

**Titre :** Leadership transformationnel et citoyenneté organisationnelle au sein d'une équipe

Rubrique : Article de recherche

**Auteur(s)**

- 1 : Marc Dussault
- 2 : Andrée-Ann Deschênes
- 3 : Clémence Émeriau-Farges

Citation : Dussault, M., Deschênes, A.-A. et Émeriau-Farges, C. (2019). Leadership transformationnel et citoyenneté organisationnelle au sein d'une équipe. *Ad Machina*, 3(1). doi: 10.1522/radm.no3.1108

---

**Affiliation des auteurs**

- |                  |                                       |   |
|------------------|---------------------------------------|---|
| 1 : Université : | Université du Québec à Trois-Rivières | Courriel : marc.dussault@uqtr.ca            |
| 2 : Université : | Université du Québec à Rimouski       | Courriel : andree-ann_deschenes@uqar.ca     |
| 3 : Université : | Université du Québec à Trois-Rivières | Courriel : emeriaufarges.clemence@gmail.com |

---

**Remerciements**

---

**Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

### Résumé (250 mots)

Plusieurs facteurs peuvent influencer l'efficacité et la productivité des équipes de travail, dont les comportements de citoyenneté. L'étude porte sur la relation entre le leadership du superviseur et les comportements de citoyenneté des subordonnés dans l'équipe. Les participants sont 288 adultes qui travaillent dans diverses organisations. Les résultats des analyses de régression soutiennent l'idée que le leadership transformationnel est positivement lié aux comportements de citoyenneté dans l'équipe. Le leadership transactionnel et le leadership laisser-faire ne sont pas liés aux comportements de citoyenneté dans l'équipe. Ces résultats tendent à confirmer l'importance du leadership transformationnel du superviseur dans la compréhension du succès des équipes au travail et, par voie de conséquence, des organisations.

### Abstract

*Several factors can influence the effectiveness and productivity of work teams, including citizenship behaviours. The study examines the relation between supervisor leadership and the citizenship behaviours of the subordinates in the team. The participants are 288 adults who work in various organizations. The results of regression analyses support the idea that transformational leadership is positively related to citizenship behaviours in the team. Transactional leadership and laissez-faire leadership are not related to citizenship behaviours in the team. These results tend to confirm the importance of the supervisor's transformational leadership in understanding the success of workplace teams, and consequently, organizations.*

### Mots clés

Leadership transformationnel, citoyenneté organisationnelle dans l'équipe

### Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# Leadership transformationnel et citoyenneté organisationnelle au sein d'une équipe

Marc Dussault  
Andrée-Ann Deschênes  
Clémence Émeriau-Farges


## Introduction

Plusieurs entreprises à succès organisent le travail autour d'équipes efficaces et productives. D'ailleurs, la plupart des entreprises de la classification Fortune 1000 utilisent les équipes pour favoriser l'engagement et l'implication des employés (LePine, Erez et Johnson, 2002). Plusieurs facteurs peuvent influencer l'efficacité des équipes de travail. Les comportements de citoyenneté dans les équipes constituent un de ces facteurs (Yun, Cox, Sims et Salam, 2007). Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont définis comme des comportements individuels volontaires qui ne sont pas exigés par la tâche ou par l'organisation (Roux et Dussault, 2007). Ces comportements non récompensés par l'organisation contribuent directement ou indirectement à l'efficacité organisationnelle (Organ, 1988). Organ (1988) vulgarise d'ailleurs ce phénomène par l'expression typiquement américaine du « syndrome du bon soldat ».

Les comportements de citoyenneté dans l'organisation peuvent être très variés. Organ (1988) identifie cinq types de comportements de citoyenneté. Il s'agit de l'altruisme, du professionnalisme, de la tolérance, de la prévenance et du civisme (Roux et Dussault, 2007).

L'altruisme consiste en des comportements volontaires d'aide orientés vers un membre de l'équipe ayant un problème lié au travail. On peut penser à un employé qui aide un collègue ayant un problème avec un nouveau logiciel. Le professionnalisme regroupe des comportements qui dépassent largement les exigences minimales de la tâche. Le professionnalisme repose essentiellement sur des règles personnelles de bonne conduite. Ainsi, un employé qui fait preuve de ponctualité exemplaire fait preuve de professionnalisme. La tolérance réfère à l'indulgence d'un individu par rapport à des conditions de travail qui ne sont pas idéales ou adéquates. Il accepte ces conditions dans la mesure où celles-ci sont présentes pour le bien et la réalisation des objectifs de l'organisation. À titre d'exemple, un employé qui travaille sans se plaindre des travaux effectués à proximité de son bureau est tolérant. La prévenance se caractérise par une attitude préventive envers des problèmes qui pourraient survenir à d'autres membres de l'équipe. Un travailleur qui connaît un client récalcitrant et qui avise un collègue qui doit le rencontrer fait preuve de prévenance. Le civisme se fonde sur des comportements adoptés par une personne motivée par le souci du bien-être de l'organisation. Le travailleur fait preuve d'engagement envers le processus organisationnel et il s'implique dans le processus en question. Ainsi, on peut penser à la situation courante lorsque des employés reçoivent des courriels informatifs du superviseur de l'équipe. La plupart ne les lisent pas ou, du moins, y jettent un œil furtif. En revanche, d'autres employés les lisent scrupuleusement et prennent en compte les informations fournies. Ils font preuve de civisme dans l'équipe. Tous les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent avoir une incidence sur l'efficacité groupale, car il s'agit de comportements sociaux (Yun, et *al.*, 2007). Les comportements de tolérance qui ne sont pas de nature proprement sociale ne devraient pas avoir une incidence sur l'efficacité groupale.

En ce qui concerne les antécédents des comportements de citoyenneté, il semble que la satisfaction au travail constitue un antécédent important (MacKenzie, Podsakoff et Ahearne, 1998; Organ et Ryan, 1995; Tang et Ibrahim, 1998). L'engagement organisationnel est un autre antécédent des comportements de citoyenneté dans



l'organisation (Rosenholtz, 1989; Roux et Dussault, 2007). Yun et *al.* (2007) suggèrent que le leadership du supérieur peut constituer un déterminant des comportements de citoyenneté organisationnelle. La présente étude soulève donc la question de l'impact du leadership du superviseur sur les comportements de citoyenneté dans les équipes de travail et ce, afin de combler un vide conceptuel puisque rares sont les études qui s'intéressent à cette variable prédictive.

## 1. Cadre théorique

Depuis 30 ans, le modèle multifactoriel du leadership de Bass (1985) constitue la théorie la plus utilisée dans les études. Cette théorie a été notamment validée dans les domaines militaire (Kane et Tremble, 2000), de l'éducation (Koh, Steers et Terborg, 1995), et du coaching (Rowold, 2006). Selon cette théorie, trois styles expliquent le leadership. Il s'agit du leadership transactionnel, du leadership transformationnel et du leadership laissez-faire (Avolio, Bass et Jung, 1999). Deux dimensions constituent le leadership transactionnel : les récompenses contingentes et la gestion par exception. Le leader adopte un comportement de récompenses contingentes lorsqu'il récompense les subordonnés en raison de l'atteinte d'objectifs de l'équipe, par exemple. Il fait de la gestion par exception lorsqu'il donne une rétroaction négative à un subordonné qui ne respecte pas les normes de l'équipe. Le leadership transformationnel est constitué du charisme, de la stimulation intellectuelle et de la reconnaissance personnelle. Un leader possède du charisme lorsqu'il suscite de l'enthousiasme et de la loyauté organisationnelle chez les membres de son équipe. Le leader utilise la stimulation intellectuelle lorsqu'il remet en question les façons de faire et amène les membres de l'équipe à innover. Enfin, le leader reconnaît personnellement les subordonnés lorsqu'il prête attention à leurs besoins personnels et qu'il adapte ses façons de faire à chacun d'eux. Le leadership laissez-faire est le dernier style du modèle de Bass. Il s'agit d'un non-leadership qui est présent lorsque le leader repousse ses responsabilités et est généralement absent lorsque les subordonnés ont besoin de lui (Bass, 1996; Avolio et *al.*, 1999). Les leaders les plus efficaces, soutiennent Bass et ses collègues (Bass, 1996; Avolio et *al.*, 1999), utilisent les styles transactionnel et transformationnel.

Peu d'études s'intéressent au leadership du supérieur en tant qu'antécédent des comportements de citoyenneté dans les équipes. La seule étude, à notre connaissance, utilisant la théorie du leadership de Bass dans la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle dans les équipes a été produite par Yun et *al.* (2007). Ils obtiennent une corrélation négative et non significative ( $r = -.05$ ) entre le leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté des équipiers. Yun et *al.* (2007) obtiennent aussi une corrélation positive et non significative entre le leadership transactionnel et les mêmes comportements ( $r = .06$ ). Ils obtiennent des résultats similaires lorsqu'ils régressent le leadership sur les comportements de citoyenneté dans l'équipe. En effet, le leadership transformationnel n'est pas un facteur de prédiction des comportements de citoyenneté dans l'équipe ( $\beta = -.18$ , n.s.). Une autre étude (Salam, Cox et Sims, 1996) utilise le modèle de Manz et Sims (1991) qui comprend quatre styles : autoritarisme, négociateur, transformationnel et habilitation. Les leaderships négociateur et transformationnel sont similaires aux leaderships transactionnel et transformationnel de Bass (1997). Les résultats des analyses de régression montrent que seul le leadership transformationnel prédit les comportements de citoyenneté dans l'équipe ( $\beta = -.69$ ,  $p < ,01$ ). Ce résultat est certes surprenant, car on pourrait croire qu'un leader transformationnel amène les équipiers à s'entraider et à être de bons citoyens dans l'équipe. Les auteurs soulèvent qu'un leader transformationnel peut susciter un grand désir de performance qui peut induire un stress chez les équipiers et un repli sur soi. De plus, le leadership négociateur du chef d'équipe n'est pas lié aux comportements de citoyenneté des équipiers. Le leadership transactionnel devrait aussi être un facteur de prédiction de la citoyenneté dans l'équipe puisque le leader récompense les comportements susceptibles de contribuer au succès de l'organisation. Les résultats de Salem et *al.* (1996) sont similaires à ceux obtenus par Yun et *al.* (2007). Euwema, Wendt, et van Emmerik (2007) s'intéressent aux liens entre le leadership directif, le leadership de soutien et les comportements de citoyenneté dans l'équipe auprès d'un large échantillon international ( $n = 95\ 893$ ). Le leadership directif prédit négativement les comportements de citoyenneté dans l'équipe ( $r = -.25$ ,  $p < ,01$ ) alors que le leadership de soutien les prédit positivement ( $r = ,29$ ,  $p < ,01$ ). Pearce et

Herbik (2004) soulèvent l'hypothèse que le leader qui met l'accent sur le travail d'équipe devrait susciter davantage de comportements de citoyenneté dans l'équipe. Ils obtiennent une corrélation positive forte entre l'accent mis par le leader sur le travail d'équipe et les comportements de citoyenneté dans l'équipe ( $r = ,55$ ,  $p < ,01$ ) qui soutient leur hypothèse de recherche.

Les études qui portent sur le leadership et les comportements de citoyenneté dans l'organisation sont plus nombreuses. En effet, Al-Sharafi et Rajiani (2013) obtiennent une relation positive entre les pratiques de leadership de Kouzes et Posner (1987) et les comportements de citoyenneté dans l'organisation. Les résultats de Babcock-Roberson et Strickland (2010) montrent que l'engagement organisationnel médiatise la relation entre le leadership charismatique et les comportements de citoyenneté dans l'organisation. Boerner, Dütschke et Wied (2008) montrent que la tension médiatise pleinement la relation entre le leadership charismatique et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Le leadership transformationnel est lié aux comportements de citoyenneté dans l'organisation lorsque l'habilitation psychologique modère cette relation (Jha, 2014). Asgari, Silong, Ahmad et Sama (2008) montrent que le leadership transformationnel est directement lié à l'altruisme et à la courtoisie dans l'organisation. Dans l'étude de Deluga (1995), le leadership charismatique est relié au professionnalisme, à la tolérance, au civisme, à la courtoisie et à l'altruisme dans l'organisation. Lian et Tui (2012) montrent que le leadership transformationnel prédit les comportements de citoyenneté dans l'organisation. Lian et Tui (2012) obtiennent une corrélation négative entre le leadership transactionnel et les comportements de citoyenneté dans l'organisation.

## 2. Hypothèse

À la lumière du cadre théorique et des études antérieures, l'étude soulève l'hypothèse que le leadership du supérieur constitue un facteur de prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle dans l'équipe. Ainsi, plus le leader adopte des comportements de leadership transactionnel et transformationnel, plus les membres de l'équipe adoptent des comportements de citoyenneté dans l'équipe. En outre, plus le leader adopte des comportements de leadership laisser-faire, moins les membres de l'équipe adoptent des comportements de citoyenneté dans l'équipe.

## 3. Méthode

Les participants sont 288 adultes qui travaillent dans diverses organisations. Parmi ceux-ci, 153 participent à un cours universitaire en comportement organisationnel d'une université régionale canadienne et 135 sont employés d'une entreprise internationale spécialisée en étanchéité de toiture. Il s'agit de 122 femmes et 164 hommes (2 participants n'ont pas répondu à la question du genre) âgés de 38,9 ans ( $\bar{E.T.} = 11,9$ ) qui ont en moyenne 7,2 ans ( $\bar{E.T.} = 7,2$ ) d'expérience dans leur emploi et 9,9 ans ( $\bar{E.T.} = 9,7$ ) d'expérience dans l'entreprise. Ils font partie d'une équipe de travail comprenant 18 membres en moyenne ( $\bar{E.T.} = 11,7$ ;  $Md = 8$ ).

Le leadership du superviseur a été évalué par les subordonnés à l'aide de l'échelle de Dussault, Valois et Frenette (2007). L'échelle est composée de 45 items sur une échelle Likert de 4 points allant de (1) Tout à fait en désaccord à (4) Tout à fait d'accord. Le leadership transactionnel est évalué par 13 items. Huit items mesurent les récompenses contingentes (p. ex. : Il félicite les bons coups de chacun) et cinq items portent sur la gestion par exception (p. ex. : Il rappelle à l'ordre le personnel qui ne respecte pas certaines règles). Le leadership transformationnel comporte 25 items. et le charisme est mesuré par 8 items (p. ex. : Il s'exprime de manière enthousiasme). De plus, 7 items portent sur la stimulation intellectuelle (p. ex. : Il encourage le personnel à innover) et 10 items portent sur la reconnaissance personnelle (p. ex. : Il prend en compte les besoins du personnel dans ses décisions). Enfin, six items mesurent le leadership laisser-faire (p. ex. : Il remet à plus tard la prise de décision). Dans la présente étude, l'échelle présente une bonne consistance interne (leadership transactionnel,  $\alpha = 0,85$ ; leadership transformationnel,  $\alpha = 0,93$  et le laisser-faire,  $\alpha = .70$ ).



Les comportements de citoyenneté dans l'équipe de travail ont été mesurés à l'aide de l'échelle de Cox (1993). L'échelle est composée de 16 items présentés sur une échelle Likert de 4 points allant de (1) Fortement en désaccord à (4) Fortement d'accord. L'échelle présente une bonne consistance interne ( $\alpha = .76$ ) ainsi que chacune des dimensions, sauf en ce qui concerne le civisme. L'altruisme est mesuré à l'aide de quatre items (p. ex. : Mes collègues sont toujours prêts à venir en aide à ceux qui les entourent;  $\alpha = .70$ ). Le civisme est estimé par quatre items (p. ex. : Mes collègues s'efforcent d'éviter de créer des problèmes à leurs collègues;  $\alpha = .49$ ). La prévenance est mesurée avec quatre items (p. ex. : Mes collègues s'efforcent d'éviter de créer des problèmes à leurs collègues;  $\alpha = .78$ ). Le professionnalisme est évalué par quatre items (p. ex. : La présence de mes collègues au travail est supérieure à la norme;  $\alpha = .72$ ).

#### 4. Résultats

Le tableau 1 présente la moyenne et l'écart-type pour chacune des variables. Il montre que les participants perçoivent leur supérieur comme étant très transformationnel et transactionnel, mais faiblement de type laisser-faire. En effet, ils rapportent que leur supérieur est un leader transformationnel assez fort avec une moyenne de 2,9 sur 4 ( $\acute{E}.T.= ,59$ ). Ils rapportent aussi qu'il est un bon leader transactionnel alors que la moyenne est de 2,8 sur 4 ( $\acute{E}.T.= ,54$ ). Enfin, ils soulignent que leur supérieur est un leader assez laisser-faire avec une moyenne de 2,1 ( $\acute{E}.T.= ,62$ ). Bref, le supérieur est décrit comme davantage transformationnel et transactionnel que de type laisser-faire. Il s'agit certes d'un résultat positif et ce, bien que le supérieur soit décrit comme étant assez laisser-faire. Les résultats révèlent aussi que les participants soutiennent que les membres de leur équipe sont des coéquipiers qui adoptent beaucoup de comportements de citoyenneté dans l'équipe. En effet, ils décrivent leurs coéquipiers comme étant de bons citoyens dans l'équipe avec une moyenne de 3,6 sur 4 ( $\acute{E}.T.= ,64$ ). Enfin, le tableau 1 met aussi en lumière des corrélations assez fortes entre les variables. Le leadership transformationnel est celui qui corrèle le plus positivement avec les comportements de citoyenneté des équipiers avec une corrélation de  $r = ,45$ ,  $p < ,01$ ). Le leadership transactionnel est le style qui obtient la deuxième corrélation la plus forte ( $r = ,36$ ,  $p < ,01$ ). Enfin, le non-leadership laisser-faire corrèle négativement avec les comportements de citoyenneté des équipiers ( $r = ,30$ ,  $p < ,01$ ). De tels résultats tendent à confirmer les hypothèses de recherche.

**Tableau 1**  
*Moyennes, écart-types et corrélations entre les variables*

Variable	M ( $\acute{E}.T.$ )	Transactionnel	Laisser-Faire	OCB
Transformationnel	2,9 (.59)	,73**	-,46**	,45**
Transactionnel	2,8 (.54)		-,25**	,36**
Laisser-faire	2,1 (.62)			-,30**
OCB	3,6 (.64)			

\*\* $p < ,01$

Le tableau 2 présente les résultats de l'analyse de régression pas-à-pas. Ce type de régression permet la vérification de l'augmentation du coefficient de détermination ( $R^2$ ) lié à chaque variable insérée dans l'équation de régression (Alain, 2004). Le tableau montre que seul le leadership transformationnel du superviseur prédit significativement les comportements de citoyenneté dans l'équipe. En effet, il montre une régression significative ( $R^2 = ,20$ ,  $\beta = ,49$ ,  $p < ,01$ ) entre le leadership transformationnel du superviseur et les comportements de citoyenneté des équipiers. Ainsi, ce résultat confirme la première hypothèse de recherche liée à la prédiction des comportements de citoyenneté dans l'équipe par le leadership transformationnel du supérieur. Le tableau 2 montre aussi que le leadership transactionnel ne prédit pas significativement ( $\beta = ,07$ , *n.s.*) les comportements de citoyenneté des équipiers. Ainsi, la deuxième hypothèse qui prévoit une prédiction des comportements de citoyenneté des équipiers par le leadership transactionnel du superviseur n'est pas confirmée par les résultats. Enfin, le leadership laisser-faire du supérieur prédit presque significativement et négativement les comportements de citoyenneté dans l'équipe ( $B = -,11$ ,  $p < ,06$ ). La troisième hypothèse qui prévoit une prédiction négative des comportements de citoyenneté des équipiers par le leadership laisser-faire du supérieur n'est pas confirmée, mais presque, par les résultats. En somme, bien que les corrélations observées soient dans le sens entendu dans les hypothèses, seule la première hypothèse liée au leadership transformationnel est soutenue par les résultats.

**Tableau 2**  
***Facteurs de prédiction des comportements***  
***de citoyenneté organisationnelle dans l'équipe***

Variable	$R^2$	$B$	$t$	$p$
Constante		2,17	12,72	,00
Transformationnel	,20	,49	8,51	,00
Transactionnel	n.s.	,07	,86	,39
Laisser-faire	n.s.	-,11	-1,90	,06

## 5. Discussion

L'objectif de cette étude était d'examiner les relations entre le leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté dans l'équipe. Les résultats de la présente étude soutiennent l'idée que le leadership transformationnel est positivement et directement lié aux comportements de citoyenneté dans l'équipe (hypothèse 1). Ce résultat est différent de ceux obtenus par Salam et al. (1996) et Yun et al. (2007). En effet, dans ces études, le leadership transformationnel prédit négativement les comportements de citoyenneté dans l'équipe. Le résultat de la présente étude est davantage conforme aux prémisses théoriques de Bass (1985). Un leader transformationnel constitue un modèle pour les subordonnés de sorte que ces derniers adoptent davantage de comportements de citoyenneté dans l'équipe en raison de leur appréciation du leader. Les résultats ne permettent pas de soutenir les hypothèses 2 et 3. En effet, le leadership transactionnel n'a pas de relation directe significative avec les comportements de citoyenneté dans l'équipe. Un tel résultat est surprenant considérant que le leadership transactionnel constitue un leadership de proximité efficace dans la prédiction de comportements au travail. À titre d'exemple, le leadership transactionnel du supérieur prédit la performance des subordonnés dans les études de Howell et Hall-Merenda, (1999) et de Paracha, Qamar, Mirza, Hassan et Wagas (2012). On pourrait d'ailleurs penser que l'adoption de comportements de récompense contingente par le leader puisse contribuer à la prédiction des comportements de citoyenneté dans l'équipe. De même, le leadership laisser-faire n'est pas lié aux comportements de citoyenneté dans l'organisation. La relation est négative comme stipulé dans l'hypothèse 3, mais cette relation n'est pas significative. Ce non-leadership est souvent associé à des



conséquences négatives comme la solitude professionnelle (Dussault, Frenette, Loye et Deschênes, 2017). Dans la présente étude, la relation directe est négative avec les comportements de citoyenneté, mais elle n'est pas significative.

Sur le plan théorique, la présente recherche ajoute à la compréhension des impacts du leadership sur la performance subjective de l'équipe de travail, soit la manifestation des comportements de citoyenneté organisationnelle. Sur le plan pratique, les résultats démontrent l'importance pour les gestionnaires d'équipe de travail d'utiliser un style de leadership davantage transformationnel. Les gestionnaires pourraient miser sur l'importance d'inspirer une vision claire et mobilisatrice ainsi que de s'assurer de stimuler intellectuellement les membres de leur équipe.

Les résultats sont limités par leur nature corrélacionnelle qui ne permet pas la conclusion d'une relation de cause à effet. Des études futures pourraient procéder à des mesures répétées afin de pallier ce problème. De plus, des études expérimentales pourraient aussi fournir un éclairage intéressant. L'étude est aussi limitée par la mesure des comportements de citoyenneté dans l'équipe. En effet, la sous-échelle portant sur les comportements de civisme ne présente pas une bonne consistance interne. De plus, seules des analyses factorielles exploratoires ont été effectuées pour sa validation (Cox, 1993). Des analyses factorielles confirmatoires pourraient être effectuées dans les études futures. En somme, la prédiction des comportements de citoyenneté dans l'équipe peut susciter de nouvelles études intéressantes.

## RÉFÉRENCES

- Alain, M. (2004). *Les us et abus dans l'application de la régression multiple en sciences humaines*. Trois-Rivières, QC : Les Éditions SMG.
- Al-Sharafî, H. et Rajjani, I. (2013). Promoting organizational citizenship behavior among employees: The role of leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 8(6), 47-54. doi:10.5539/ijbm.v8n6p47
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. et Sama, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6(4), 140-151.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. et Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. doi:10.1348/096317999166789
- Babcock-Roberson, M. E. et Strickland, O. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-3326. doi:10.1080/00223981003648336
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., et Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34. doi:10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x
- Boerner, S., Dütschke, E. et Wied, S. (2008). Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: Examining the role of stressors and strain. *Human Resource Development International*, 11(5), 507-521. doi:10.1080/13678860802417643
- Cox, J. F. (1993). *The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior, and subordinate citizenship* (Thèse de doctorat inédite). University of Maryland College Park.
- Deluga, R. J. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(18), 1652-1669. doi:10.1111/j.1559-1816.1995.tb02638.x
- Dussault, M., Valois, P. et Frenette, É. (2007). Validation de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur d'école. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(2), 37-52.
- Dussault, M., Frenette, É., Loye, A. S. et Deschênes, A.-A. (2017). Leadership transformationnel du superviseur et solitude professionnelle des employés. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 23(3), 187-196. doi:10.1016/j.pto.2017.01.009



- Euwema, M., Wendt, H. et van Emmerik, H. (2007). Leadership style and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1035-1057. doi:10.1002/job.496
- Kane, T. D. et Tremble, T. R. (2000). Transformational leadership effects of different levels of the Army. *Military Psychology*, 12(2), 137-160. doi:10.1207/s15327876mp1202\_4
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment, *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18-35. doi:10.1108/sajbr-04-2012-0036
- Koh, W. L., Steers, R. M. et Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behaviour*, 16(4), 319-333. doi:10.1002/job.4030160404
- Kouzes, J. et Posner, B. (1988). *The leadership practices inventory*. San Diego, CA: Pfeiffer.
- Lian, L. K. et Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of Subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96.
- LePine, J. A., Erez, A. et Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. doi:10.1037/0021-9010.87.1.52
- Howell, J. M. et Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694. doi:10.1037/0021-9010.84.5.680
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. et Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98. doi:10.1177/002224299806200306
- Manz, C. C. et Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35. doi:10.1016/0090-2616(91)90051-a
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. et Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x
- Paracha, U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. U. et Wagas, H. (2012). Impact of leadership style on performance and mediating role of job satisfaction: Study of private school in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55-64. ISSN: 2249-4588.
- Pearce, C. L. et Herbik, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310. doi:10.3200/socp.144.3.293-310
- Rosenholtz, S. (1989). Workplace conditions that affect teacher quality and commitment: Implications for teachers induction programs. *The Elementary School Journal*, 89(4), 420-439. doi:10.1086/461584
- Roux, S. et Dussault, M. (2007). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignantes et d'enseignants québécois. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 10(2), 151-164. doi:10.7202/1018168ar
- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18(4), 312 - 325. doi:10.1080/10413200600944082
- Tang, T. L. et Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and the Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529-550. doi:10.1177/009102609802700407
- Salam, S., Cox, J. et Sims, H. P. (1996). How to make a team work: Mediating effects of job satisfaction between leadership and team citizenship. *Academy of Management Proceedings*, 1996(1), 293-297. doi:10.5465/ambpp.1996.4980731
- Yun, S., Cox, J., Sims, H. P. et Salam, S. (2007). Leadership and teamwork: The effects of leadership and job satisfaction on team citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 171-193. ISSN: 1554-3145.