (2017). Reciprocal relations between work-related authenticity and intrinsic motivation, work ability and depressivity: A two-wave study. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 307. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00307>
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles/Industrial relations*, 69(4), 709-731. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>
- Ferguson, C. J. (2009). An effect size primer: A guide for clinicians and researchers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(5), 532-538. <https://doi.org/10.1037/a0015808>
- French, J. R. P., Rodgers, W., & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. Dans G. V. Coelho, D.A. Hamburg, & J.E. Adams (dir.), *Coping and adaptation*. Basic Books (p. 316-333).
- French, J. R. P., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1982). *The Mechanisms of Job Stress and strain*. Wiley.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gillet, N., Rosnet, E., & Vallerand, R. J. (2008). Développement d'une échelle de satisfaction des besoins fondamentaux en contexte sportif. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 40(4), 230-237. <https://doi.org/10.1037/a0013201>
- Harrison, R. V. (1976). *Job Demands and Worker Health: Person-Environment Misfit*. [thèse de doctorat, The University of Michigan] *Dissertation Abstracts International*, 37(2-B)
- Kelloway, E. K., Catano, V. M., & Day, A. L. (2011). *People and work in Canada: Industrial and organizational psychology*. Nelson Education Ltd.
- Kinman, G., & Jones, F. (2005). Lay representations of workplace stress: What do people really mean when they say they are stressed?. *Work & Stress*, 19(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678370500144831>
- Lakens, D., Scheel, A. M., & Isager, P. M. (2018). Equivalence testing for psychological research: A tutorial. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 1(2), 259-269. <https://doi.org/10.1177/2515245918770963>
- Livingstone, L. P., Nelson, D. L., & Barr, S. H. (1997). Person-environment fit and creativity: An examination of supply-value and demand-ability versions of fit. *Journal of Management*, 23(2), 119-146. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90040-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90040-4)
- Lloyd, J., Bond, F. W., & Flaxman, P. E. (2017). Work-related self-efficacy as a moderator of the impact of a worksite stress management training intervention: Intrinsic work motivation as a higher order condition of effect. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 115-127. <https://doi.org/10.1037/ocp0000026>
- Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimosky (dir.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organization Psychology* (vol. 12, p. 225-254). Wiley.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.618>
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Portoghese, I., Galletta, M., Leiter, M. P., Finco, G., d'Aloja, E., & Campagna, M. (2020). Job demand-

- control-support latent profiles and their relationships with interpersonal stressors, job burnout, and intrinsic work motivation. *Environmental Research and Public Health*, 17(24), 1-21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249430>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Steinbauer, R., Renn, R. W., Chen, H. S., & Rhew, N. (2018). Workplace ostracism, self-regulation, and job performance: Moderating role of intrinsic work motivation. *The Journal of Social Psychology*, 158(6), 767-783. <https://doi.org/10.1080/00224545.2018.1424110>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wayne, J. H., Matthews, R. A., Odle Dusseau, H., & Casper, W. J. (2019). Fit of role involvement with values: Theoretical, conceptual, and psychometric development of work and family authenticity. *Journal of Vocational Behavior*, 115, Article 103317. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.005>
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261. https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.279_1.x

Reçu le 9 novembre 2021
Révisé le 11 novembre 2022
Accepté le 13 novembre 2022 ■