

Les effets de la rémunération sur la créativité individuelle : un examen méta-analytique

The effects of compensation on individual creativity: a meta-analytical review

AZAIZI Amira,

Doctorante

École Nationale de Commerce et de gestion de Settat

Hassan First University - MAROC

Laboratoire de Recherche en Management Marketing et Communication (LRMMC)

amira.azaizi@gmail.com

BERBOU Lahoucine,

Enseignant chercheur

École Nationale de Commerce et de gestion de Settat

Hassan First University Settat - MAROC

Laboratoire de Recherche en Management Marketing et Communication (LRMMC)

lahoucine.berbou@uhp.ac.ma

Date de soumission : 27/10/2021

Date d'acceptation : 01/12/2021

Pour citer cet article :

AZAIZI. A. & BERBOU. L. (2021) « Les effets de la rémunération sur la créativité individuelle : un examen méta-analytique », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 12» pp : 113 -136

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Malgré les efforts de plusieurs chercheurs et praticiens pour comprendre comment motiver les individus à être plus créatifs, la question de savoir si les récompenses favorisent ou entravent la créativité demeure controversée. Certaines études ont montré que les récompenses extrinsèques renforcent le rendement créatif, tandis que d'autres ont conclu que la relation est négative ou inexistante. L'objectif de notre article est d'étudier la nature et l'intensité de la relation entre récompenses extrinsèques et créativité en réalisant une synthèse quantitative de la littérature, sous forme d'une méta-analyse. Pour y parvenir, notre recherche intègre les résultats des précédentes études empiriques analysant cette relation et identifie les critères de contingence des récompenses comme facteur modérateur expliquant la diversité des résultats. Notre méta-analyse de 16 études empiriques publiées au cours de la dernière décennie confirme une relation positive entre les récompenses extrinsèques et la créativité. L'analyse des modérateurs montre que la relation est significativement influencée par la présence de critères de contingence des récompenses.

Mots clés : Créativité ; Récompenses ; Motivation ; Critères de contingence ; Méta-analyse

Abstract

Despite the efforts of many researchers and practitioners to understand how to motivate individuals to be more creative, the question of whether rewards promote or hinder creativity remains controversial. Some studies have shown that extrinsic rewards enhance creative performance, while others have concluded that the relationship is negative or non-existent. The objective of our article is to study the nature and intensity of the relationship between extrinsic rewards and creativity by conducting a quantitative synthesis of the literature in the form of a meta-analysis. To achieve this, our research integrates the results of previous empirical studies analyzing this relationship and identifies reward contingency criteria as a moderating factor explaining the diversity of outcomes. Our meta-analysis of 16 empirical studies published over the past decade confirms a positive relationship between extrinsic rewards and creativity. Moderator analysis shows that the relationship is significantly influenced by the presence of reward contingency criteria.

Keywords: Creativity; Rewards; Motivation; Contingency Criteria; Meta-analysis

Introduction

Au cours de la dernière décennie, les entreprises ont connu une remarquable transformation à l'échelle mondiale. Cette transformation s'accompagne de changements économiques et technologiques faisant sentir le besoin de résoudre les problèmes de gestion de façon créative afin de trouver des solutions appropriées et d'assurer le succès et la survie de l'organisation à long terme.

La créativité des employés est essentielle à la croissance organisationnelle, à son efficacité, et à sa compétitivité. Lorsque les employés font preuve de créativité en milieu de travail, ils génèrent des idées nouvelles et potentiellement utiles et profitables concernant les produits, pratiques, services ou procédures. La recherche scientifique et académique s'est beaucoup intéressée à comprendre quelles pratiques de gestion peuvent faciliter la créativité afin de développer des modèles théoriques et des recommandations pratiques fondées sur des preuves empiriques pour améliorer la créativité en milieu organisationnel. Souvent les organisations fournissent des récompenses aux employés pour stimuler leur créativité. Toutefois, les études sur le terrain n'ont pas encore apporté de preuves concluantes concernant les effets des récompenses sur la créativité et donc la question de savoir si les récompenses favorisent ou entravent la créativité demeure indéchiffrable. De nombreux spécialistes de la créativité croient que les récompenses sont un facteur de motivation efficace pour divers types de performance y compris la créativité. En revanche, d'autres croient que la performance dans les tâches créatives diminue lorsque des récompenses sont offertes.

Pour participer au débat portant sur la relation rémunération – créativité, une synthèse de la littérature théorique et empirique est proposée, afin de généraliser les résultats des études singulières existantes et de leur dessiner une allure.

De manière générale, une démarche méta-analytique représente un grand intérêt quand les résultats obtenus d'un ensemble d'études portant sur un même sujet s'avèrent disparates. Cette démarche aide à mener des analyses statistiques sur les résultats obtenus (Wolf, 1986 cité dans Laroche & Schmidt, 2004), et conséquemment répondre aux interrogations suscitées par les résultats contradictoires.

A travers notre investigation méta-analytique, notre objectif est de fournir une réponse plus claire à la question : **Les récompenses extrinsèques sont-elles efficaces pour la promotion de la créativité individuelle ?**

Pour y répondre, dans une première partie, nous aborderons les incertitudes théoriques et empiriques qui caractérisent la relation entre les récompenses extrinsèques et la créativité

individuelle. Puis, dans une seconde, nous mettrons en exergue la procédure méta-analytique développée par Hunter et Schmidt (1990). Ensuite nous présenterons les résultats de notre méta-analyse. Et in fine les apports, les implications, les limites et les perspectives de notre approche méta-analytique seront discutés.

1. Revue de littérature

1.1. Éléments de définition

Comme point de départ, il convient de définir les concepts qui constituent l'objet de cette méta-analyse. En fait l'objectif principal de tout système de rémunération est d'attirer des candidats de qualité, de retenir les employés clés à leur emploi, et de marier la motivation des employés aux orientations de l'entreprise. À ce titre, la rémunération représente bien évidemment un levier de motivation et de performance. Nous retenons la définition de la rémunération telle que proposée par Roussel (1996), comme étant « l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie », notons que ces rétributions peuvent être intrinsèques ou extrinsèques et peuvent prendre des formes tangibles et intangibles.

Les récompenses intrinsèques proviennent directement de l'emploi lui-même et représentent généralement des sentiments de plaisir, de réussite, de défi et de croissance personnelle et professionnelle (Eisenberger & Aselage, 2009). Ces récompenses provoquent une motivation intrinsèque qui est définie comme le désir d'accomplir une activité comme une fin en soi sans aucune attente de récompenses externes (Amabile, et al., 1994). Par contre, les récompenses extrinsèques sont externes à l'emploi, elles comprennent à la fois des récompenses tangibles ayant des caractéristiques concrètes, visibles et facilement mesurables, comme les rémunérations financières et les promotions, ainsi que des récompenses intangibles qui sont relativement moins observables et mesurables comme la reconnaissance (Malik & coll, 2015 ; Yoon, et al., 2015). Ces récompenses engendrent une motivation extrinsèque qui fait référence au « désir d'exécuter une activité pour atteindre un résultat autre que l'activité elle-même » (Deci & Ryan, 1985). Cette motivation extrinsèque résulte de la perception d'un lien instrumental entre le comportement et les récompenses extrinsèques, alors que dans le cas d'une motivation intrinsèque, il n'y a aucun lien entre le comportement et toutes récompenses externes (Cooper & Jayatilaka, 2006 ; Deci & Ryan, 1985). Dans notre étude, nous nous sommes concentrés uniquement sur les récompenses extrinsèques.

La créativité au sens le plus large est un phénomène complexe qui concerne diverses disciplines, comme l'art, la psychologie, la sociologie, le comportement organisationnel, etc. La littérature

scientifique énumère plus d'une centaine de définitions de la créativité, signalant de la difficulté à cerner ce concept car la créativité peut être définie en termes de processus de pensée, de comportement et aussi en termes de produit final (Malik & Butt, 2017). Nous retenons l'une des définitions qui est largement utilisées et acceptées par les chercheurs, en considérant la créativité comme la production d'idées nouvelles et utiles concernant les produits, les services, les processus et les procédures (Amabile, 1983 ; Amabile, 1996 ; Oldham & Cummings, 1996 ; Shalley, et al., 2004 ; Byron & Nazarian, 2010). Ces idées fournissent à une organisation une matière première importante pour son développement ultérieur, en termes simples, la valeur de la créativité dans les organisations réside dans la capacité d'exploiter des idées nouvelles mais appropriées afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle, de résoudre les anomalies de fonctionnement, d'apporter réponses aux problèmes complexes et au total d'accroître la performance globale.

Ils existent de nombreuses méthodes pour mesurer la créativité individuelle, comme les tests de raisonnement divergents, les inventaires d'attitudes et d'intérêts, les inventaires de personnalités, les inventaires biographiques, les activités créatives auto-déclarées et les évaluations par les pairs, les enseignants et les superviseurs, etc. De plus dans la majorité des recherches sur la créativité récompensée, la créativité a été conceptualisée comme une construction unidimensionnelle. Des travaux soulignant les différentes dimensions de la créativité que les récompenses peuvent déclencher sont très rares, ainsi nous nous sommes focalisés spécialement sur les travaux qui ont opérationnalisé la créativité comme étant une variable unidimensionnelle.

1.2. Controverses théoriques

Les retombées des récompenses extrinsèques sur la créativité constituent un sujet controversé qui a fait l'objet de nombreuses discussions dans la littérature psychologique, éducative et organisationnelle. L'une des raisons plausibles des conclusions contradictoires concernant l'impact des récompenses sur la créativité peut être la signification des récompenses pour les employés. Du moment que les organisations exigent que leurs membres atteignent différents objectifs (comme la précision, l'efficacité et le temps de résolution des problèmes), les récompenses organisationnelles peuvent donner lieu à diverses interprétations, stimuler différents types d'efforts de travail (Eisenberger & Aselage, 2009 ; Malik, et al., 2015) et conséquemment différents résultats organisationnels. L'examen de la littérature existante fait ressortir plusieurs théories pour expliquer comment les récompenses extrinsèques affectent le comportement créatif. La plupart des chercheurs qui ont étudié cette relation ont mobilisé la

théorie de l'évaluation cognitive (Deci & Ryan, 1985), la Théorie des attentes (Vroom, 1964) ainsi que la learned industriousness theory (Eisenberger, 1992), voire d'autres théories comportementales connexes de la motivation.

La théorie de l'évaluation cognitive (TEC), est une mini-théorie du cadre général de la théorie de l'autodétermination. Cette théorie illustre les effets singuliers de certains facteurs environnementaux et sociaux (récompenses, feedback) sur la motivation intrinsèque qui est cruciale à la genèse de la créativité. Selon Deci et Ryan (1985), deux processus cognitifs ont été présumés fondamentaux pour nourrir la motivation intrinsèque ; à savoir le lieu perçu de causalité et l'information sur la compétence, le premier renvoyant à un besoin d'autonomie, et le second à un besoin de compétence (Sarrazin, et al., 2011). Pratiquement les récompenses externes peuvent affecter de deux manières la motivation intrinsèque. Primo elles peuvent diminuer la motivation intrinsèque suite à un déplacement du lieu perçu de causalité d'une cause interne vers une cause externe, en d'autres termes, quand un individu perçoit que son autonomie baisse, qu'il n'est plus maître de ses actes, et que son comportement est régulé à l'extérieur de lui-même ceci entraîne un désintérêt pour l'activité et par la suite une baisse de la motivation intrinsèque, dans ce cas, Deci et Ryan parlent d'aspect « contrôlant » que véhicule potentiellement tout événement extérieur (Malik, et al., 2015). Secundo, les récompenses externes peuvent entretenir la motivation intrinsèque grâce à l'information qu'elles peuvent signaler, si un événement socio-contextuel (récompenses, feedback) transmet une information sur la compétence de l'individu dans l'activité alors il développe une motivation intrinsèque pour celle-ci. Inversement dans les conditions où un événement transmet un moindre sentiment de compétence, la motivation intrinsèque est affaiblie, c'est ce que la TEC appelle l'aspect « informationnel » de l'événement (Yoon, et al., 2015b). En définitive, chaque récompense supporte potentiellement à la fois un aspect contrôlant et un aspect informationnel, l'effet de la récompense et de tout autre événement externe sur la motivation intrinsèque va dépendre de la perception qu'en a l'individu, ce que la TEC appelle la « signification fonctionnelle » de l'événement (Sarrazin, et al., 2011). Lorsque la récompense est perçue comme quelque chose de contrôlant alors la motivation intrinsèque pour l'activité peut se contrecarrer. À l'inverse, lorsque la même récompense est perçue comme une information susceptible de renforcer le sentiment de compétence, alors la motivation intrinsèque pour l'activité peut augmenter ce qui affecte plus directement la créativité établie par des études antérieures (Amabile, 1983). C'est en effet la saillance relative des aspects contrôlant versus informationnel des récompenses qui déterminera dans une large mesure la motivation intrinsèque résultante.

Si la théorie de l'évaluation cognitive (p. ex., Deci, Ryan & Koestner, 1999) laisse entendre que l'effet des récompenses dépend de la mesure dans laquelle les aspects des récompenses peuvent être perçus comme un contrôle (ou une information), ce qui diminue (ou augmente) la motivation intrinsèque jugée nécessaire à la créativité (p. ex., Deci, et al., 1999), la théorie des attentes (Vroom, 1964) et la learned industriousness theory (Eisenberger, 1992) suggèrent que les récompenses fournissent de l'information ce qui alimente la motivation intrinsèque et la créativité.

À la lumière de la théorie des attentes, trois conditions peuvent entraîner une forte motivation à accomplir une tâche, à savoir (i) l'attente ou la croyance qu'un effort accru augmentera le rendement, (ii) l'instrumentalité ou la croyance dans les systèmes qui mesurent le rendement et offrent des récompenses fondées sur le rendement, et (iii) la valeur ou la valence attribuée par les individus à certaines récompenses (Vroom, 1964). L'idée fondamentale de la théorie des attentes est basée sur la perspective du renforcement, qui soutient la vision utilitariste de la nature humaine et suppose que les renforcements externes peuvent renforcer toute dimension comportementale, comme la force, la durée, la nouveauté (Skinner, 1938) mais aussi la créativité. Cette théorie affirme que les récompenses extrinsèques permettent d'orienter les efforts des employés dans la direction souhaitée et suscitent des changements de comportement vers la créativité lorsque les récompenses accordées dépendent de la performance créative (Eisenberger & Cameron, 1998). En effet, ces récompenses augmentent les attentes des employés parce qu'elles fournissent des informations sur ce qui est valorisé et apprécié et dirigent l'effort vers la performance créative (Eisenberger & Shanock, 2003). En somme, une contingence de créativité transporte l'attention des individus sur l'aspect de la performance qui est privilégié (ici la créativité). Ces récompenses sont plus motivantes que les récompenses avec un critère de performance moins clair car elles amplifient l'instrumentalité en liant la créativité aux récompenses, motivant ainsi la performance créative.

Dans le même sens, à l'encontre de l'aspect contrôlant de la théorie de l'évaluation cognitive, les apports d'Eisenberger dans sa learned industriousness theory (Eisenberger, 1992) attestent que les récompenses extrinsèques ne réduisent pas l'autonomie mais la renforcent du moment que le récepteur de la récompense a le choix de l'accepter ou de la refuser. La récompense communique à son destinataire que l'activité est importante, ce qui augmente sa motivation intrinsèque et donc sa créativité. En effet, Eisenberger et Armeli (1997) ont rapporté que le fait d'exiger une haute performance dans une activité en contrepartie d'une rémunération élevée produisait une plus grande performance ultérieure dans une activité entièrement différente bien

qu'elle ne soit pas récompensée (Duah & Opoku, 2019). Selon la théorie, l'aversion d'un individu à l'égard d'un effort physique ou cognitif important peut être augmentée ou diminuée par l'apprentissage. La récompense d'une performance produit une réduction généralisée de l'aversion pour l'effort, augmentant ainsi l'effort déployé dans les tâches ultérieures. La théorie suppose également que les gens apprennent quelles dimensions de la performance actuelle sont récompensées (par exemple, la vitesse, la précision ou la créativité) et généralisent cet apprentissage à de nouvelles tâches (Malik, et al., 2015). Plus tard en présence de récompenses ces personnes ont tendance à se concentrer davantage sur cette dimension spécifique de la performance que sur les autres dimensions.

1.3. Ambiguïtés empiriques

Malgré la multitude d'enquêtes empiriques portant sur l'incidence des récompenses extrinsèques sur la créativité, les conclusions des chercheurs demeurent énigmatiques.

D'un côté, des travaux récents affirment que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un effet important sur la créativité des employés contribuant ainsi à renforcer l'innovation organisationnelle. Les résultats de l'étude de Chaubey et Sahoo (2019) affichent une relation positive entre les programmes de rémunération, d'apprentissage organisationnel ainsi de formation et la créativité individuelle. Le fait de fournir aux employés des récompenses extrinsèques est particulièrement utile pour stimuler la créativité et motiver les employés à travailler sur un objectif organisationnel spécifique (Abdul Rahim, et al., 2013). Notamment, les résultats de la recherche de Getachew et Nigusie (2019) montrent qu'il existe une relation positive et significative entre les récompenses extrinsèques, les récompenses intrinsèques et la créativité des employés. Les résultats de l'étude indiquent que 76,3% de la créativité des employés s'explique par les récompenses extrinsèques et intrinsèques alors que seulement 23,7% pourrait être due à l'effet de d'autres variables extrinsèques. D'ailleurs par le biais de plusieurs expériences, des auteurs de renom ont montré que lorsque des récompenses extrinsèques étaient liées à un comportement créatif, les effets des récompenses extrinsèques étaient positifs non seulement pour le rendement, mais aussi pour la motivation intrinsèque et la créativité individuelle (Eisenberger, et al., 1998 ; Eisenberger & Aselage, 2009). Ces conclusions concordent avec les résultats de Chaubey et Sahoo (2019) qui à travers leur investigation ont conclu que lorsque la contribution créative était récompensée et reconnue, l'employé éprouvait de la motivation nécessaire pour accepter un travail plus stimulant. Pareillement, Makhijaa et Akbarb (2019), ont reconnu qu'un système de récompense global

offrant des récompenses tangibles et intangibles, peut affecter de manière significative et positive la performance créative des employés.

De l'autre côté, certains chercheurs rapportent que la relation entre les récompenses extrinsèques et la créativité est non significative (Sanders, et al., 2018 ; Yoon, et al., 2015) voire même négative (Makhijaa & Akbarb, 2019 ; Yoon, et al., 2015b), ces aboutissements concordent avec une méta-analyse de 128 études réalisée par Deci et ses collaborateurs (1999) qui ont constaté que toutes les récompenses extrinsèques tangibles sapient considérablement la motivation intrinsèque et donc la créativité. À l'instar des synthèses d'Eisenberger et Cameron (1998), qui ont avancé que les effets négatifs des récompenses extrinsèques sur le comportement créatif peuvent facilement être évités en modifiant la contingence des récompenses, des travaux étudiant l'impact de la rémunération pour la créativité sur la créativité ont donné lieu à des corrélations positives mais faibles (Malik, et al., 2015 ; Yoon, et al., 2015 et Yoon, et al., 2015b). La même constatation est faite par des études portant sur la relation entre la rémunération basée sur la performance et la créativité (Zhang, et al., 2015 ; Zhang, et al., 2015b ; Sanders, et al., 2018).

L'état actuel des connaissances semble indiquer que plusieurs facteurs influencent la relation entre rémunération et créativité. Des conditions limites, comme la contingence des récompenses et les différences individuelles, peuvent déterminer les répercussions des récompenses sur la créativité. Dans leur récente étude sur le terrain, Malik et ses collaborateurs (2015) ont affirmé que les récompenses extrinsèques améliorent le rendement créatif lorsque les employés ont une disposition incluant des qualités personnelles telles qu'un locus de contrôle interne et une auto-efficacité créative ce qui les protègent de la menace potentielle des fonctions de contrôle et de contrainte des récompenses. Le fait de ne pas considérer ces différences individuelles pourrait expliquer les résultats incohérents qui caractérisent la relation rémunération-créativité (Eisenberger & Shanock, 2003). Suivant le même raisonnement, Li et ses collègues par leur enquête ont montré que la relation entre les récompenses basées sur la créativité et la créativité était positive lorsque les individus évaluaient ces récompenses comme un défi, et négative pour ceux considérant ces récompenses comme une menace (Li, et al., 2017).

Pour autant, les résultats obtenus par ces divers travaux empiriques sont disparates et il nous semblerait intéressant de prolonger ce type de revue de la littérature narratif par une méta-analyse susceptible de donner un sens à l'ensemble des résultats divergents. Nous verrons ainsi l'intérêt que revêt la procédure méta-analytique lorsque différentes recherches obtiennent des résultats contradictoires.

2. Méthodologie

La méta-analyse comme méthode de recherche, représente un complément à la revue de littérature classique. Elle constitue une véritable démarche scientifique et un travail de recherche à part entière (Laroche & Schmidt, 2004), mobilisée de plus en plus par les chercheurs dans diverses disciplines. À l'heure actuelle, la méta-analyse est l'une des plus importantes méthodes de synthèse des connaissances. Elle désigne « l'application d'un ensemble de méthodes d'analyse statistique à un ensemble de résultats empiriques issus d'études singulières, afin de les intégrer, les synthétiser et leur donner un sens » (Muller, 1988). Elle permet de porter réponse aux controverses empiriques, de trancher les débats académiques, d'accroître la puissance statistique en augmentant la taille des échantillons et d'émettre de nouvelles hypothèses de recherche.

La réalisation d'une méta-analyse exige une grande rigueur méthodologique et nécessite de suivre une procédure précise dont les principales étapes sont :

1. Collecte, sélection et codage des études empiriques.
2. Transformation des statistiques disponibles en une seule et même métrique afin d'en permettre la commensurabilité.
3. Détermination d'une grandeur d'effet moyenne sur la population de résultats statistiques afin de dégager une tendance sur l'ensemble de la littérature.
4. Recherche des variables modératrices afin d'expliquer la variance au sein de la population de résultats statistiques dans le cas où aucune grandeur d'effet moyenne significative ne peut être trouvée (recours à une méta-analyse stratifiée ou méta-régressions).

2.1. Collecte, Sélection et codage des études empiriques

Nous avons commencé par une recherche minutieuse des travaux existants portant sur la relation rémunération – créativité en utilisant *Google Scholar* en raison de son caractère inclusif. Puis nous avons consulté des bases de données scientifiques tel que *PsycInfo*, *Cairn*, *Jstor*, *ScienceDirect*, *Emeral*, etc. Les termes de recherche que nous avons utilisés comprenaient créativité, comportement créatif, performance créative, etc. Ainsi que des termes tels que rémunération, récompenses, incitatifs, etc.

Les articles retenus pour cette méta-analyse ont été alignés sur les critères d'inclusion suivants :

- Les études sélectionnées doivent porter sur une variable indépendante liée à la rémunération et une variable unidimensionnelle dépendante liée à la créativité.

- Les études doivent aborder la créativité au niveau individuel, nous avons exclu les études qui ne présentaient que des données au niveau de l'équipe ou de l'organisation parce que nous étions préoccupés par les effets des récompenses sur le rendement créatif individuel.
- Les études incluses doivent être publiées entre janvier 2010 et octobre 2020. Nous avons donc écarté tous les documents non publiés, n'ayant pas fait l'objet d'une évaluation par les pairs.
- Les études doivent comprendre des données statistiques qui pouvaient être utilisées pour calculer l'ampleur de l'effet de la relation entre les récompenses extrinsèques et la créativité des individus.
- Les études doivent être fondées sur une approche corrélacionnelle.

La sélection et l'inclusion des articles ont impliqué un processus en trois étapes, premièrement nous avons mené une analyse des résumés des articles résultant de la recherche documentaire pour en déterminer la pertinence. Deuxièmement nous avons analysé les articles sélectionnés qui ont montré un potentiel pour déterminer si les critères d'inclusion étaient remplis. Et finalement nous avons lu attentivement les études incluses et réalisé notre grille d'analyse. À la suite de notre processus de sélection, 16 recherches (n=4867) ont satisfait à tous les critères d'inclusion. Le nombre restreint des études sélectionnées s'explique par le simple fait que la littérature scientifique portant sur la gestion de la rémunération et plus précisément les effets de la rémunération sur les résultats organisationnels est moins développée comparativement à d'autres domaines de la gestion des ressources humaines comme la formation, le recrutement, etc. De plus, la taille limitée de notre échantillon se justifie par le contenu même des études sélectionnées.

Les études sélectionnées ont été codées grâce à une grille de codage, permettant de rassembler toutes les informations pertinentes à l'analyse méta-analytique (voir tableau N°1). En effet, il s'agit d'établir une liste de toutes les caractéristiques des études incluses. Cette liste peut réunir des éléments qui sont en mesure d'être associés aux résultats de l'étude. On y trouve les caractéristiques de la publication, le mode de mesure des variables d'intérêt, les particularités des échantillons, etc.

Dans chacune des études incluses dans notre synthèse de connaissances, les récompenses extrinsèques étaient la variable explicative, on y trouve des récompenses extrinsèques de l'entreprise, d'autres qui dépendent de la créativité, de la performance, ou des connaissances et compétences. Quant à la créativité, notre variable à expliquer, elle était mesurée dans la moitié

des études acceptées dans le cadre de notre méta-analyse par les superviseurs, et dans l'autre moitié par des auto-déclarations.

Tableau N°1 : Caractéristiques des études retenues dans la méta-analyse

Études	N	r	Contingence des récompenses	Mesure de la créativité	Caractéristiques de l'échantillon
Abdul Rahim et al. (2013)	120	0,643	Récompenses extrinsèques de l'entreprise ^b	Auto-évaluation	Employés de soutien administratif de cinq industries manufacturières (domaine électronique) à Shah Alam Selangor.
Chand et al. (2019)	150	0,459	Récompenses extrinsèques de l'entreprise ^a	Auto-évaluation	Enseignants.
Chaubey et Sahoo (2019)	258	0,584	Récompenses extrinsèques pour la créativité ^a	Auto-évaluation	Cadres moyens et supérieurs des unités de fabrication de voiture en Inde.
Duah et Opoku (2019)	275	0,232	Récompenses des connaissances et des compétences ^a	Auto-évaluation	Employés des entreprises scientifiques et technologiques en chine.
Getachew et Nigusie (2019)	260	0,752	Récompenses extrinsèques de l'entreprise ^b	Auto-évaluation	Employés d'une société de crédit dans la région Oromia en Éthiopie.
Hon (2012)	219	0,201	Récompenses des connaissances et des compétences ^a	Auto-évaluation	Employés chinois travaillant dans l'hôtellerie et les services.
Li et al. (2016)	196	-0,06	Récompenses extrinsèques pour la créativité ^a	Évaluation par les superviseurs	Employés de bureau provenant de quatre divisions d'un groupe de construction de centrales électriques en Chine.
Makhijaa et Akbarb. (2019)	240	0,678	Récompenses extrinsèques pour la créativité ^a	Évaluation par les superviseurs	Employés du secteur des technologies de l'information (TI) de la ville Karachi au Pakistan.
Malik et al. (2015)	181	0,01	Récompenses extrinsèques pour la créativité ^a	Évaluation par les superviseurs	Employés et superviseurs inscrits à des programmes de formation de cadres dans deux

					universités privées du Pakistan.
Sanders et al. (2018)	1589	0,04	Récompenses basées sur la performance ^a	Auto – évaluation	Employés de 29 organisations dans 10 pays (Chine, Danemark, Indonésie, Nigeria, Norvège, Malaisie, Portugal, Oman, Tanzanie et Royaume-Uni).
Yoon et al. (2015)	241	0,09	Récompenses extrinsèques pour la créativité ^a	Évaluation par les superviseurs	Employés travaillant dans diverses industries (entreprises manufacturières, organismes de recherche et développement, institutions financières, et des firmes de consultation en affaires) en Corée du Sud.
Yoon et al. (2015b)	271	0,026	Récompenses extrinsèques pour la créativité ^a	Évaluation par les superviseurs	Employés de l'une des plus grandes compagnies d'assurance de la Corée du Sud.
Zhang et al. (2015)	213	-0,014	Récompenses basées sur la performance ^b	Évaluation par les superviseurs	Employés de neuf entreprises publiques d'équipement automobile en Chine, travaillant dans des départements de R&D, de conception de produits, de soutien technologique, de gestion de la qualité, etc.
Zhang et al. (2015b)	222	0,03	Récompenses basées sur la performance ^b	Évaluation par les superviseurs	Employés de 18 entreprises en Chine travaillant dans les secteurs de l'énergie électrique, de la conception d'architecture, des technologies de l'information, de l'électronique, des télécommunications et du développement logiciel.
Zhang et al. (2015b)	216	0,02	Récompenses basées sur la performance ^b	Évaluation par les superviseurs	Employés de niveau intermédiaire travaillant dans 12 hôpitaux à Taiwan.

Zhou et al. (2011)	216	0,30	Récompenses extrinsèques de l'entreprise ^b	Auto – évaluation	Employés de 18 organisations Chinoises du secteur des télécommunications basées dans les régions de Pékin, Shanghai, Guangzhou, Jiang Su et Zhejiang.
<i>Note : r corrélation entre les récompenses et la performance créative ; N taille de l'échantillon de l'étude ;^a pratiques de récompenses intangibles (par exemple, éloges, reconnaissance) et tangibles (par exemple, salaire, promotions) ;^b pratiques de récompenses tangibles (par exemple, salaire, primes, promotions).</i>					

Source : Auteurs

2.2. Transformation des résultats en une seule métrique

La deuxième phase de la méta-analyse consiste à procéder à la transformation des statistiques présentées dans les études collectées afin de calculer une métrique commune – ou grandeur d'effet standardisée – qui va permettre de combiner les résultats et de calculer la moyenne des grandeurs d'effet (Wolf, 1986 cité dans Laroche & Schmidt, 2004). L'objectif consiste à obtenir un indicateur commun rendant compte de la relation étudiée. Ainsi, chaque étude est représentée par une grandeur d'effet, qui renvoie à l'estimation de l'effet dans la population de l'échantillon sans tenir compte de l'indicateur utilisé en particulier (Laroche & Schmidt, 2004). Les techniques de transformation des données statistiques en une seule métrique divergent selon la procédure adoptée et selon le type d'études disponibles (recherches expérimentales ou recherches de type corrélational).

Parmi les trois démarches principales de combinaison permettant de calculer un effet commun moyen (Hedges & Olkin, 1985 ; Hunter & Schmidt, 1990 ; Rosenthal, 1978), la méthode de Hunter et Schmidt a été privilégiée ici. Cette procédure implique la transformation de tous les indicateurs d'association disponibles dans les études en une métrique commune qui va permettre désormais de comparer des résultats éventuellement obtenus avec des méthodes statistiques différentes. Dans le cas présent, la grandeur d'effet est estimée par le biais du coefficient de corrélation. Cette mesure présente l'avantage de la facilité de calcul et d'interprétation.

2.3. Détermination d'une grandeur d'effet moyenne

Cette troisième étape consiste d'agréger les résultats de l'ensemble des études afin de vérifier si une tendance globale peut être identifiée parmi des résultats qui semblent hétérogènes. La démarche de Hunter et Schmidt (1990) consiste alors à calculer la moyenne des coefficients de

corrélation r sur l'ensemble des études collectées, après les avoir pondérés en fonction de la taille de l'échantillon de l'étude dont ils sont issus ($\bar{r} = \frac{\sum N_i r_i}{\sum N_i}$). Cette démarche nous permet de déduire un indicateur de tendance centrale permettant d'identifier la nature de la relation (positive ou négative) et son intensité (forte ou faible).

Ensuite nous calculons la variance totale observée ($S^2_r = \frac{\sum N_i (r_i - \bar{r})^2}{\sum N_i}$) et la variance liée à l'erreur d'échantillonnage ($S^2_e = \frac{k(1 - \bar{r}^2)^2}{\sum N_i}$), où N_i est le nombre d'observations dans chaque échantillon, r_i la taille de l'effet pour l'échantillon i , et k le nombre d'observations.

Suivant l'approche Hunter et Schmidt (1990), pour déterminer si les corrélations empiriques sont homogènes, nous utilisons 2 indicateurs: (1) les intervalles de confiance et de crédibilité; les intervalles de confiance ($95\% IC_f = \bar{r} \pm 1,96 \sqrt{(S_r^2/K)}$) fournissent des informations sur la fiabilité de l'estimation de la corrélation du coefficient moyen pondéré en indiquant la plage de valeurs entre lesquelles la valeur réelle de cette valeur est susceptible de se situer, compte tenu d'un niveau de confiance choisi par l'intéressé (dans notre cas, 95 %). Ainsi, un intervalle de confiance de 95% qui n'inclut pas zéro est un indicateur qu'il existe une véritable relation entre les variables d'intérêt (Hunter & Schmidt, 1990). En revanche, Les intervalles de crédibilité ($95\% IC_c = \bar{r} \pm 1,96 \sqrt{S_p^2}$), fournissent des informations sur la généralisabilité de l'estimation du coefficient de corrélation moyen pondéré, défini comme l'homogénéité de la distribution du coefficient de corrélation. Cet intervalle permet d'indiquer une fourchette de valeurs dans laquelle se situe une fraction choisie par l'intéressé de tous les coefficients de corrélation (dans notre cas, 95 %), rappelons que des intervalles plus étroits indiquent une plus grande homogénéité/généralisabilité (Hunter & Schmidt, 2004). Si les intervalles de crédibilité sont larges ou incluent zéro, nous reconnaissons que des modérateurs pourraient influencer la relation (Hunter & Schmidt, 2004). Et (2) un test non paramétrique X^2 qui suit la loi khi-deux reposant sur la prise en compte de la variance observée [$X(k - 1)^2 = S_r^2 (N/(1 - \bar{R}^2)^2)$] pour évaluer la signification de l'hypothèse nulle, ce test est recommandé par Hunter et Schmidt lorsqu'il s'agit de petits échantillons (Hunter & Schmidt, 1990).

Les analyses des modérateurs sont effectuées en séparant l'échantillon en sous-groupes pertinents. Ces derniers sont constitués en fonction des facteurs supposés modérateurs. Cette méthode de sous-groupe conseillée par Hunter et Schmidt (1990), permet d'évaluer l'hétérogénéité de l'échantillon. Le fait d'effectuer une méta-analyse stratifiée revient à suivre la même démarche d'analyse statistique par sous-groupes constitués sur la base des modérateurs

potentiels (mesures des grandeurs d'effet communes, intervalles de confiance IC_f, intervalles de crédibilité IC_r, tests d'homogénéité X²). Les principes d'interprétation sont identiques à ceux appliqués lors de la méta-analyse sur l'ensemble de l'échantillon d'études.

3. Résultats

En utilisant les techniques méta-analytiques décrites ci-dessus, nous avons étudié la relation entre les récompenses extrinsèques et la créativité (tableau N°2) ainsi que l'influence de la présence des critères de contingence des récompenses comme facteur modérateur de cette relation (tableau N°3).

3.1. Relation globale entre les récompenses extrinsèques et la créativité

Nous avons procédé à la méta-analyse comme méthode de recherche dans le but de prononcer sur le signe de causalité entre les récompenses extrinsèques et la créativité. Celle-ci repose sur l'étude des coefficients de corrélation entre les deux variables.

Le tableau N°2 affiche les résultats de notre démarche. On peut lire : le nombre d'études incluses dans la méta-analyse (k) ; la taille de l'échantillon total (N) ; l'estimation de la grandeur d'effet moyenne (\bar{r}) ; la variance observée (Sr^2), la variance liée à l'erreur d'échantillonnage (Se^2), l'intervalle de confiance à 95% (95% IC_f), l'intervalle de crédibilité à 95% (95% IC_r) et enfin 5) le résultat du test d'homogénéité X².

Tableau N°2 : Méta-analyse des études portant sur le lien entre les récompenses extrinsèques et la créativité

Corrélations	k	N	\bar{r}	Sr^2	Se^2	95% IC _f	Test d'homogénéité	
							95% IC _r	X ²
Toutes les corrélations	16	4867	0,19	0,062	0,003	[+0,16 ; +0,22]	[-0,29 ; +0,67]	324,78***

*Note : *** p<0,001 ; Un test significatif indique le rejet de l'hypothèse d'homogénéité du groupe d'études.*

Source : Auteurs

Comme le montre le tableau N°2, la corrélation moyenne de la relation entre les récompenses extrinsèques et la créativité est positive (+ 0,19) avec un intervalle de confiance à 95 % allant de +0,16 à +0,22 pour l'ensemble des 16 corrélations et un échantillon total de 4867 observations. L'intervalle de confiance associé est étroit et ne comprend pas zéro, ce qui prouve qu'il existe une relation positive et significative entre les récompenses extrinsèques et la créativité.

Pour les résultats globaux de notre méta-analyse, nous assistons à un intervalle de crédibilité allant de -0,29 à +0,67 qui comprend donc zéro, ainsi qu'un test Khi-deux fortement significatif ($X^2 = 324,78$; $ddl = 15$; $p < 0,001$). Ces indicateurs appuient l'existence de modérateurs. Dans ce cas, et avec ces données, les modérateurs affectent l'ampleur plutôt que la direction de la relation.

3.2. Analyse des modérateurs

La relation entre les récompenses extrinsèques et la créativité est significativement plus forte en manque de critère de contingence (+0,54) qu'en présence d'un critère de contingence (+0,12).

Pour le sous-groupe d'études qui ont mobilisés les récompenses sans aucun critère de contingence, l'intervalle de confiance [+0,49 ; +0,59] est étroit et n'inclut pas zéro garantissant que l'estimation est assez précise, de même que l'intervalle de crédibilité [+0,18 ; +0,89] ce qui suggère que la relation est significative et que la distribution est homogène, et par conséquent qu'il n'est pas nécessaire de poursuivre la recherche de modérateurs pour ce sous-groupe. Nous pouvons donc conclure que la relation entre les récompenses extrinsèques et la créativité est significativement positive et plus forte lorsque les récompenses offertes ne dépendent d'aucun critère de contingence.

Pour le sous-groupe d'études qui ont mobilisés les récompenses avec des critères de contingence, l'intervalle de confiance [+0,007 ; +0,233] n'inclut pas zéro, assurant que la relation est significative, toutefois l'intervalle de crédibilité qui inclut zéro [-0,26 ; + 0,50] et le test khi-deux qui est fortement significative ($X^2 = 169,7$; $ddl = 11$; $p < 0,001$), appellent à la recherche de variables modératrices pour ce sous-groupe.

Comme le montre le tableau N°3, nous avons poursuivi les analyses méta-analytiques en sous-groupes en fonction de trois critères de contingence, soit la créativité, la performance et les compétences et connaissances.

La relation entre les récompenses extrinsèques et la créativité est significativement plus forte lorsque les récompenses dépendent de la créativité (+0,24), des compétences et connaissances (+0,22), que lorsqu'elles dépendent de la performance (+0,032).

En présence du critère de contingence « créativité », l'intervalle de confiance à hauteur de 95% [+0,18 ; +0,29] est étroit et n'inclut pas zéro, confirmant que la relation est réellement positive et statistiquement significative. Certes l'intervalle de crédibilité à 95% [-0,33 ; +0,81] est relativement large et comprend la valeur 0, invitant à la poursuite de recherche de variables modératrices pour ce sous-groupe.

En présence du critère de contingence « compétences & connaissances », l'intervalle de confiance à hauteur de 95% [+0,14 ; +0,30] est étroit et ne comporte pas zéro attestant que la relation est réellement positive et significative entre les deux variables d'intérêt. Par ailleurs le test de Khi-deux nous appelle à accepter l'hypothèse nulle, selon laquelle les distributions observées sont identiques entre les échantillons observés ce qui suggère qu'une recherche continue de modérateurs pour ce sous-groupe n'est pas nécessaire.

En présence du critère de contingence « performance », l'intervalle de confiance à hauteur de 95% [-0,0089 ; +0,073], est large et inclut la valeur zéro, faisant état de la difficulté de conclure en termes de la significativité de la relation entre les récompenses extrinsèques basées sur la performance et la créativité. Il semble qu'il n'y a pas de consensus dans les études incluses dans ce sous-groupe en ce qui concerne le fait que les récompenses extrinsèques basées sur la performance et la créativité soient toujours corrélées de manière positive.

Compte tenu du nombre insuffisant d'études dans notre échantillon, il est difficile de continuer les analyses des modérateurs potentiels pour chaque sous-groupe.

Tableau N°3 : Résultats des modérateurs de la méta-analyse

Corrélations	k	N	r	Sr ²	Se ²	95% IC _r	Test d'homogénéité	
							95% IC _r	X ²
Présence de critère de contingence								
NON	4	746	0,54	0,035	0,0027	[+0,49 ; +0,59]	[+0,18 ; +0,89]	52,02***
OUI	12	4121	0,12	0,04	0,003	[+0,007 ; +0,233]	[-0,26 ; +0,50]	169,7***
Les critères de contingence								
Créativité	6	1387	0,24	0,088	0,004	[+0,18 ; +0,29]	[-0,33 ; +0,81]	137,43***
Performance	4	2240	0,032	0,00026	0,002	[-0,0089 ; +0,073]	_____	0,58 n.s
Compétences & Connaissances	2	494	0,22	0,00023	0,0037	[+0,14 ; +0,30]	_____	0,13 n.s
<i>Note : *** p<0,001 ; n.s. non significatif Un test significatif indique le rejet de l'hypothèse d'homogénéité du groupe d'études.</i>								

Source : Auteurs

4. Conclusion

Partant de l'idée que l'objet de toute recherche en gestion est de fournir des résultats reproductibles et généralisables il devient primordial alors d'établir des méthodologies permettant d'intégrer les études portant sur les mêmes problématiques de recherche (Coopers, 1982). Nous admettons donc qu'une revue quantitative des travaux empiriques sur le lien entre deux variables est plus significative qu'une revue de type narratif. Cette méta-analyse a cherché à déterminer si les récompenses extrinsèques sont bénéfiques ou nuisibles pour la promotion de la créativité. Sur la base des résultats de cette méta-analyse, il semble que l'on puisse affirmer que, dans l'ensemble, il existe une relation positive entre les récompenses extrinsèques et la créativité individuelle.

Les facteurs expliquant le comportement créatif des employés ont fait l'objet de plusieurs discussions théoriques et empiriques. À travers notre méta-analyse, nous avons tenté, dans un premier lieu de participer au débat existant sur la relation récompenses extrinsèques - créativité, et en un deuxième, de déterminer dans quelles conditions la contingence des récompenses extrinsèques peut renforcer ou miner la créativité individuelle.

4.1. Contributions théoriques et implications managériales

Sur le plan théorique, nos résultats montrent que les récompenses augmentent la créativité, en particulier lorsque ces récompenses ne dépendent d'aucun critère de contingence. Ces résultats révèlent que lorsque les individus perçoivent certains aspects de la récompense comme exerçant une pression ou un contrôle pour qu'ils se comportent d'une manière particulière, ils se considèrent comme moins autonomes et par conséquent leur motivation intrinsèque peut être contrecarrée paralysant la promotion de la créativité. Dans la même lignée des idées, nos résultats portent sur les mécanismes théoriques par lesquels les récompenses peuvent augmenter la créativité individuelle. Nos résultats soulignent que les récompenses basées sur la performance étaient faiblement associées à la créativité en comparaison avec les récompenses basées sur la créativité. Plus précisément, dans des conditions où la créativité est récompensée, les individus se concentrent davantage sur la performance créative que dans des conditions où les récompenses sont offertes pour la performance d'une manière générale. Par ailleurs nos résultats montrent que quand les récompenses communiquent la compétence, les individus font preuve d'un rendement plus créatif. Nos résultats confirment que les personnes qui reçoivent plus d'éléments d'information peuvent se sentir plus compétentes, et donc être plus motivées à manifester un comportement créatif. Nous pouvons certifier que nos résultats soutiennent les prédictions théoriques précédemment proposées, l'influence des récompenses en milieu de

travail dépend de la perception faite par les employés de ces récompenses, lorsqu'elles signalent une information positive sur la compétence, elles permettent d'accroître la créativité individuelle. Néanmoins, dans les conditions où ces récompenses représentent un contrôle ou une pression elle peuvent saper la créativité. D'une manière générale, à l'encontre de la littérature qui considère les approches théoriques de la théorie de l'évaluation cognitive d'une part, et de la théorie des attentes, ainsi que la learned industriousness theory d'autre part, comme opposées ou contradictoires, nos conclusions mettent l'accent sur l'utilité d'intégrer diverses perspectives théoriques pour mieux comprendre les effets des récompenses sur la créativité.

Sur le plan managérial, cette étude offre des solutions pratiques pour toute organisation souhaitant développer la créativité de ses employés. Nos résultats suggèrent que quel que soit la vocation de l'entreprise, elle peut utiliser les récompenses pour motiver les individus à être plus créatifs étant que la créativité des employés est une condition préalable à l'innovation organisationnelle. En outre, nos apports soulignent que pour motiver efficacement la créativité, les entreprises doivent s'efforcer d'indiquer clairement que la créativité et pas seulement la performance sera récompensée. Effectivement et dans un premier temps, les efforts des organisations doivent s'orienter vers la détermination des types des personnes qui recrutent, pour en avoir une idée sur la signification qu'elles feront aux systèmes de rémunération mis en place et globalement à toutes les pratiques de gestion des ressources humaines adoptées par l'organisation. Ainsi les organisations qui cherchent à améliorer leur performance en utilisant les systèmes de rémunération pour encourager la créativité doivent attirer des personnes qui ont des dispositions personnelles favorables au défi, à la nouveauté et à la création.

Également nous recommandons aux gestionnaires, cadres ou enseignants, qui souhaitent voir des résultats créatifs de la part de leurs subordonnés ou élèves, de veiller à récompenser les efforts de créativité de ces derniers. Les individus qui explorent de nouvelles façons pour résoudre les problèmes, qui sont ouverts à l'expérience, qui prennent des risques et relèvent des défis afin de suggérer de nouvelles idées et méthodes devraient être reconnus pour leurs efforts, même s'ils ne débouchent pas toujours sur des résultats créatifs utiles. Le fait de ne pas récompenser et reconnaître l'effort créatif peut entraîner le retrait des comportements créatifs.

4.2. Limites et perspectives de recherche

Cette méta-analyse est limitée par plusieurs facteurs. Tout d'abord, toutes les études incluses dans cette méta-analyse étaient corrélationnelles, nous n'avons pas pris en compte les études expérimentales, ce qui nous empêche de conclure que nos résultats peuvent s'appliquer à divers contextes. Bien que cette méta-analyse aide à clarifier la relation entre les récompenses

et la créativité, d'autres recherches sont nécessaires particulièrement dans d'autres milieux outre le milieu organisationnel. Deuxièmement le nombre réduit des études incluses dans le cadre de nos tests méta-analytiques limite la généralisabilité de nos résultats. Troisièmement, il y a ce que la méta-analyse appelle la question des « pommes et des oranges », où des confusions peuvent survenir du fait que chaque étude utilise des constructions, des mesures et des théories différentes. Enfin, la présente méta-analyse ne tient pas compte de tous les modérateurs susceptibles d'influencer la relation entre récompenses extrinsèques et créativité, dans cette optique nous souhaitons que des travaux futurs analysent l'influence de modérateurs potentiel relatifs aux variables d'intérêt (comme les mesures et dimensions de la créativité, les types des récompenses offertes), aux individus (comme les traits de personnalité, les différences individuelles) ou aux contexte des tâches (comme la complexité, le style leadership).

En guise de synthèse, bien que nous reconnaissons qu'il reste beaucoup à apprendre sur la créativité, les résultats de cette méta-analyse aident à expliquer quand les récompenses peuvent inhiber ou accroître la créativité. Plus précisément, nos résultats suggèrent que les récompenses ne sont ni entièrement nuisibles ni entièrement bénéfiques à la promotion de la créativité. Nos constatations aident à mettre en avant les conditions dans lesquelles les récompenses diminuent ou augmentent le rendement dans les tâches créatives.

BIBLIOGRAPHIE

1. Abdul Rahim, R., Nasir, M., Azrin, N., Mat Yusof, M. et Ahmad, N.L. (2013). Reward and Employee's Creativity: Case of Manufacturing Organization. *Global Journal of Business and Social Science Review*, 1, 10-17.
2. Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. et Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154– 1184.
3. Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A. et Tighe, E.M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967.
4. Byron, K. et Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138, 809–830.
5. Chand, A., Ashraf, N., Khalid, L. et Munawar, H. (2019). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Teachers Creativity. *Journal of Resources Development and Management*, Vol° 56, 24-34, DOI: 10.7176/JRDM

6. Chaubey, A. et Sahoo, C. K. (2019). Role of HR interventions in enhancing employee creativity and organizational innovation: an empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 195-206.
7. Cooper, R.B. et Jayatilaka, B. (2006). Group creativity: The effects of extrinsic, intrinsic, and obligation motivations. *Creativity Research Journal*, 18(2), 153–172.
8. Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
9. Deci, E. L., Koestner, R. et Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627–668. doi:10.1037/0033- 2909.125.6.627
10. Duah, HK. et Opoku, P. (2019). Reward, Motivation and Creativity: Moderated by the Need for Power. *International Business Research*, Canadian Center of Science and Education, vol. 12(3), 1-16.
11. Eisenberger, R. (1992). Learned industriousness. *Psychological Review*, 99, 248–267.
12. Eisenberger, R. et Armeli, S. (1997). Can salient reward increase creative performance without reducing intrinsic creative interest? *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 652–663. doi:10.1037/0022- 3514.72.3.652
13. Eisenberger, R., Armeli, S. et Pretz, J. (1998). Can the promise of reward increase creativity?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 704–714. doi:10.1037/0022- 3514.74.3.704
14. Eisenberger, R. et Aselage, J. (2009). Incremental effects of reward on experienced performance pressure: Positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 95–117.
15. Gagne, M. et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
16. Getachew, H. et Nigusie, G. T. (2019). The effect of reward system on employee creativity. *Journal of Higher Education Service Science and Management*, 2(1), 1-20.
17. Hon, A.H. (2012). When competency-based pay relates to creative performance: the moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), 130–138.
18. Hunter, J.E. et Schmidt, F.L. (1990). *Methods of meta-analysis: correcting error and bias in research findings*, Sage publications.

19. Laroche, P. et Schmidt, G. (2004). La méta-analyse en sciences de gestion : utilisations et débats, in H. Savall, M. Bonnet et M. Péron (coord.), Crossing frontiers in quantitative and qualitative research methods, Research Methods Division, Academy of Management, Lyon.
20. Laroche, P. (2015). La méta-analyse : méthodes et applications en sciences sociales. Louvain-LaNeuve, Belgique : De Boeck
21. Li, F., Deng, H., Leung, K. et Zhao, Y. (2016). Is perceived creativity-reward contingency good for creativity? The role of challenge and threat appraisals. Human Resource Management, DOI:10.1002/hrm.21795.
22. Makhijaa, S. et Akbarb, W. (2019). Linking Rewards and Creative Performance: Mediating Role of Intrinsic & Extrinsic Motivation and Moderating Role of Rewards Attractiveness. International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume 8, Issue 12, 36-61.
23. Malik, M. A. R., Butt, A. N. et Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. Journal of Organizational Behavior, 36, 59–74. doi:10.1002/job.1943
24. Malik, M. A. R. et Butt, A. N. (2017). Rewards and creativity: Past, present, and future. Applied Psychology, 66(2), 290–325. [https://doi.org/ 10.1111/apps.12080](https://doi.org/10.1111/apps.12080)
25. Oldham, G. R. et Cummings, A. (1996). Employee creativity, Personal and contextual factors at work. Academy of Management Journal, 39, 607–634. doi:10.2307/256657
26. Sanders, K., Jorgensen, F., Shipton, H., van Rossenberg, Y., Cunha, R., Li, X. et Dysvik, A. (2018). Performance-based rewards and innovative behaviors. Human Resource Management, 57(6), 1455–1468. doi:10.1002/hrm.21918
27. Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : les apports de la théorie de l'autodétermination. Traité de psychologie positive, Bruxelles : De Boeck, 273-312.
28. Shalley, C.E., Zhou, J. et Oldham, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. Journal of Management, 30(6), 933–958.

29. Yoon, H. J., Sung, S. Y. et Choi, J. N. (2015). Mechanisms underlying creative performance: Employee perceptions of intrinsic and extrinsic rewards for creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43 (7), 1161–1179.
30. Yoon, H.J., Sung, S.Y., Choi, J.N., Lee, K. et Kim, S. (2015b). Tangible and intangible rewards and employee creativity: The mediating role of situational extrinsic motivation. *Creativity Research Journal*, 27(4), 383–393.
31. Zhang, Y., Long, L. et Zhang, J. (2015). Pay for performance and employee creativity: The importance of procedural justice and willingness to take risks. *Management Decision*, 53, 1378–1397. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2013-0596>
32. Zhang, Y., Long, L., Wu, T. Y. et Huang, X. (2015b). When is pay for performance related to employee creativity in the Chinese context? The role of guanxi HRM practice, trust in management, and intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 698–719.
33. Zhou, Y., Zhang, Y. et Montoro-Sánchez, Á. (2011). Utilitarianism or romanticism: The effect of rewards on employees' innovative behaviour. *International Journal of Manpower*, 32(1), 81–98. doi: 10.1108/01437721111121242