

Styles de leadership et comportements de citoyenneté organisationnelle : Revue de littérature systématique

Leadership styles and organizational citizenship behaviors: Systematic literature review

RAZEK Sarah

Doctorante

Ecole Doctorale Groupe ISCAE

LAREM : Laboratoire de recherche en management

Maroc

ZENJARI Amine

Enseignant chercheur

Ecole Doctorale Groupe ISCAE

LAREM : Laboratoire de recherche en management

Maroc

Date de soumission : 23/03/2024

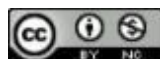
Date d'acceptation : 08/05/2024

Pour citer cet article :

RAZEK.S. & ZENJARI. A. (2024) « Styles de leadership et comportements de citoyenneté organisationnelle : Revue de littérature systématique », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 5 », pp : 341 – 370.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Les liens entre les styles de leadership et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) ont fait l'objet de plusieurs études académiques témoignant de l'intérêt que présente ce domaine de recherche, ce qui suggère que les styles de leadership et les CCO présentent un sujet de recherche continu au regard de l'intérêt accordé à l'étude des causes à effet entre les styles de leadership et les comportements de citoyenneté organisationnelle, néanmoins cette analyse des conséquences, des antécédents et liens de causalité directs et indirects fait ressortir que ce champ de recherche s'avère fertile et offre encore énormément de pistes de recherche à exploiter, pour approfondir la connaissance dans ce domaine qui reste plutôt récent et prospère. L'objectif de cette revue de littérature systématique est d'enrichir la recherche, en listant les différentes études qui ont traité des liens directs ou indirects entre les différents styles de leadership et les CCO. En effet ces études restent insuffisantes et méritent approfondissement, pour étudier les éventuelles relations directes et indirectes entre ces deux notions.

Un total de 147 articles publiés entre 2005 et 2021 ont été analysés ; Les principaux résultats de cette recherche ont montré que certains styles de leadership exercent un impact direct ou indirect sur les comportements de citoyenneté organisationnelle ; ces résultats fournissent des indices pour des recherches plus approfondie dans ce domaine.

Mots clés : « Leadership and mobilization ; leadership style and organizational citizenship behavior ; Styles de leadership et comportements de mobilisation ; Styles de leadership et comportements de citoyenneté organisationnelle ; Leadership et comportement de citoyenneté organisationnelle ; Leadership et comportement de mobilisation ».

Abstract

The links between leadership styles and organizational citizenship behaviours (OCB) have been the subject of several academic studies demonstrating the interest in this area of research, suggesting that leadership styles and OCB present an ongoing research topic in terms of the interest in studying the causes and effects between leadership styles and organizational citizenship behaviours. Nevertheless, this analysis of the consequences, antecedents and direct and indirect causal links shows that this field of research is fertile and still offers a lot of avenues of research to be exploited to deepen knowledge in this field, which remains rather recent and prosperous.

The aim of this systematic literature review is to enrich research by listing the various studies that have dealt with the direct or indirect links between different leadership styles and CCOs. In fact, these studies remain insufficient and deserve to be studied in greater depth to investigate the possible direct and indirect relationships between these two notions.

A total of 147 articles published between 2005 and 2021 were analyzed. The main results of this research showed that certain leadership styles have a direct or indirect impact on organizational citizenship behaviors; These results provide clues for further research in this area.

Keywords: «leadership and mobilization; leadership style and organizational citizenship behavior; Styles de leadership et comportements de mobilisation ; Styles de leadership et comportements de citoyenneté organisationnelle ; Leadership et comportement de citoyenneté organisationnelle ; Leadership et comportement de mobilisation ».

Introduction

Le leadership a été défini de différentes manières, mais la plupart des définitions partagent la conviction qu'il implique un processus d'influence visant à faciliter l'exécution d'une tâche collective. Un leader est une personne qui guide les autres vers un objectif commun et crée un environnement dans lequel les autres membres de l'organisation se sentent activement impliqués dans l'ensemble du processus. Le leadership est généralement un processus d'influence sociale, dans lequel une ou plusieurs personnes affectent un ou plusieurs adeptes en clarifiant ce qui doit être fait et en fournissant les outils et la motivation nécessaires pour atteindre les objectifs fixés (Bambale et al., 2011).

Le rôle des dirigeants dans les organisations est central, le leader mobilise ses équipes autour d'une vision commune et les guide pour l'atteinte d'objectifs communs en surpassant toutes les difficultés.

Plusieurs études ont démontré l'importance des styles de leadership pour le succès et la performance des organisations. Dans la réalité des affaires comme dans les écrits scientifiques, il est reconnu que les comportements des supérieurs immédiats ont une influence considérable sur les individus et les équipes de travail. En effet le leadership est un des plus importants facteurs explicatifs de la performance des ressources humaines dans les organisations (Lowe et al., 1996).

L'évaluation de la performance chez les employés s'est initialement focalisée sur les activités et tâches demandées par l'employeur et contractualisées dans les descriptifs de poste ; il s'agit de la notion de performance dans la tâche « task performance » ; (Borman et Motowildo, 1997 ; Conway, 1996 ; Hattrup, O'Connell et Wingate, 1998 ; Motowildo et Van Scotter, 1994). Néanmoins, des études plus récentes sur l'aspect informel de la performance, font ressortir l'existence de comportements discrétionnaires ne faisant pas partie de la performance au travail, mais qui permettrait la performance de l'équipe de travail et de l'organisation (Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000).

Selon Katz (1964), Cette idée est ancienne puisque Barnard soulignait déjà l'importance de ce type de comportements en 1938. Depuis, la confrontation des résultats et constats de plusieurs recherches ont donné naissance à un construit à part entière, faisant l'objet de définitions, d'opérationnalisations, de modèles et d'études dédiées à ce nouveau corps de connaissances qu'est les comportements discrétionnaires.

Ce construit, assez jeune dans sa formulation actuelle (les articles princeps de Bateman et Organ, et de Smith, Organ et Near datent de 1983), semble avoir modifié la manière de

concevoir la performance au travail. En effet, il semble exister désormais un certain consensus sur le fait que la performance au travail se divise en deux composantes : la performance sur les tâches prescrites et les comportements hors tâches ou les comportements de citoyenneté organisationnelle, (Borman et Motowildo, 1993 ; Stein, 2002 ; Werner, 2000).

Les CCO sont les contributions volontaires des employés qui vont au-delà des exigences des tâches qui leur sont formellement attribuées et pour lesquelles ils sont rémunérés (Organ, 1988). La plupart des auteurs contemporains (Pearce & Gregersen, 1991 ; Paillé, 2007 ; Wang & al., 2013 ; Kumar, 2014 ; Boundenghan, 2015 ; Ozsahin & M. Sudak, 2015 ; Thomas & al., 2016) se réfèrent aux travaux de Organ et ses collègues (Bateman & Organ, 1983; Smith & al., 1983 ; Organ, 1988 ; Farh & Organ, 1990; Organ & Ryan, 1995). Selon ces derniers, les Comportements de Citoyenneté Organisationnelle sont un ensemble de « conduites individuelles non directement reconnues et valorisées par le système formel de rémunération, contribuant au bon fonctionnement général de l'organisation, qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanctions »(Ndiaye & Sané, 2019).

Dans leur revue de littérature critique sur les études théoriques et empiriques se relevant aux CCO, Podsakoff et ses amis concluent que ces types de comportements extra rôles adoptés par les membres en direction de leurs collègues ou de l'organisation s'avèrent être d'un grand apport organisationnel, Ils contribuent entre autres à l'efficacité organisationnelle, à la cohésion dans l'équipe, à la motivation des membres et par conséquent à leur performance. (Podsakoff et al., 2000).

Pour maintenir une relation de bonne qualité avec leur supérieur, les subordonnés, en réponse aux contributions de ce dernier, auraient tendance à s'engager dans des comportements « extra rôle » qui sont bénéfiques au supérieur, comme par exemple faire des heures supplémentaires pour l'aider à terminer une tâche. Une étude de Settoon et al. (1996) confirme ce postulat. En effet, ces auteurs montrent qu'un échange leader-membre de bonne qualité amène les subordonnés à développer des comportements qui sont directement favorables à leur supérieur, tels que des comportements de performance « in-rôle » ou des comportements de citoyenneté organisationnelle. Par ailleurs, cette étude nous a également montré que la qualité de la relation entre un supérieur et son subordonné influence le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle et le subordonné sera de ce fait susceptible d'adopter des comportements de performance qui vont au-delà de ce qui est prescrit dans sa fonction (Cameron & Jost, 2005).

Partant des conséquences positives qu'ont les comportements de citoyenneté organisationnelle sur les organisations, l'étude des antécédents de ces CCO a été reconnue de grande importance pour toute organisation. Les travaux de Podsakoff, Mackenzie et Bachrach (2000) font ressortir que la recherche empirique s'est concentrée sur quatre grandes catégories d'antécédents, il s'agit des caractéristiques individuelles, caractéristiques des tâches, caractéristiques organisationnelles et des caractéristiques du leadership (les auteurs parlent essentiellement des comportements de leadership transformationnels et transactionnels) (Podsakoff et al., 2000).

Depuis, la recherche portant sur les déterminants des CCO a fait couler beaucoup d'encre dans les dernières années. Parmi les antécédents organisationnels documentés figurent la justice organisationnelle (Zhang, Liu, Xu, Yang, & Bednall, 2019; Di-Fabio & Palazzeschi, 2012), l'interaction entre le soutien organisationnel et la culture (Chiaburu, Chakrabarty, Wang, & Li, 2015) ainsi que le style de leadership (Zhang, Zhang, Liu, Duan, Xu, & Cheung, 2019; Nohe & Hertel, 2017 ; Rezaei, Yarmohammadian, & Mahmoodzadeh-Ardakani, 2017; Lian & Tui, 2012), Pour ce qui est des antécédents individuels, on retrouve notamment l'intelligence émotionnelle (Miao, Humphrey, & Qian, 2017), l'utilisation des forces (Littman-Ovadia, Lavy, & Boiman-Meshita, 2016; Belleville, 2017) et les traits de personnalité du BIG Five (Chiaburu, Oh, Berry, Li, & Gardner, 2011), la confiance organisationnelle (Zhang, Zhao, & Fang, 2010), la satisfaction au travail (Swaminathan & Jawahar, 2013), l'engagement organisationnel (Ibrahim & Aslinda, 2013) comme synthétisé dans les travaux d'Asgari et ses amis (Asgari et al., 2020).

Bien qu'un grand nombre de recherches aient été menées sur le comportement de citoyenneté organisationnelle, il existe encore un large gap à combler dans ce domaine par une analyse des liens entre les styles de leadership et les comportements de citoyenneté organisationnelle qui nécessitent une attention de recherche particulière.

Dans leur analyse synthétique des paradigmes de leadership influant sur les CCO, Bambale, Timohd shamsudin et Al subramaniam (Bambale et al., 2011), concluent que les recherches antérieures n'ont établi que six paradigmes de leadership comme ayant des liens avec les CCO. Il s'agit du leadership transformationnel (Bass, 1985 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Burns, 1978 ; Conger, et Kanungo, 1987 ; Tichy et DeVanna, 1986 ; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996) ; du leadership charismatique (Babcock-Roberson, et Strickland, 2010 ; Johnson, 2008 ; Sosik, 2005) ; du leadership transactionnel (Bass, Avolio, Jung et Berson, 2003 ; Howell et Hall-Merenda, 1999 ; Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996 ; Judge et Piccolo, 2004) ; du leadership éthique (Adebayo, 2005 ; Bobek et Hatfield, 2003 ; Epstein, 1998 ; Piccolo,

Greenbaum, Den Hartog et Folger, 2010) ; du leadership serviteur (Ehrhart, 2004 ; Vondey, 2010 ; Walumbwa, Hartnell et Oke, 2010) et de la dimension de considération du leadership (Schnake, Cochran et Dumler, 1995). Compte tenu des approches de leadership existantes rapportées dans la littérature sur le leadership, il est nécessaire de mener des recherches sur les CCO et leur relation avec tous les styles de leadership pour explorer les relations possibles. Ainsi notre revue de littérature systématique va se concentrer sur les styles de leadership comme antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle à travers cette **question de recherche centrale : Sous quel style, le leadership influence-t-il les attitudes et comportements discrétionnaires (CCO) au travail, et quels sont les dispositifs qui font que son effet soit accentué ou atténué ?**

Après présentation de la méthodologie adoptée pour notre revue de littérature systématique inspirée des travaux de Denyer et Tranfield, nous allons procéder à l'analyse des données recueillies pour ensuite présenter les résultats de notre étude.

1. Revue de littérature systématique

1.1. Définition de la revue de littérature systématique

La revue de littérature systématique est un examen d'une question clairement formulée qui utilise des méthodes systématiques et reproductibles pour identifier, sélectionner, synthétiser et évaluer de manière critique toutes les recherches pertinentes qui répondent à des critères d'éligibilité prédéfinis afin de répondre à une question de recherche donnée, et pour collecter et analyser les données des études qui sont incluses dans la revue (Nambiema et al., 2021). La revue de la littérature est une investigation qui prend comme matière première des travaux de recherche. Ces travaux sont généralement publiés dans des revues et des actes de conférences. D'autres formes de publications peuvent aussi être considérées : rapport de recherche, document électronique, mémoire de thèse ou de Master, etc. En considérant les travaux existants comme une « population » qu'on peut interroger, étudier et analyser, la revue de la littérature peut ainsi s'apparenter à une investigation de nature empirique. En effet, il s'agit d'obtenir une nouvelle connaissance par l'observation et la mesure d'un échantillon représentatif des travaux existants. Comme toute recherche empirique, une revue de la littérature peut adopter une démarche de type qualitative, quantitative, ou une combinaison des deux. Théoriquement, on peut de ce fait envisager d'appliquer – ou d'étudier l'applicabilité en tout cas – de toutes les techniques de recherche issues des approches qualitatives et quantitatives dans le domaine des sciences humaines et des systèmes d'information. (Assar, 2019). De ce fait, les revues systématiques permettent d'avoir des informations scientifiques fiables et à jour

et sont donc utiles pour éviter le gaspillage de la recherche en identifiant les questions pour lesquelles les données sont abondantes ou au contraire insuffisantes avec une synthèse des limites des travaux antérieurs et orientent de ce fait les pistes de recherches futures dans le domaine objet de la revue systématique.

1.2.Méthodologie

Nous avons choisi de suivre la démarche proposée par Denyer & Tranfield (2009) ; La spécificité de cette démarche réside dans le fait qu'elle tient compte des spécificités des recherches en sciences de gestion. D'ailleurs, ils ont proposé cinq principales étapes à suivre pour la revue de littérature systématique : (1) Formulation de la question ; (2) localisation des travaux de recherche ; (3) sélection et évaluation des travaux de recherche ; (4) analyse et synthèse et (5) présentation et utilisation des résultats.

1.2.1. Question de la revue de littérature systématique

Ainsi notre revue de littérature systématique va se concentrer sur les styles de leadership comme antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle à travers cette question centrale : Sous quel style, le leadership influence-t-il les attitudes et comportements discrétionnaires (CCO) au travail, et quels sont les dispositifs qui font que son effet soit accentué ou atténué ?

1.2.2. Localisation des travaux de recherche

Comme recommandé par Denyer et Tranfield (Denyer & Tranfield, 2009), les travaux de recherche abordant le sujet de la revue de littérature systématique doivent être localisés dans les articles académiques, articles publiés dans les revues non soumises au peer-review, ouvrages, bases de données, sites web, communications dans les congrès, conférences et séminaires, rapports techniques et même au niveau de la littérature journalistique ; quoiqu'ils soulignent que le choix des sources de données varie selon le domaine. Pour localiser et sélectionner de manière efficace et pertinente les travaux de recherche en liaison avec notre question de recherche, nous avons choisi le moteur de recherche « Google Scholar » vu qu'il intègre les différentes sources de données déjà citées en plus des données se trouvant dans des BDD scientifiques (Ebsco Host, Springer et Web of Science) ainsi que les travaux non publiés. Notre revue de littérature systématique couvre les travaux de recherche en Français et en Anglais sur la période : **2005-2021**. Les mots clés que nous avons ainsi utilisés sont : (1) «leadership and mobilization», (2) « leadership style and organizational citizenship behavior », (3) «Styles de leadership et comportements de mobilisation », (4) «Styles de leadership et

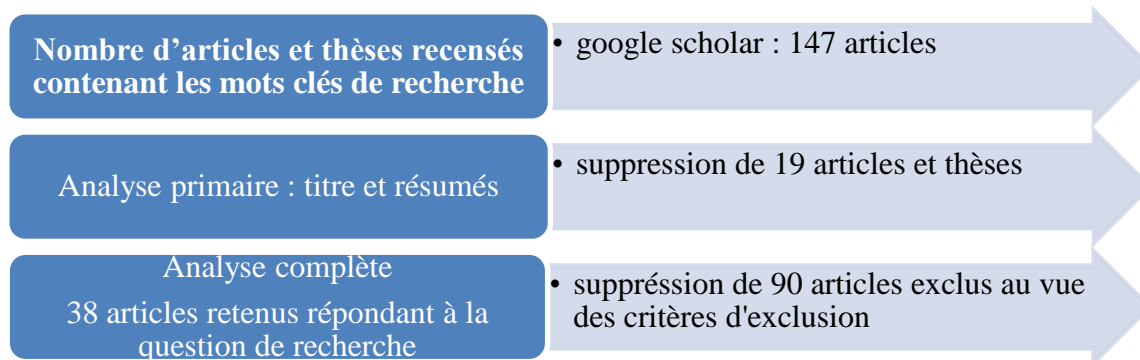
comportements de citoyenneté organisationnelle », (5) «Leadership et comportement de citoyenneté organisationnelle », (6) «Leadership et comportement de mobilisation ».

Notre objectif était de garantir un recueil exhaustif des travaux de recherche qui rentrent dans le périmètre de la revue de littérature systématique. Ont été exclus les travaux étudiant un public spécifique à savoir : hôpital ; université ; police ; pompier. Sur la base de notre revue de littérature exploratoire, et compte tenu de l'objet de notre revue de littérature systématique, nous avons pu sortir avec un ensemble assez complet des critères d'inclusion et d'exclusion des travaux de recherche (**Tableau 1**).

Tableau n°1 : Ensemble de critères d'inclusion et d'exclusion des travaux de recherche

	Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
Thématique traitée par les travaux de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Les styles de leadership en liaison avec la mobilisation ; - Les styles de leadership en liaison avec les CCO ; - Lien entre styles de leadership, mobilisation et CCO ; - Thématique traitée en liaison avec l'objet de la revue de littérature systématique. 	Références se concentrant uniquement sur l'une des variables indépendamment des autres
Nature des travaux de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Articles publiés dans des revues scientifiques soumises au peer-review ; - Articles publiés dans des revues scientifiques sans comité de lecture ; - Communications, actes de colloques ; - Ouvrages ; - Travaux de recherche non publiés : Thèses de doctorat, Mémoires de master, rapports, articles non publiés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Articles journalistiques ; - Articles de magazines ; - Références dupliquées ; - Sites web
Types de contribution	<ul style="list-style-type: none"> - Théorique, Conceptuelle - Empirique (Qualitative, Quantitative, Méthode mixte) 	
Langues	Français / Anglais	Autres langues
Années de publication	Entre 2005 et 2021	<ul style="list-style-type: none"> - Avant 2005 - Après 2021
Contexte de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les pays ; - Contexte organisationnel : Entreprises, Compagnies ... ; - Secteurs public et privé ; - Les études traitant différents contextes avec un ou plusieurs contextes spécifiques (mentionné(s) dans les critères d'exclusion) seront intégrées dans la revue de littérature systématique, vu qu'elles présentent des données émanant des contextes différents et non pas d'un seul contexte spécifique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contextes spécifiques tels que l'éducation ; universités ; Officiers de police ; la santé ; pompiers ...

Source : Auteurs

Figure n°1 : État des articles et thèses traités

Source : Auteurs

1.2.3. Analyse et synthèse

La phase d'analyse a pour ultime objectif de façonner les études individuelles de telle manière à ce qu'elles deviennent des parts pouvant constituer un tout, et de décrire comment elles se lient l'une à l'autre (Denyer & Tranfield, 2009). Le résultat d'une telle démarche est un tableau reprenant des données de toutes les études retenues ; ce tableau retrace donc une représentation synthétique du domaine de la recherche (Ibid.).

1.2.4. Présentation et utilisation des résultats

La présentation des résultats de la revue de littérature systématique constitue certes une étape importante, néanmoins, il est encore plus important de s'attarder sur la présentation de la démarche adoptée pour réaliser cette revue de littérature (Denyer & Tranfield, 2009). Les résultats de la revue de littérature systématique permettraient de relever ce qui est déjà connu et ce qui ne l'est pas par rapport à la question centrale de la revue de littérature (Denyer & Tranfield, 2009). Ces auteurs insistent sur le fait que le rapport de revue de littérature systématique doit contenir assez de détails extraits des études. L'intérêt est de permettre aux utilisateurs de la revue de littérature d'interpréter les résultats et juger par eux-mêmes la fiabilité des résultats. Le tableau d'analyse que nous avons produit lors de notre revue de littérature systématique est présenté au niveau du tableau 11: « Synthèse des résultats des recherches sur le lien entre les styles de leadership et les CCO » (Voir annexes).

1.3. Résultats de la revue de littérature systématique

1.3.1. Type de contribution

La description statistique des références incluses dans la revue de littérature systématique fait ressortir que la majorité des travaux de recherche retenus pour l'analyse sont des articles publiés dans des revues scientifiques (34 articles). Le Tableau 2 présente une répartition des références selon le type de contribution.

Tableau n°2 : Répartition des références par type de contribution

Type de contribution	Nombre de références	Références
Articles publiés dans des revues scientifiques	34	Marie-Claude Gaudet, Michel Tremblay (2012) ; changquan Jiao ,David A. Richards, Kai Zhang (2011) ; Marc Dussault, Andrée-Ann Deschênes , Clémence Émeriau- Farges (2019) ; Marie-Claude Gaudet et Michel Tremblay (2014) ; Abdu Ja'afaru Bambale, Faridahwatimohd Shamsudin & Chandrakantan A/L Subramaniam (2011) ; Michel Dion (2013) ; Myriam Chiniara and Kathleen Bentein (2016) ; Myriam Chiniara Kathleen Bentein (2018) ; Michael E. Brown & Linda K. Treviño (2006) ; Aslı Göncü, Zeynep Aycan and Russell E.Johnson (2014) ; Changquan Jiao , David A. Richards, Kai Zhang (2011) ; Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke (2010) ; Muhammad Ikram Ul Haq, Yasir Aftab Farooqi & Muhammad Ahmad (2016) ; Sumi Jha (2014) ; Hamed Al-sharafi & Ismi Rajiani (2013) ; Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati (2013) ; Thomas H. Tonkin (2013) ; Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen (2005) ; Roger J. Givens (2008) ; Fred O. Walumbwa , Peng Wang, Hui Wang , John Schaubroeck , Bruce J. Avolio (2010) ; Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel Griesser (2007) ; Amos Engelbrecht& Karen Hendrikz (2020) ; Retno Purwani Setyaningrum (2017) ; Diah Astrini Amir (2019) ; Isabel Buila, Eva Martínez, Jorge Matute (2018) ; Imen Keskes (2013) ; Nguyen Phan, Hanh Thao and Seung-Wan Kang (2020) ; Jan G Langhof & Stefan Guldenberg (2020) ; Michiel Frederick Coetzer , Mark Bussin and Madelyn Geldenhuys (2017) ; Nilupama Wijewardena , Ramanie Samaratunge &Charmine Härtel (2014) ; Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet (2005) ; Kgomotso Silvia Malinga, Marius Stander and Werner Nell (2019) ; Mohammadreza Zabihi, Reihaneh Hashemzehi and Khadijeh Ghaemmaghami Tabrizi (2012) ; Zhijun Chen, Jing Zhu, and Mingjian Zhou (2014)
Communications	2	Loréa Hirèche (2004) ; Laurent Giraud, Soufyane Frimousse, Yves Le Bihan and Carlos Plata (2021)
Thèses de Doctorat	2	(Lajoie, 2015)Denis Lajoie (2015) ; Anton Francois Schlechter (2005)
Total	38	

Source : Auteurs

1.3.2. Langue

La majorité des travaux de recherche inclus dans la revue de littérature systématique ont été publiés en Anglais (31 références) contre seulement 7 en Français.

1.3.3. Approches méthodologiques

L'examen des approches méthodologiques adoptées par les travaux de recherche fait ressortir la conclusion de la dominance des approches quantitatives avec un total de 26 travaux de recherche.

Tableau n°3 : Approches méthodologiques adoptées par les travaux de recherche

Approche méthodologique	Nombre de références	Références
Quantitative	26	Marie-Claude Gaudet, Michel Tremblay (2012) ; changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011) ; Marc Dussault, Andrée-Ann Deschênes , Clémence Émeriau-Farges (2019) ; Marie-Claude Gaudet et Michel Tremblay (2014) ; Myriam Chiniara and Kathleen Bentein (2016) ; Myriam Chiniara Kathleen Bentein (2018) ; Laurent Giraud, Soufyane Frimousse, Yves Le Bihan and Carlos Plata (2021) ; Aslı Göncü, Zeynep Aycan and Russell E.Johnson (2014) ; Changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011) ; Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke (2010) ; Muhammad Ikram Ul Haq, Yasir Aftab Farooqi & Muhammad Ahmad (2016) ; Sumi Jha (2014) ; Hamed Al-sharafi & Ismi Rajjani (2013) ; Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati (2013) ; Thomas H. Tonkin (2013) ; Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen (2005) ; Fred O. Walumbwa , Peng Wang, Hui Wang , John Schaubroeck , Bruce J. Avolio (2010) ; Anton Francois Schlechter (2005) ; Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel Griesser (2007) ; Amos Engelbrecht & Karen Hendrikz (2020) ; Retno Purwani Setyaningrum (2017) ; Diah Astrini Amir (2019) ; Isabel Buila, Eva Martínez, Jorge Matute (2018) ; Nguyen Phan, Hanh Thao and Seung-Wan Kang (2020) ; Mohammadreza Zabihi, Reihaneh Hashemzahi and Khadijeh Ghaemmaghami Tabrizi (2012) ; Zhijun Chen, Jing Zhu, and Mingjian Zhou (2014)
Conceptuelle	10	Loréa Hirèche (2004) ; Abdu Ja'afaru Bambale, Faridahwatimohd Shamsudin & Chandrakantan A/L Subramaniam (2011) ; Michel Dion (2013) ; Michael E. Brown & Linda K. Treviño (2006) ; Roger J. Givens (2008) ; "Jan G Langhof & Stefan Guldenberg (2020) ; Michiel Frederick Coetzer , Mark Bussin and Madelyn Geldenhuys (2017) ; Nilupama Wijewardena , Ramanie Samaratunge & Charmine Härtel (2014) ; Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet (2005) ; Kgomotso Silvia Malinga, Marius Stander and Werner Nell (2019)
Revue de littérature	2	Denis Lajoie (2015) ; Imen Keskes (2013)
Total	38	

Source : Auteurs

1.3.4. Contexte

Le Canada prend le lead quant à la fréquence des travaux de recherche sur le leadership en relation avec les comportements de citoyenneté organisationnelle avec un total de 9 travaux de recherche. Le tableau ci-après synthétise la répartition des travaux par pays.

Tableau n°4 : Répartition des études par pays

Pays	Nombre	Références
AUSTRALIA	1	Nilupama Wijewardena , Ramanie Samaratunge & Charmine Härtel (2014)
CHINA	5	changquan Jiao, David A. Richards, Kai Zhang (2011) ; Changquan Jiao, David A. Richards , Kai Zhang (2011) ; Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen (2005); Fred O. Walumbwa , Peng Wang, Hui Wang , John Schaubroeck , Bruce J. Avolio (2010) ; Zhijun Chen, Jing Zhu, and Mingjian Zhou (2014)
ENGLAND	1	Roger J. Givens (2008)
FRANCE	1	Laurent Giraud, Soufyane Frimousse, Yves Le Bihan and Carlos Plata (2021)
GERMANY	2	Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel Griesser (2007) ; Jan G Langhof & Stefan Guldenberg (2020)
CANADA	9	Denis Lajoie (2015) ; Loréa Hirèche (2004) ; Marie-Claude Gaudet, Michel Tremblay (2012) ; Marc Dussault, Andrée-Ann Deschênes, Clémence Émeriau-Farges (2019) ; Marie-Claude Gaudet et Michel Tremblay (2014) ; Michel Dion (2013) ; Myriam Chiniara and Kathleen Bentein (2016) ; Myriam Chiniara Kathleen Bentein (2018); Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet (2005)
INDIA	1	Sumi Jha (2014)
INDONESIA	3	Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati (2013) ; Retno Purwani Setyaningrum (2017) ; Diah Astrini Amir (2019)
IRAN	1	Mohammadreza Zabihi, Reihaneh Hashemzehi and Khadijeh Ghaemmaghami Tabrizi (2012)
KENYA	1	Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke (2010)
MALAYSIA	1	Abdu Ja'afaru Bambale, Faridahwatimohd Shamsudin & Chandrakantan A/L Subramaniam (2011)
PAKISTAN	1	Muhammad Ikram Ul Haq, Yasir Aftab Farooqi & Muhammad Ahmad (2016)
SOUTH AFRICA	4	Anton Francois Schlechter (2005) ; Amos Engelbrecht & Karen Hendrikz (2020) ; Michiel Frederick Coetzer , Mark Bussin and Madelyn Geldenhuys (2017) ; Kgomotso Silvia Malinga, Marius Stander and Werner Nell (2019)
SPAIN	2	Isabel Buila, Eva Martínez, Jorge Matute (2018) ; Imen Keskes (2013)
TURKEY	1	Aslı Göncü, Zeynep Aycan and Russell E. Johnson (2014)
USA	2	"Michael E. Brown & Linda K. Treviño (2006) ; Thomas H. Tonkin (2013)
VIETNAM	1	Nguyen Phan, Hanh Thao and Seung Wan Kang (2020)
YEMEN	1	Hamed Al-sharafi & Ismi Rajiani (2013)
TOTAL	38	

Source : Auteurs

1.3.5. Styles de leadership étudiés

Plusieurs styles de leadership ont été étudié pour révéler les liens avec les comportements de citoyenneté organisationnelle. Le tableau suivant fait ressortir la fréquence de chaque style de leadership.

Tableau n°5 : Fréquence d'étude de chaque style de leadership

Styles de leadership	Nombre*	Travaux de recherche
Authentic leadership	2	(Tonkin, 2013; Walumbwa, Wang, et al., 2010)
Charismatic Leadership	1	(Aftab & Muhammad, 2016)
Ethical leadership	3	(Hirech, 2004) ; (Brown & Treviño, 2006) ; (Wijewardena et al., 2014)
Inclusive leadership	1	(Chen et al., 2020)
leadership	1	(Tremblay et al., 2005)
Leadership de Structure	2	(Gaudet & Tremblay, 2012) ; (Gaudet & Tremblay, 2014)
Leadership de considération	1	(Gaudet & Tremblay, 2012)
Leadership Practices	1	(Al-sharafi & Rajiani, 2013)
Transformational Leadership	15	(Lajoie, 2015), (Dussaut et al., 2019), (Bambale et al., 2011), (Dion, 2013), (Goncu asli et al., 2014), (Zhang et al., 2011), (Jha, 2014), (Maharani et al., 2013), (Tonkin, 2013), (Wang et al., 2005), (Givens, 2008), (Schlechter, 2005), (Boerner et al., 2007), (Buil et al., 2018), (Keskes, 2014), (Zabihi et al., 2012)
Transactional Leadership	5	(Bambale et al., 2011), (Dussaut et al., 2019) ; (Boerner et al., 2007), (Keskes, 2014), (Zabihi et al., 2012)
Laissez-faire Leadership	2	(Dussaut et al., 2019) ; (Bambale et al., 2011)
Paternalistic Leadership	1	(Goncu asli et al., 2014)
Contingent-Reward Leadership	1	(Zhang et al., 2011)
principled leadership	1	(Engelbrecht & Hendrikz, 2020)
Servant leadership.	9	(Chinaira & Bentein, 2016), (Chinaira & Bentein, 2018) (Walumbwa, Hartnell, et al., 2010), (Setyaningrum, 2017) (Diah, 2019), (Phan et al., 2020), (Güldenbergl & Langhof, 2020), (Coetzer et al., 2017), (Z. Chen et al., 2014)
Positive Leadership	2	(Giraud et al., 2021) ; (Malinga et al., 2019)

*NB : sur les 38 articles retenus, certains articles traitent plusieurs types de leadership à la fois d'où la différence du total.

Source : Auteurs

1.3.6. Echelles de mesure

Plusieurs échelles de mesure ont été utilisées dans le cadre des études quantitative pour étudier les styles de leadership ; le tableau suivant retrace les différentes échelles utilisées pour mesurer les différents styles de leadership. En ce qui concerne les Comportements de citoyenneté organisationnelle, la principale échelle utilisée est celle de Podsakoff et al. (1990), comme présenté dans le tableau suivant.

Tableau n°6 : Échelles de mesure utilisées CCO et styles de leadership

Variables	Nombre	Échelles de mesure utilisées	Références
Pour les styles de leadership			
Authentic leadership	2	* Authentic Leader Questionnaire (ALQ) composed of 16-items (Walumbwa, et al., 2008). * Authentic leadership ($\alpha=0.91$) was measured using the 16-item Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)	*Thomas H. Tonkin (2013); *Fred O. Walumbwa , Peng Wang, Hui Wang , John Schaubroeck , Bruce J. Avolio 2010
Inclusive leadership	1	Inclusive leadership was measured with the threedimensional, nine-item scale developed by Carmeli et al.(2010);	changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011)
Leadership de Structure	2	*Comportements de leadership. Echelle du Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ – XII ; Stogdill, 1963). 11 items * Comportements de leadership. Les items du leadership de structure sont tirés du Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ – XII; Stogdill, 1963). L'instrument contient 10 indicateurs comportementaux pour ce style de leadership	*Marie-Claude Gaudet, Michel Tremblay (2012) * Marie-Claude Gaudet et Michel Tremblay (2014)
Leadership de considération	1	Comportements de leadership. Echelle du Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ – XII ; Stogdill, 1963). 11 items	Marie-Claude Gaudet, Michel Tremblay (2012)
Leadership Practices	1	The leadership practice is measured by the 30 items of leadership practices inventory (LPI) that developed by (Kouzes & Posner 2003).	Hamed Al-sharafi & Ismi Rajiani (2013)
Transformational Leadership	10	* 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 * Transformational Leadership was measured using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ–Form 5X; Avolio, Bass, & Jung, 1999). The questionnaire consisted of 20 items * The scale taken from Podsakoff et al. (1990) included 23 items * Transformational leadership behavior. This study used the shortened version of Podsakoff et	* Marc Dussault, Andrée-Ann Deschênes , Clémence Émeriau-Farges (2019) * Aslı Göncü, Zeynep Aycan and Russell E. Johnson (2014) * Changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011) * Sumi Jha 2014

		<p>al.'s (1990) measure of transformational leadership (MacKenzie et al., 2001). This scale is comprised of 14 items.</p> <p>* Transformational Leadership X1.1 Idealized influence X1.2 Inspirational motivation X1.3 Intellectual stimulation X1.4 Individual consideration</p> <p>* Transformational leadership. We used the Chinese version of the 23-item transformational leadership scale (Chen & Farh, 1999),</p> <p>* Transformational Leadership Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Engelbrecht & Chamberlain, 2005; Krafft et al., 2004). four subscales, Bass and Avolio (1995)</p> <p>* Transformational and Transactional Leadership German translation of the Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ-Form 5X Short; Bass & Avolio, 1995) by Felfe (2006).</p> <p>* Transformational leadership was measured using Carless et al.'s (2000) scale Organizational identification was assessed following Smidts et al. (2001).</p> <p>* Transformational and transactional leaderships was measured using the multifactor leadership questionnaire (MLQ) .</p>	<p>* Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati 2013</p> <p>* Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen (2005)</p> <p>* Anton Francois Schlechter (2005)</p> <p>* Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel Griesser (2007)</p> <p>* Isabel Buila, Eva Martínez, Jorge Matute (2018)</p> <p>* Mohammadreza Zabihi, Reihaneh Hashemzehi and Khadijeh Ghaemmaghami Tabrizi (2012)</p>
Transactional Leadership	4	<p>* 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</p> <p>* The scale taken from Podsakoff et al. (1990) included 23 items measuring 6 factors of transformational leadership</p> <p>* Transformational and Transactional Leadership German translation of the Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ-Form 5X Short; Bass & Avolio, 1995) by Felfe (2006).</p> <p>* Transformational and transactional leaderships was</p>	<p>* Marc Dussault, Andrée-Ann Deschênes, Clémence Émeriau-Farges (2019)</p> <p>* Changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011)</p> <p>* Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel Griesser (2007)</p> <p>* Mohammadreza Zabihi, Reihaneh Hashemzehi and</p>

		measuring by the multifactor leadership questionnaire (MLQ)	Khadijeh Ghaemmaghami Tabrizi (2012)
Laissez-faire Leadership	1	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	* Marc Dussault, Andrée-Ann Deschênes, Clémence Émeriau-Farges (2019)
Paternalistic Leadership	1	Paternalistic Leadership was measured by the Paternalistic Leadership Scale developed by Aycan (2006). The scale consists of 21 items	Aslı Göncü, Zeynep Aycan and Russell E.Johnson (2014)
Contingent-Reward Leadership	1	5 items measuring contingent-reward leadership. This measure has been adopted in a number of empirical studies (e.g., Pillai and Williams 1998; Schaubroeck et al. 2007; Spreitzer et al. 2005). Wang et al. (2005)	Changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011)
Principled leadership	1	The new 58-item Principled Leadership Scale (PLS) developed by Hendrikz and Engelbrecht (2019)	Amos Engelbrecht & Karen Hendrikz (2020)
Servant leadership.	6	<p>* Servant leadership. with Liden et al.'s (2008) 28- item,dimension</p> <p>* Servant leadership. We asked individual employees to use Ehrhart's (2004) 14-item Servant Leadership Scale.</p> <p>* Servant Leadership X1.1 : Vision X1.2. : Trust X1.3. : Respect X1.4. : Risk-sharing X1.5. : Honesty X1.6. : Integrity X1.7. : Modeling X1.8. : Appreciation of others X1.9. : Empowerment</p> <p>* SERVANT LEADERSHIP: is measured using measurement instruments from Van Dierendonck and Nuijten (2010)</p> <p>* Servant leadership. Followers evaluated their leaders using Liden et al.'s (2014) seven- item scale</p> <p>* Store-level measures. Each hair stylist rated his or her manager's servant leadership on a 16-item scale (Liden et al., 2008).</p>	<p>* Myriam Chiniara and Kathleen Bentein (2016)</p> <p>* Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke (2010)</p> <p>* Retno Purwani Setyaningrum (2017)</p> <p>* Diah Astrini Amir (2019)</p> <p>* Nguyen Phan, Hanh Thao and Seung-Wan Kang (2020)</p> <p>* Zhijun Chen, Jing Zhu, and Mingjian Zhou (2014)</p>
Positive Leadership	1	Positive Leadership (Frimousse et al., 2017) 6 dimensions 28 items Organizational justice (Colquitt, 2001) 4 dimensions 21 items	Laurent Giraud, Soufyane Frimousse, Yves Le Bihan and Carlos Plata (2021)
Pour les CCO			
	23	CCO Echelle de Netermeyer et Maxham (2007).	Marie-Claude Gaudet, Michel Tremblay (2012)

		OCB was measured with the five-item scale developed by Mackenzie et al. (2011);	changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011)
		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	Marc Dussault, Andrée-Ann Deschênes, Clémence Émeriau-Farges (2019)
		CCO mesure de Netemeyer et Maxham (2007), 2 dimensions	Marie-Claude Gaudet et Michel Tremblay (2014)
		OCB-I and OCB-0. Williams and Anderson's (1991) Organizational Citizenship Behaviors scales 6-item measure for OCB-0 and the 7- item measure for OC B-I	Myriam Chiniara and Kathleen Bentein (2016)
		Service OCB was assessed by team supervisors using an adapted version of Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter's (1990) organizational citizenship behaviors scale. 2 dimensions 6 items	Myriam Chiniara Kathleen Bentein (2018)
		Organizational Citizenship Behaviors (Paillé, 2006) 4 dimensions 13items	Laurent Giraud, Soufyane Frimousse, Yves Le Bihan and Carlos Plata (2021)
		OCB was assessed using the 24-item scale developed by Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990). The scale consists of five dimensions	Aslı Göncü, Zeynep Aycan and Russell E. Johnson (2014)
		Organizational Citizenship Behavior Subordinate OCB was assessed by direct supervisors with 24 items drawn from Podsakoff et al. (1990). The scale measures five dimensions	Changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011)
		Supervisors completed the 16-item OCB measure (developed and validated by Lee & Allen, 2002). Although Lee and Allen's (2002) scale was designed to capture OCB directed toward individuals and OCB directed toward the organization, respectively, we combined these two scales to measure overall OCB.	Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke (2010)
		OCB (Podsakoff P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G., 2000) questionnaire that is consist of 24 items	Muhammad Ikram Ul Haq, Yasir Aftab Farooqi & Muhammad Ahmad (2016)
		OCB. This study uses the scale that Podsakoff et al. (1990) developed. The measure of OCB involves 24	Sumi Jha (2014)

		items and five dimensions, (Lam et al., 1999).	
		OCB was assessed with 24-items OCB scale developed by (Podsakoff, et al. 1990). This measurement assesses the five dimensions of OCB proposed by Organ (1988).	Hamed Al-sharafi & Ismi Rajiani (2013)
		OCB Y1.1 Altruism Y1.2 Civic virtue Y1.3 Conscientiousness Y1.4 Courtesy Y1.5 Sportsmanship	Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati (2013)
		OCB : Smith et al., (1983) 16 questions Organizational Citizenship Behavior	Thomas H. Tonkin (2013)
		A Chinese version of the OCB scale originally developed by Podsakoff et al. (1990) was used (Lam, Hui, & Law, 1999). The scale measures the five OCB dimensions	Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen (2005)
		Chinese version of the 24-item OCB scale originally developed by Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990). This scale measures the five OCB dimensions	Fred O. Walumbwa , Peng Wang, Hui Wang , John Schaubroeck , Bruce J. Avolio (2010)
		OCB was measured by the latest version of the Organ organisational citizenship behaviour scale developed by Konovsky and Organ (1996). This scale consists of 32 items The measure consists of items that were taken largely from the measurement instruments developed by Podsakoff et al. (1994) and MacKenzie et al. (1991). It was designed to measure Organ's (1988) five dimensions of OCB, Various studies that have made use of this measure of organisational citizenship behaviour include those by Niehoff and Moorman (1993), and Moorman (1991).	Anton Francois Schlechter (2005)
		OCB was measured using Engelbrecht and Chamberlain's (2005) modification of Podsakoff and MacKenzie's 24-item Organisational Citizenship Behaviour Scale (OCBS). This modified scale allows for self-reporting and ensures that the	Amos Engelbrecht & Karen Hendrikz (2020)

		wording of questions is relevant for the South African context (Engelbrecht & Chamberlain 2005).	
		Organizational Citizenship Behavior 5 dimensions : Sportsmanship, Civic virtue, Conscientiousness, Altruisme ,Courtesy	Retno Purwani Setyaningrum (2017)
		OCB was measured using an instrument developed and validated by Lee and Allen (2002), where the instrument was designed to test individual (OCB-I) and organizations (OCB-O). The development of instruments from Lee and Allen was also referred to by previous researchers namely Walumbwa et al. (2010). Consistent with the research of Walumbwa et al. (2010), this study will treat OCB as unidimensional.	Diah Astrini Amir (2019)
		OCBO was assessed following Lee and Allen (2002); Saks (2006) and Karatepe (2013).	Isabel Buila, Eva Martínez, Jorge Matute (2018)
		The six-item scale suggested by Wayne et al. (1997) was used to assess OCB	Nguyen Phan, Hanh Thao and Seung-Wan Kang (2020)
		to assess service quality customer-focused citizenship behavior, each customer rated five items (Bettencourt & Brown, 1997). The customer-oriented prosocial behavior measure had five items developed by Pelled et al. (2000)	Zhijun Chen, Jing Zhu, and Mingjian Zhou (2014)

Source : synthèse auteurs

1.3.7. Conséquences étudiées des styles de leadership sur les CCO

Une étude approfondie des études quantitatives traitant de la relation entre les différents styles de leadership et les CCO ne fait ressortir que 4 études ayant examinés les relations d'une manière directe et donc une prédominance des relations avec variables intermédiaires : médiatrices, modératrices ou avec à la fois des variables médiatrices et modératrices totalisant ainsi 24 études.

Tableau n°7 : Nature de la relation examinée entre les styles de leadership et les CCO

Nature de la relation examinée	Nombre de références	Références
Relation directe	4	Marc Dussault, Andrée-Ann Deschênes , Clémence Émeriau-Farges (2019) ; Laurent Giraud, Soufyane Frimousse, Yves Le Bihan and Carlos Plata (2021) ; Mohammadreza Zabihi, Reihaneh Hashemzahi and Khadijeh Ghaemmaghami Tabrizi (2012) ; Zhijun Chen, Jing Zhu, and Mingjian Zhou (2014)
Avec variables modératrices	2	Sumi Jha (2014) ; Nguyen Phan, Hanh Thao and Seung-Wan Kang (2020)
Avec variables médiatrices	18	Loréa Hirèche (2004) ; Marie-Claude Gaudet, Michel Tremblay (2012) ; Myriam Chiniara and Kathleen Bentein (2016); Myriam Chiniara Kathleen Bentein (2018) ; Aslı Göncü, Zeynep Aycan and Russell E.Johnson (2014); Changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011); Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke (2010) ; Muhammad Ikram Ul Haq, Yasir Aftab Farooqi & Muhammad Ahmad (2016) ; Hamed Al-sharafi & Ismi Rajjani (2013); Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati (2013); Thomas H. Tonkin (2013); Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen (2005); Fred O. Walumbwa , Peng Wang, Hui Wang , John Schaubroeck , Bruce J. Avolio (2010); Anton Francois Schlechter (2005); Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel Griesser (2007); Amos Engelbrecht& Karen Hendrikz (2020); Retno Purwani Setyaningrum (2017); Nilupama Wijewardena , Ramanie Samaratunge & Charmine Härtel (2014)
Avec variables modératrices et médiatrices	4	changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011) ; Marie-Claude Gaudet et Michel Tremblay (2014) ; Diah Astrini Amir (2019); Isabel Buila, Eva Martínez, Jorge Matute (2018)

Source : Auteurs

1.3.8. Styles de leadership étudiés (en tant que variable indépendante)**Tableau n°8 : Styles de leadership étudiés et leur occurrence**

Styles de leadership (Variables indépendantes)	Fréquence	Références
Authentic leadership	2	Thomas H. Tonkin (2013); Fred O. Walumbwa , Peng Wang, Hui Wang , John Schaubroeck , Bruce J. Avolio (2010)
Inclusive leadership	1	changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011)
Leadership de Structure	2	Marie-Claude Gaudet, Michel Tremblay (2012) ; Marie-Claude Gaudet et Michel Tremblay (2014)
Leadership de considération	1	Marie-Claude Gaudet, Michel Tremblay (2012)
Leadership Practices	1	Hamed Al-sharafi & Ismi Rajjani (2013)
Transformational Leadership	10	Marc Dussault, Andrée-Ann Deschênes , Clémence Émeriau-Farges (2019); Aslı Göncü, Zeynep Aycan and Russell E..Johnson (2014); Changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011); Sumi Jha (2014); Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati (2013); Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen (2005); Anton Francois Schlechter (2005); Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel

		Griesser (2007); Isabel Buila, Eva Martínez, Jorge Matute (2018); Mohammadreza Zabihi, Reihaneh Hashemzehi and Khadijeh Ghaemmaghami Tabrizi (2012)
Transactional Leadership	4	Marc Dussault, Andrée-Ann Deschênes, Clémence Émeriau-Farges (2019) ; Changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011) ; Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel Griesser (2007) ; Mohammadreza Zabihi, Reihaneh Hashemzehi and Khadijeh haemmaghami Tabrizi (2012)
Laissez-faire Leadership	1	Marc Dussault, Andrée-Ann Deschênes , Clémence Émeriau-Farges (2019)
Paternalistic Leadership	1	Aslı Göncü, Zeynep Aycan and Russell E. Johnson (2014)
Contingent-Reward Leadership	1	Changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011)
principled leadership	1	Amos Engelbrecht& Karen Hendrikz (2020)
Servant leadership.	6	Myriam Chiniara and Kathleen Bentein (2016); Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke (2010); Retno Purwani Setyaningrum (2017); Diah Astrini Amir (2019); Nguyen Phan, Hanh Thao and Seung-Wan Kang (2020); Zhijun Chen, Jing Zhu, and Mingjian Zhou (2014)
Positive Leadership	1	Laurent Giraud, Soufyane Frimousse, Yves Le Bihan and Carlos Plata (2021)

Source : Auteurs

1.3.9. Variables modératrices mobilisées

7 études seulement ont examiné le rôle modérateur de certaines variables sur la relation entre les styles de leadership et les CCO. Chacune des variables modératrices a été mobilisée et examinée une fois, de ce fait les résultats ont besoin d'être confirmé à travers d'autres études. Aussi, il est à déduire l'intérêt d'étudier l'impact d'autres variables modératrices sur la relation de cause à effet entre les styles de leadership et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Tableau n°9 : Variables modératrices mobilisées

Variables modératrices	Fréquence	Références
Dyadic Duration	1	Nguyen Phan, Hanh Thao and Seung-Wan Kang (2020)
Job Self-efficacy	1	Nguyen Phan, Hanh Thao and Seung-Wan Kang (2020)
LMX	1	Marie-Claude Gaudet et Michel Tremblay (2014)
Organizational innovative atmosphere	1	changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011)
perceived organizational support	1	Diah Astrini Amir (2019)
proactive personality	1	Isabel Buila, Eva Martínez, Jorge Matute (2018)
Psychological empowerment	1	Sumi Jha (2014)

Source : Auteurs

1.3.10. Variables médiatrices étudiées

29 variables médiatrices ont été mobilisées dans les recherches quantitatives retenues.

Tableau n°10 : Variables médiatrices étudiées

Variables médiatrices	Fréquence	Références
Employee SWB subjective well-being,	1	Nilupama Wijewardena , Ramanie Samaratunge Charmine Härtel (2014)
Employee emotions	1	Nilupama Wijewardena , Ramanie Samaratunge & Charmine Härtel (2014)
OCB	4	"Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati (2013); "Retno Purwani Setyaningrum (2017); "Nilupama Wijewardena , Ramanie Samaratunge & Charmine Härtel (2014); Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel Griesser (2007)
OCB-Specific Meanings	1	Changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011)
Organization culture	1	Retno Purwani Setyaningrum (2017)
Organizational Commitment	2	Hamed Al-sharafi & Ismi Rajiani (2013); Retno Purwani Setyaningrum (2017)
Commitment to the supervisor	1	Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke (2010)
l'engagement organisationnel affectif (EOA)	1	Marie-Claude Gaudet et Michel Tremblay (2014)
soutien organisationnel perçu (SOP)	1	Marie-Claude Gaudet et Michel Tremblay (2014)
Identification with supervisor	1	Fred O. Walumbwa , Peng Wang, Hui Wang, John Schaubroeck , Bruce J. Avolio (2010)
Empowerment"	1	Fred O. Walumbwa , Peng Wang, Hui Wang , John Schaubroeck , Bruce J. Avolio (2010)
trust in the leader	4	"Loréa Hirèche (2004); "Aslı Göncü, Zeynep Aycan and Russell E. Johnson (2014); "Anton Francois Schlechter (2005); "Amos Engelbrecht& Karen Hendrikz (2020) ; "Diah Astrini Amir (2019)
Work engagement	3	changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011) ; Muhammad Ikram Ul Haq, Yasir Aftab Farooqi & Muhammad Ahmad (2016) ; Isabel Buila, Eva Martínez, Jorge Matute (2018)
Job responsibilities	1	Muhammad Ikram Ul Haq, Yasir Aftab Farooqi & Muhammad Ahmad (2016)
organizational identification	1	Isabel Buila, Eva Martínez, Jorge Matute (2018)
intrinsic and extrinsic motivations	1	Aslı Göncü, Zeynep Aycan and Russell E. Johnson (2014)
Intention to Quit	1	Anton Francois Schlechter (2005)
principled leadership	1	Amos Engelbrecht& Karen Hendrikz (2020)
Job satisfaction	1	Thomas H. Tonkin (2013)
Perception de justice	1	Loréa Hirèche (2004)
Justice distributive	1	Marie-Claude Gaudet, Michel Tremblay (2012)
Justice procédurale	1	Marie-Claude Gaudet, Michel Tremblay (2012)

Procedural justice climate	1	Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke (2010)
perceived LMX differentiation	1	Myriam Chiniara, Kathleen Bentein (2018)
Leader-Member Exchange	1	Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen (2005)
team cohesion"	1	Myriam Chiniara ; Kathleen Bentein (2018)
the 3 need satisfaction (autonomy, competency, relatedness)	1	Myriam Chiniara and Kathleen Bentein (2016)
self-efficacy	1	Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke (2010)
Service climate.	1	Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke (2010)

Source : Auteurs

4 études ont à la fois mobilisé des variables médiatrices et mobilisatrices dans leurs études. Il s'agit de Changquan Jiao, David A. Richards et Kai Zhang (2011) ; Marie-Claude Gaudet et Michel Tremblay (2014) ; Diah Astrini Amir (2019) ; Isabel Buila, Eva Martínez et Jorge Matute (2018).

Conclusion

Cette étude visait à analyser, à travers une revue de littérature systématique, la littérature publiée sur la Co-thématique style de leadership et comportements de citoyenneté organisationnelle. Après avoir appliqué les critères d'éligibilité et supprimer les doublons sur l'ensemble des 147 études recensées, nous avons ainsi obtenu 38 publications, couvrant toute la période de 2005 jusqu'à 2021. Nous ne sommes inspirés de la démarche de Denyer et Tranfield (2009) pour analyser ainsi les données extraites. Au regard du présent travail réalisé, on peut synthétiser les principales contributions de notre revue de littérature comme suit : D'un point de vue géographique, le Canada, la Chine, et la Sud Afrique ont le plus de publications répondant à notre question de recherche. Sur la base des analyses quantitatives, nous contribuons à une compréhension globale de la structure des connaissances sur les liens entre les comportements de citoyenneté organisationnelles et les styles de leadership ce qui suggère une implication croissante des styles de leadership dans l'explication des prédicteurs des CCO. Les résultats de cette étude indiquent que les styles de leadership étaient associés aux CCO dans cette analyse de 38 études ; on a ainsi pu déterminer que ces deux variables sont corrélées en procédant à un résumé des études antérieures où les chercheurs ont constaté que le leadership influence les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous avons donné un aperçu de la tendance et de la distribution des publications, ce qui suggère que le style de leadership et les CCO présentent un sujet de recherche continu au regard de l'intérêt accordé à l'étude des causes à effet entre les styles de leadership et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Limites et pistes de recherches

Les revues systématiques de la littérature présentent de manière générale certaines limites. Dans cet article, il a été décidé de limiter la recherche aux articles de revues à comité de lecture. Néanmoins, d'autres sources universitaires peuvent disposer de ressources d'information substantielles qui pourraient mener à une meilleure connaissance du sujet. De plus, cette étude a utilisé les données extraites des articles scientifiques recensés par la base de données de Google Scholar et par conséquent, les analyses peuvent ne pas couvrir entièrement tous les documents disponibles, il est possible que d'autres sources de données sur d'autres bases de données puissent enrichir d'avantage notre étude. Ce dernier constat peut nous conduire à une liste incomplète d'articles liés à notre question de recherche. Un dernier inconvénient potentiel est le choix des mots-clés ; quoique notre choix de mots clé est basé sur la combinaison de nos recherches préliminaires et l'expérience antérieure et l'avis de notre groupe consultatif de professionnels et académiciens dans le domaine de la gestion des ressources humaines ; le choix des mots clés oriente les résultats de notre recherche, Si d'autres synonymes sont utilisés, d'autres chercheurs peuvent obtenir des résultats différents. Notre étude identifie la possibilité de nouvelles orientations de recherche sur le leadership et les CCO, ainsi que les opportunités de faire progresser le corpus de connaissances combinant le leadership et les Comportements de citoyenneté organisationnelle ; En effet l'étude des liens entre ces derniers reste insuffisante et mérite approfondissement pour mettre la lumière sur les éventuelles relations directes et indirectes entre ces deux concepts. L'étude de la relation de plusieurs styles de leadership avec les CCO reste très insuffisante, il serait opportun d'explorer d'avantage ce gap de recherche.

ANNEXES:

Tableau n°11 : Synthèse des résultats des recherches sur le lien entre les styles de leadership et les CCO

Variable indépendante	Variable dépendante	Variables médiatrices (Mediator)	Variables modératrices (moderator)	Références
Leadership éthique	*OCB *Performance	*Perception de justice *Confiance		Loréa Hirèche (2004)
Leadership de structure leadership de considération	CCO Turn over volontaire	Justice distributive Justice procédurale		Marie-Claude Gaudet, Michel Tremblay (2012)
Inclusive leadership	OCB	Work engagement	Organizational innovative atmosphere	changquan Jiao • David

				A. Richards • Kai Zhang (2011)
leadership transactionnel,; leadership transformationnel, et leadership laisser-faire.	CCO			Marc Dussault, Andrée-Ann Deschênes , Clémence Émeriau-Farges (2019)
leadership de structure	performance CCO turnover	l'engagement organisationnel affectif (EOA) et du soutien organisationnel perçu (SOP)	LMX	Marie-Claude Gaudet et Michel Tremblay (2014)
Servant leadership	individual employee performance: task performance, OCB-I, OCB- O	the 3 need satisfaction (autonomy, competency, relatedness)		Myriam Chiniara and Kathleen Bentein (2016)
Servant Leadership	Team task performance Team service OCB	perceived LMX differentiation team cohesion		Myriam Chiniara Kathleen Bentein (2018)
Positive Psychology Intervention focused on mindful and positive leadership	Positive Leadership Organizational justice Organizational Citizenship Behaviors Perceived Stress			Laurent Giraud, Soufyane Frimousse, Yves Le Bihan and Carlos Plata (2021)
Paternalistic and Transformational Leadership	OCB	trust, and intrinsic and extrinsic motivations		Aslı Göncü, Zeynep Aycan and Russell E. Johnson (2014)
Transformational Leadership and Contingent-Reward Leadership	OCB	OCB-Specific Meanings		Changquan Jiao • David A. Richards • Kai Zhang (2011)
servant leadership	OCB	self-efficacy Commitment to the supervisor Procedural justice climate Service climate.		Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke (2010)
Charismatic Leadership	OCB	work engagement Job responsibilities		Muhammad Ikram Ul Haq, Yasir Aftab Farooqi &

				Muhammad Ahmad (2016)
Transformational Leadership	OCB		Psychological empowerment	Sumi Jha (2014)
Leadership practices	OCB	Organizational commitment		Hamed Al-sharafi & Ismi Rajiani (2013)
Transformational leadership Job satisfaction	Employee performance	OCB		Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati (2013)
authentic leadership, transformational leadership	OCB	job satisfaction		Thomas H. Tonkin (2013)
transformational leadership	OCB Task performance.	Leader-Member Exchange		Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen (2005)
Authentic leadership	work engagement OCB	Identification with supervisor Empowerment		Fred O. Walumbwa, Peng Wang, Hui Wang, John Schaubroeck, Bruce J. Avolio (2010)
Transformational Leadership Leader Emotional Intelligence	OCB Intention to Quit	Intention to Quit Trust		Anton Francois Schlechter (2005)
Transformational and Transactional Leadership	Performance Innovation	OCB Debate		Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel Griesser (2007)
moral intelligence	OCB	principled leadership trust in the leader		Amos Engelbrecht & Karen Hendrikz (2020)
Servant Leadership	Customer Satisfaction	Organization culture OCB Organizational Commitment		Retno Purwani Setyaningrum (2017)
SERVANT LEADERSHIP	OCB	TRUST IN LEADER	PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT	Diah Astrini Amir (2019)

transformational leadership	job performance OCBO	organizational identification work engagement	proactive personality	Isabel Buila, Eva Martínez, Jorge Matute (2018)
Servant Leadership	OCB		Dyadic Duration Job Self-efficacy (Neutralizing Effect)	Nguyen Phan, Hanh Thao and Seung-Wan Kang (2020)
Leader Support Leader Ethical Behavior	Employee Job Performance	Employee SWB Employee OCB Employee emotions		Nilupama Wijewardena , Ramanie Samaratunge & Charmine Härtel (2014)
Leadership style	OCB			Mohammadreza Zabihi, Reihaneh Hashemzahi and Khadijeh Ghaemmaghami Tabrizi (2012)
Servant leadership	individual member's service performance,			Zhijun Chen, Jing Zhu, and Mingjian Zhou (2014)

Source : Auteurs

BIBLIOGRAPHIE

1- Articles de revues :

- Aftab, F. yasir, & Muhammad, A. (2016). The Relationship between Charismatic Leadership , Work Engagement , and The Relationship between Charismatic Leadership , Work Engagement , and Organizational Citizenship Behaviors and Job Responsibilities. *Journal of Marketing and Consumer Research* 21(1), 60-66.
- Al-sharafi, H., & Rajiani, I. (2013). Promoting Organizational Citizenship Behavior among Employees - The Role of Leadership Practices. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 46–54.
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction. *Gestión y Organización Innovar*, 30(75), 87-98.
- Assar, S. (2019). Pour une revue rigoureuse et systématique de la littérature en MIS : étude comparative et multidisciplinaire. *AIM Workshop : Research Methods in Information Systems (RMiIS)*, (4), 39 - 51
- Bambale, Mohd, S., & Subramaniam. (2011). stimulating organizational citizenship behavior (ocb) research for theory development: exploration of leadership paradigms . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(8), 48–69.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational

- Performance : The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15–26.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership : A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595–616.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018). Transformational leadership and employee performance : The role of identification , engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, (6), 1–12.
- Camerman, J., & Jost, J. (2005). Déterminants et conséquences d ' une relation de qualité entre un supérieur et son subordonné. 16e Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine, 1–28.
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, X., Liu, Y., & Chen, L. (2020). Inclusive Leadership Promotes Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior Through the Mediation of Work Engagement and Moderation of Organizational Innovative Atmosphere. *Frontiers in Psychology* (11), 1–16.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2014). How Does a Servant Leader Fuel the Service Fire? A Multilevel Model of Servant Leadership, Individual Self Identity, Group Competition Climate, and Customer Service Performance. *Journal of Applied Psychology American Psychological Association*, (10)1–11.
- Chinaira, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarter*, 27(1), 124–141.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, 45(2), 1–32.
- Diah, A. (2019). the effect of servant leadership on organizational citizenship behavior: the role of trust in leader as a mediation and perceived organizational support as a moderation. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 1–16.
- Dion, M. (2013). Entreprise mythique et leadership éthique. *Éthique et Économique*, 10(1), 64–83.
- Dussaut, Deschênes, & Émeriau-farges. (2019). Leadership transformationnel et citoyenneté organisationnelle au sein d'une équipe. *AD machina Revue scientifique l'avenir de l'humain au travail*, 3(1), 99–107.
- Engelbrecht, A., & Hendrikz. (2020). Influence of moral intelligence , principled leadership and trust on or ganisational citizenship behaviour. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), 1–9.
- Gaudet, M., & Tremblay, M. (2014). Leadership de structure et performance des employés: le rôle de l'engagement affectif, du soutien organisationnel perçu et de l'échange superviseur-supervisé. *Actes Du Congrès Annuel de l'AGRH à CHESTER*, 1–30.
- Giraud, L., Frimousse, S., Bihan, Y. Le, & Plata, C. (2021). mindful and positive leadership interventions: impacts on positive experiences, traits, and behaviors. *AGRH 32ème Congrè*, 1–21.
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership : The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4–24.
- Goncu asli, Aycan, & Johnson. (2014). Effects of Paternalistic and Transformational

- Leadership on Follower Outcomes. *The International Journal of Management and Business*, 5(1), 36–58.
- Güldenbergh, S., & Langhof, J. (2020). Servant Leadership: A systematic literature review—toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 32–68.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18–35.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26–51.
- Loréa, H. (2004). L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle. XVème Congrès de l'AGRH, Montréal, 1-4 septembre. 2458-2476.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Identifying Common Methods Variance With Data Collected From A Single Source: An Unresolved Sticky Issue Effectiveness Correlates of Transactional and Transformational Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.
- M Gaudet, & M Tremblay. (2012). les oubliés du leadership : comprendre l'effet des leadership de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines. *AGRH*, 3, 11–42.
- Maharani, V., Troena, E. A., & Noermijati. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership , Job Satisfaction on Employee Performance : Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1–12.
- Nambiema, A., Fouquet, J., Guilloteau, J., Descatha, A., Nambiema, A., Fouquet, J., Guilloteau, J., & Descatha, A. (2021). La revue systématique et autres types de revue de la littérature : qu'est-ce que c'est , quand , comment , pourquoi?. *Archives des Maladies Professionnelles et de L'Environnement*, 82 (5), pp.539-552.
- Ndiaye, C., & Sané, S. (2019). Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du projet d'aide publique au développement , rôle médiateur de l'interdépendance en regard de la tâche . *Revue africaine de management* 4(3), 140–160.
- Phan, N., Thao, H., & Kang, S. (2020). When Servant Leaders Inspire Followers to Become Organizational Citizens ? Empirical Evidence From Vietnam. *SAGE Open*, 1–12.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Bachrach, D., & Julie, P. (2000). organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*. 26(3), 513–563.
- Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between Servant Leadership in Organizational Culture , Organizational Commitment , Organizational Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20(3), 554–569.
- Tonkin, T. H. (2013). Authentic versus transformational leadership: assessing their effectiveness on organizational citizenship behavior of followers. *International Journal of*

Business and Public Administration, 10(1), 40–62.

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-ève, & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision , du leadership , des pratiques de GRH et de l ' organisation du travail. *Gestion*,30(2), 69-78.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.

Wang, H. U. I., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, & Chen. (2005). leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management journal*, 48(3), 420–432.

Wijewardena, N., Samaratunge, R., & Härtel, C. (2014). Creating Better Employees through Positive Leadership Behavior in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 37(5), 288–298.

Zabihi, M., Hashemzahi, R., & Tabrizi, K. G. (2012). Impacts of Transactional and Transformational Leaderships upon Organizational Citizenship Behavior. *World applied sciences journal*, 16(8), 1176–1182.

Zhang, K., Jiao, & Richards. (2011). Leadership and Organizational Citizenship Behavior : OCB-Specific Meanings as Mediators. *Journal of Business and Psychology*, 26, 11–25.

2- Ouvrages :

Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing-a-Systematic-Review. the sage handbook of organizational research methods. D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), (pp. 671–689).

Malinga, K. S., Stander, M., & Nell, W. (2019). Positive Leadership : Moving Towards an Integrated Definition and Interventions.Theoretical approaches to multi-cultural positive psychological interventions. L. E. Van Zyl and S. Rothmann Sr. (eds.),201-228.

3- Thèses :

Lajoie, D. (2015). "La congruence des valeurs : un facteur à considérer pour rehausser le leadership transformationnel et son efficacité?". Thèse de doctorat en philosophie. Département de psychologie Faculté des arts et sciences, Université de Montréal.

Schlechter, A. F. (2005). The influence of Transformational Leadership , Emotional Intelligence , Trust , Meaning and Intention to Quit on Organisational Citizenship Behaviour. Doctorat en Philosophie (Industrial Psychology). University of Stellenbosch.