



Article de recherche

PROJET PRIMUS. RÉFLEXIONS ET PROPOSITIONS POUR UN CADRE THÉORIQUE ET APPLIQUÉ DU LEADERSHIP FONDÉ SUR L'ANALYSE DU COMPORTEMENT

Traduction en français à l'aide de l'IA (DeepL)

Antonio Domínguez-Muñoz

Professeur à l'Evidentia University of Behavioral and Forensic Sciences (Evidentia University)
adominguez@evidentiauniversity.com
ORCID : <https://orcid.org/0000-0003-3771-9580>
Google Scholar : <https://scholar.google.es/citations?user=mCYKjdQAAAAJ&hl=es&oi=ao>

Rafael M. López Pérez

Professeur à l'Université Complutense - raflop10@ucm.es
ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-2807-7419>

Jorge Jiménez Serrano

Directeur de la School of Crime Sciences. Université Evidentia des sciences comportementales et médico-légales (Evidentia University)
jjimenez@evidentiauniversity.com
ORCID : <https://orcid.org/0009-0007-3285-144X>

Beatriz Domínguez-Muñoz

Étudiante en psychologie. Université de Malaga (UMA), Malaga, Espagne.
beatrizdominguez2002@gmail.com

Reçu le 18/02/2026
Accepté le 27/05/2026
Publié le 30/06/2026

doi : <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.8907>

Citation recommandée : Domínguez-Muñoz, A., López, R. M., Jiménez, J. et Domínguez, B. (2026). Projet Primus. Réflexions et propositions pour un cadre théorique et appliqué du leadership fondé sur l'analyse comportementale. *Revue Logos Guardia Civil*, 4(2), p. 187-214. <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.8907>

Licence : Cet article est publié sous licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modifications 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Dépôt légal : M-3619-2023

NIPO en ligne : 126-23-019-8

ISSN en ligne : 2952-394X

PROJET PRIMUS. RÉFLEXIONS ET PROPOSITIONS POUR UN CADRE THÉORIQUE ET APPLIQUÉ DU LEADERSHIP FONDÉ SUR L'ANALYSE DU COMPORTEMENT

Sommaire : 1. INTRODUCTION. 1.1. Méthodologie. 2. LE LEADERSHIP ET L'ANALYSE DU COMPORTEMENT. 2.1. Système d'analyse de la validité dans l'évaluation (SAVE). 2.2. Système d'analyse et d'évaluation de l'identité axé sur *le rapport* (SAVIOR). 3. PROJET PRIMUS. 3.1. *Primus ou César* : l'autoliderance. 3.2. *Inter Pares ou Rien* : le leadership au service des autres. 3.3. L'anti-liderance au XXI^e siècle : soit *le Cyber-César*, soit *nadIA*. 4. CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS. 5. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

Résumé : Le leadership est l'un des grands thèmes du monde contemporain, abordé sous différents angles, notamment par les sciences du comportement, car plus qu'une époque de changements, nous serions face à un changement d'époque, reflété par le modèle VUCA et ceux qui lui ont succédé. La complexité à laquelle sont confrontées les organisations exigerait des leaderships au service des personnes, fondés sur l'analyse du comportement (AdC). Un cadre conceptuel large et interdisciplinaire permet de donner une base scientifique à une pratique que, bien que nous exerçons de manière instinctive, bénéficie de l'application d'une méthode. Nous proposons un système polyvalent pour l'AdC, doté d'une structure de méta-protocole (SAVE) et d'une adaptation particulièrement utile pour le leadership d'équipes (SAVIOR). À partir de là, nous développons une proposition de leadership humaniste fondée sur des principes, le projet PRIMUS (Promotion du *rapport* à partir de l'identité et du commandement par l'unité, avec SAVIOR). Il s'articule en deux parties : *Primus ou César*, pour insister sur la nécessité du leadership en tant que projet de développement personnel (connaissance de soi et auto-leadership), utile à toute personne. Ensuite, « *Inter Pares ou Rien* » aborde, entre autres questions, la manière de pratiquer un leadership positif, étant donné que celui-ci ne peut être neutre, l'anti-leadership étant fréquent ; ce concept est défini à titre provisoire et discuté en relation avec ses conséquences organisationnelles (épuisement professionnel, détérioration de la cohésion, baisse du moral) et avec sa prévention à partir de PRIMUS. Enfin, nous abordons l'intégration fonctionnelle du modèle dans les environnements complexes de notre siècle. Nous renouons ainsi avec une longue tradition et faisons nôtre l'esprit de la devise actuelle du Département du leadership de l'École de guerre et de leadership de l'Armée de terre pour conclure : « *Diriger, c'est servir* ».

Resumen: El liderazgo es uno de los grandes temas del mundo contemporáneo, abordado desde distintas áreas, incluidas las ciencias de la conducta, dado que más que una época de cambios, estaríamos ante un cambio de época, reflejado en el modelo VUCA y los posteriores. La complejidad que enfrentan las organizaciones demandaría liderazgos al servicio de las personas, desde el análisis de conducta (AdC). Un marco conceptual amplio e interdisciplinar para dotar de base científica algo que, aunque hacemos de manera instintiva, se beneficia del método. Planteamos un sistema versátil para el AdC, con estructura de meta-protocolo (SAVE) y una adaptación especialmente útil para el liderazgo de equipos (SAVIOR). A partir de aquí, desarrollamos una propuesta de liderazgo humanista basado en Principios, el Proyecto PRIMUS (Promoción del *Rapport* desde la Identidad y del Mando a través de la Unidad, con SAVIOR). Se estructura en dos partes; *Primus o César*, para insistir en la necesidad del liderazgo como un proyecto de desarrollo personal (autoconocimiento y autoliderazgo), útil para cualquier persona. Luego, *Inter Pares o Nada*, plantea entre otras cuestiones cómo practicar un liderazgo positivo, dado que este no puede ser neutro, siendo frecuente el anti-liderazgo, que se define provisionalmente y se discute en relación con sus consecuencias organizacionales (burnout, deterioro de cohesión, pérdida de moral) y con su prevención desde PRIMUS. Por último, se aborda la integración funcional del modelo con los entornos complejos de nuestro siglo. Recuperamos así una larga tradición y hacemos nuestro el espíritu del actual

lema del Departamento de Liderazgo de la Escuela de Guerra y Liderazgo del Ejército de Tierra para concluir, *Liderar es servir*.

Mots-clés : Analyse comportementale, Influence, Leadership, Profilage indirect de la personnalité, SAVE.

Palabras clave: Análisis de conducta, Influencia, Liderazgo, Perfilado Indirecto de Personalidad, SAVE

ABRÉVIATIONS

AdC : Analyse comportementale

BANI : Fragile, anxieux, non linéaire et incompréhensible (*Brittle, Anxious, Non-Linear and Incomprehensible*).

CNV : Comportement non verbal.

CPS : *Complex Problem Solving*, résolution de problèmes complexes.

MoM : Commandement axé sur la mission (*Mission Command*).

MACONVE : Manuel du comportement non verbal (2016).

MADÉMEN : Manuel de détection du mensonge et de la tromperie (2020).

MOSAVE : Manuel opérationnel du SAVE (2021).

OSINT : Renseignement issu de sources ouvertes (*Open Sources Intelligence*).

OTAN : Organisation du Traité de l'Atlantique Nord.

PEN : Psychoticisme, extraversion et névrosisme.

PRIMUS : Promotion du rapport à partir de l'identité et du commandement par l'unité, avec SAVIOR.

SAVE : Système d'analyse de la validité dans l'évaluation.

SAVIOR : Système d'analyse et d'évaluation de l'identité axé sur *la relation*.

SCARF : Statut, certitude, autonomie, relation, équité (*Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness*).

UE : Union européenne.

VUCA : Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*)

VI₃ RCA₂ S : Évolution du concept VUCA, qui ajoute (en espagnol) au VUCA : l'immédiateté et l'insécurité, le bruit, l'accélération et la simultanéité des disparités.

1. INTRODUCTION.

En plein XXI^e siècle, les exigences de l’environnement ont profondément changé (Díaz-Carrera, 2007). La mission institutionnelle dans divers domaines de l’administration reste la même, mais les contextes dans lesquels elle s’inscrit se sont radicalement transformés. Cela implique une exigence claire : le leadership ne peut plus s’appuyer uniquement sur le commandement traditionnel, il doit évoluer vers une compétence stratégique : le commandement orienté vers la mission (MoM). Il ne s’agirait pas d’une transformation facultative, mais nécessaire. Le contexte contemporain, décrit par les modèles VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu) et BANI (fragile, anxieux, non linéaire et incompréhensible), s’est encore davantage complexifié sous l’influence d’environnements tels que le modèle VI₃RCA₂S, qui ajoute au VUCA l’immédiateté, l’insécurité, le bruit, l’accélération et la simultanéité. Ces acronymes ne sont pas de simples étiquettes conceptuelles ; ils décrivent des réalités opérationnelles qui touchent également les membres de la Garde civile, du niveau tactique au niveau stratégique (Diz, 2021 ; López, Pascual et Parrilla, 2023 ; Guilló, 2024 ; Martínez, 2025).

Tableau 1
Complexité dans le passé vs complexité aujourd’hui¹

Dimension	Complexité dans le passé	Complexité aujourd’hui
Flux d’informations	Limité, lent (lettres, messagers, communication orale)	Instantané, écrasant (Internet, réseaux sociaux, intelligence artificielle – IA)
Délai de prise de décision	Plus long, permettait la délibération	Rapide, exige des réponses immédiates
Interconnectivité	Locale ou régionale	Mondiale, hautement interconnectée
Contrôle et gouvernance	Plus centralisée (États, empires)	Plus décentralisée (multinationales, plateformes numériques)
Stockage et traitement des connaissances	Bibliothèques, traditions orales	<i>Big Data</i> , apprentissage automatique, IA
Adoption technologique	Cycles d’adoption lents	Changement rapide et disruptif

Ainsi, le leadership cesserait d’être une fonction formelle pour devenir une compétence transversale. Il s’agit d’exercer une influence par l’exemple, de créer des environnements sûrs et émotionnellement viables, où les membres de l’équipe se sentent capables de relever des défis, d’innover et de garder le moral même dans des situations difficiles. Le leadership est aujourd’hui, en définitive, une forme de service, et une forme particulièrement importante.

¹ Adapté d’une intervention de María Blanco, professeure à l’Université San Pablo CEU, département d’économie, lors de la conférence CPS Live (Madrid, mars 2025).

Les études neuroscientifiques menées au cours des dernières décennies nous ont fourni des éléments essentiels pour comprendre comment le cerveau humain se comporte dans des situations de pression, de menace ou de désorientation. Par exemple, le modèle SCARF (*Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness*) explique comment certaines conditions relationnelles influencent l' la motivation, la coopération ou la performance (Rock, 2008). Pour un responsable opérationnel, comprendre ces mécanismes n'est plus un luxe, mais une nécessité. Le dirigeant qui ignore comment son comportement non verbal ou ses décisions agissent sur le système limbique – la partie émotionnelle du cerveau – de ses collaborateurs perd, à tout le moins, de sa capacité d'influence. Ainsi, les études de Damasio (2001) nous ont montré l'importance des connexions entre ce système limbique et le cortex préfrontal dans la prise de décision, qui nous permettent de corriger nos erreurs et d'en tirer des leçons. Tout cela s'inscrit dans un cadre qui intègre l'intelligence émotionnelle, en partant de la connaissance de soi et de la gestion de ses émotions pour parvenir à des relations sociales meilleures et plus adaptées, grâce au développement de compétences sociales efficaces (Goleman, 2005 ; Martínez, 2025).

Bien entendu, le leadership au sein de la Garde civile ne doit pas être dissocié de son histoire qui, à l'instar de son hymne et de sa devise, est – depuis l'article 1er du premier chapitre du Manuel – inextricablement liée à l'honneur. Celui-ci, compris comme le reflet de la vertu, a des implications évidentes sur le leadership, qui serait un effet des actions vertueuses, l'ombre sociale que projette la vertu, sans le vouloir. Le Corps possède ainsi un parcours qui atteste d'un récit institutionnel unique, avec des symboles, des valeurs et des pratiques qui contribuent à soutenir et à accroître son prestige, son autorité morale et la fidélité de ses membres. La discipline, la loyauté, l'austérité ou la vocation de service sont des valeurs qui ont conduit des générations de gardes civils à affronter des situations à haut risque, de menace et d'incertitude (Martínez, 2019).

PRIMUS a vu le jour comme une initiative visant à contribuer, modestement, à relever ce défi difficile. Il ne prétend pas offrir de cadres théoriques ou de ressources conceptuelles, au-delà du strict nécessaire, mais plutôt créer un espace de réflexion appliqué à la pratique réelle du commandement. De la conscience émotionnelle à l'analyse d'environnements opérationnels complexes, de la gestion du stress à l'utilisation de méthodes telles que le système SAVE ou l'approche SAVIOR, des connaissances issues de différentes disciplines sont intégrées avec un objectif clair : améliorer la capacité à exercer un leadership efficace dans des contextes réels (Domínguez-Muñoz, López et Jiménez, 2025).

Pour ce faire, on encourage la réflexion sur soi-même, sur son identité et ses tendances ou styles de leadership, afin de détecter et de comprendre les biais et les angles morts (Kahneman, 2012 ; Tversky et Kahneman, 1974), et ainsi de développer des compétences clés : communication assertive, instauration de la confiance, prise de décision sous pression, gestion d'équipes diversifiées, analyse comportementale dans des situations complexes ou résilience. PRIMUS s'est sans aucun doute enrichi de l'expérience déjà acquise et a renforcé notre conviction que diriger aujourd'hui, c'est servir avec attitude, vision et conscience.

C'est pourquoi ce projet ne s'adresse pas uniquement à ceux qui occupent déjà ou aspirent à occuper des postes à responsabilité, mais à tous les membres de la Garde civile, car nous sommes convaincus que diriger n'est pas une option, mais une responsabilité

partagée. Dans le projet PRIMUS, diriger, c'est se placer en première ligne de l'engagement envers soi-même, en étant un exemple et un guide, en recherchant l'excellence – la compétence alliant l'éthique – sans oublier l'humilité – comprise comme l'authenticité – et la proximité humaine du MoM.

1.1. MÉTHODOLOGIE.

Le présent article s'inscrit dans le genre de la réflexion théorique et doctrinale proposant un cadre d'application. Il ne s'agit donc ni d'une étude empirique ni d'une revue systématique, mais d'une élaboration conceptuelle qui articule trois éléments : a) un corpus théorique issu de l'analyse comportementale, de la médecine et de la psychologie légales, des neurosciences appliquées et de l'économie comportementale ; b) un ensemble d'outils techniques développés par les auteurs et publiés précédemment – SAVE en tant que méta-protocole et SAVIOR en tant qu'application au leadership – ; et c) une proposition délibérative en matière de leadership – le projet PRIMUS – issue de douze années d'enseignement, de formation et de collaboration avec des institutions de sécurité et de défense.

Les objectifs sont au nombre de trois ; le principal est de présenter de manière intégrée le projet PRIMUS en tant que cadre conceptuel pour le leadership au sein d'organisations hiérarchisées orientées vers le service public. Deuxièmement, rendre ce cadre opérationnel grâce à une approche croisant l'identité (V₀ dans SAVE) avec les principes d'influence (Cialdini, 2017), d'une utilité directe pour les commandants et les agents opérationnels. Troisièmement, proposer et caractériser l'anti-leadership en tant que catégorie spécifique, anticiper certaines conséquences organisationnelles et envisager sa prévention à partir de PRIMUS.

La méthodologie est celle propre à un travail d'élaboration conceptuelle : revue narrative de la littérature académique et doctrinale sélectionnée sur le leadership, l'analyse du comportement et les environnements du XXI^e siècle, intégration avec le corpus technique précédemment publié par les auteurs (López, Gordillo et Grau, 2016 ; Viñambres et al., 2020 ; Domínguez-Muñoz, 2021a) et formulation d'un cadre appliqué et discuté dans des forums professionnels et universitaires. Le présent article élargit considérablement une communication présentée précédemment par les auteurs lors d'un congrès (Domínguez-Muñoz, López et Jiménez, 2025), en y intégrant notamment un développement théorique plus approfondi, une réflexion sur l'anti-leadership et un lien avec la doctrine institutionnelle de la Garde civile, éléments qui ne figuraient pas dans cette version préliminaire de cinq pages.

Les limites de ce travail sont, entre autres, celles propres à une proposition de cadre : il ne fournit pas de données quantitatives sur l'efficacité, mais sur une applicabilité raisonnée, en raison de sa polyvalence et de sa dépendance à l'égard d'un contexte opérationnel spécifique, à l'instar du méta-protocole SAVE. La validation empirique de PRIMUS dans des contextes de commandement policier et militaire constitue un axe de recherche, pour lequel des voies sont déjà ouvertes, comme en témoigne le récent mémoire de master réalisé au Centre universitaire de la Garde civile (Martínez, 2025), et que les auteurs espèrent développer dans de prochaines contributions.

2. ANALYSE DU COMPORTEMENT AVEC SAVE, L'IMPORTANCE DE LA MÉTHODE.

L'analyse comportementale (AC) est un terme polysémique, par lequel nous entendons ici l'étude scientifique fondamentale du comportement ; elle vise à mieux comprendre comment les facteurs biologiques, psychologiques et socio-environnementaux influencent les comportements, leur apparition, leur maintien et/ou leur modification. Dans une perspective pratique, comme nous le verrons, elle s'avère utile dans des domaines tels que la médecine légale (Domínguez-Muñoz et López, 2022), la sécurité ou la défense.

Le terme « méthode » vient du latin *methodus*, lui-même dérivé du grec *μέθοδος*, et désigne *la voie à suivre*, les étapes à franchir pour mener à bien une tâche, la procédure ou *le protocole*. Il renvoie à la fois à une manière bien structurée et organisée (systématique) d'atteindre un objectif ou un résultat, et à la façon de penser, d'agir ou de se comporter, c'est-à-dire à l'expertise ou à l'habitude que chacun suit. L'entretien ou d'autres techniques de recherche ne seraient pas – en ce sens – des méthodes à proprement parler, mais seulement des dispositifs ou des outils de la méthode ; celle-ci constituant un processus s'inscrivant dans son cadre théorique (Nateras, 2005), à l'instar de la méthode clinique (Ilizástegui et Rodríguez, 1990) couramment utilisée dans la pratique médicale quotidienne.

L'objectif du Système d'analyse de la validité dans l'évaluation (SAVE, López, 2021) serait d'offrir cette voie vers une application flexible, logique, ordonnée et adaptée à chaque besoin, des techniques et outils les plus appropriés à la fonction à remplir. Il combine différents points de vue et structure ce qui, dans de nombreux domaines, est aujourd'hui réalisé de manière individuelle et intuitive. En tant que méta-protocole (protocole des protocoles), il intègre et positionne d'autres outils fondés sur des données probantes, déjà scientifiquement reconnus pour une utilisation indépendante, allant du HELPT ou Protocole holistique d'évaluation de la preuve testimoniale (Manzanero et González, 2015) au TOMM (*Test of Memory Malinger*), en passant par les techniques OSINT (Rodrigo, 2021) ou le profilage indirect de la personnalité, comme l'ENCUIST (Halty, González et Sotoca, 2017). Il permet ainsi son application dans des domaines divers mais liés : de la médecine ou de la psychologie légale (Domínguez-Muñoz, et al., 2024), médico-légale ou d'évaluation (Domínguez-Muñoz, et al., 2017b), jusqu'à l'analyse du comportement délictueux, au renseignement militaire (García-Rodrigo, et al., 2019) ou à la fraude dans le secteur des assurances (Domínguez-Muñoz, et al., 2018). Tous ces domaines ont en commun avec la psychologie juridique la fréquence élevée des tromperies, phénomènes qui revêtent une importance particulière dans le contexte médico-légal (Muñoz, 2013).

En bref, bien que cela dépasse le cadre du présent article, nous souhaitons également souligner l'importance d'intégrer le leadership dans la doctrine de sécurité espagnole en matière d'action extérieure, s'inscrivant dans la Politique de sécurité et de défense commune de l'UE, ainsi que dans la doctrine du « *Mission Command* » (MoM) promue par l'OTAN et ses principes associés : intention du commandement, initiative subordonnée, confiance mutuelle et compréhension partagée. Cela s'avère particulièrement nécessaire dans notre contexte géopolitique actuel (Rosety, Calduch et Fojón, 2026), caractérisé par des opérations multidomaines, y compris les domaines cognitif et numérique (Segoviano, 2025). Cependant, *Sun Tzu* (2015) – contemporain de

Socrate – affirmait déjà que *toute guerre repose sur la ruse. L'art suprême de la guerre consiste à soumettre l'ennemi sans combattre.*

Aujourd'hui, le leadership militaire et policier n'opère plus uniquement sur le plan physique, mais également dans le domaine de l'information, l'environnement numérique et l'espace cognitif (perception, récit, confiance). En ce sens, le leadership doit non seulement assurer la cohésion des équipes, mais aussi gérer les récits et la perception du public (García-Vaquero, 2026).

2.1. SYSTÈME D'ANALYSE DE LA VALIDITÉ DANS L'ÉVALUATION (SAVE).

Le Système d'analyse de la validité dans l'évaluation et le principal corpus scientifique et technique qui le sous-tend sont présentés – aux côtés des articles référencés dans la **bibliographie** – dans ce qu'on appelle la « Trilogie de l'analyse comportementale » de *Behavior & Law* et *Evidentia University*, trois manuels publiés par Pirámide (2016) et Behavior & Law Ediciones (2020 et 2021). Le dernier, élaboré conformément aux objectifs du *Groupe PsicInt* (Intelligence psychologique) et présenté à l'Académie du Centre national du renseignement (CNI) fin 2021 (Domínguez-Muñoz, 2021a), était le Manuel opérationnel du SAVE (MOSAVE), venant compléter les manuels publiés précédemment (MACONVE et MADEMEN) consacrés, respectivement, au comportement non verbal (CNV) et au profilage indirect de la personnalité (López, Gordillo et Grau, 2016) ainsi qu'à la détection du mensonge et de la tromperie, avec une approche à la fois académique et appliquée (Viñambres, Ramos, Juárez et López, 2020).

L'analyse comportementale en éthologie, en criminologie et en psychologie constituerait les piliers de la méthode SAVE (Domínguez-Muñoz, 2021b), qui définit quatre phases réparties en deux domaines, d'application flexible, afin d'étudier scientifiquement la validité d'un cas et même d'en confirmer la cohérence et la valeur juridique. Issu d'un contexte clinique (Domínguez-Muñoz et al., 2014), ce modèle étudie spécifiquement, au cours de ses quatre phases, les diverses manifestations du comportement humain ; l'analyse verbale du discours est incluse dans la section « *Vraisemblance* », la phase V_1 (Grau, 2021). Les indicateurs présents dans le comportement non verbal et leur cohérence avec les éléments verbaux (Juárez, 2021) relèvent de la *Véracité* (V_2). Ces deux aspects sont étroitement liés dans le cadre de l'entretien. La troisième phase, ou V_3 , en lien direct avec la preuve en droit, est la *Vérification* ou le Contexte (Jiménez, 2021) ; elle correspond à la recherche d'éléments extérieurs à l'entretien permettant de confirmer ou d'infirmer les éléments recueillis lors de celui-ci. Elle intègre des éléments objectifs (inspection, enquêtes, etc.) et subjectifs tels que les témoignages ; en général, les différents moyens de preuve admis dans chaque domaine. Enfin, bien qu'elle s'applique de manière transversale tout au long du processus – d'où son appellation V_0 (Garrido, 2021) –, il y a l'*évaluation* de l'identité du sujet, de ses liens, de son intelligence et de sa personnalité (*VIP*), en utilisant le profilage indirect pour connaître ses principaux traits de caractère et adapter nos actions, optimisant ainsi les résultats des autres phases. V_3 et V_0 constituent le domaine de l'enquête, et tout cela peut se résumer à une formule simple, l'équation SAVE : $X = (V_1 + V_2 + V_3) V_0$

Son application commencerait dès la détection – même de manière intuitive, en utilisant ce que l'on appelle le « Système 1 » ou la pensée automatique de Kahneman (2012) – d'un écart par rapport au modèle de comportement, d'une anomalie. Avant de procéder à l'analyse de la validité et en vue d'une utilisation ultérieure à des fins

d'expertise, nous devons établir la présomption de fait ; une prémisse qui, si elle se vérifie, entraînera des conséquences juridiques ou autres. Vient ensuite la phase scientifique et technique, l'analyse de la validité proprement dite. Son cœur serait constitué des phases déjà expliquées et, s'agissant d'une recherche fondée sur la science, elle doit contenir une hypothèse de départ qui, pour une plus grande garantie du sujet faisant l'objet de l'enquête et conformément au modèle de la « *Truth Default Theory* » (Levine, 2014), correspondra à l'authenticité du cas, laissant la charge de la preuve du contraire à ce qui est consigné dans ladite analyse de validité.

En fonction des résultats obtenus lors des phases mises en œuvre, qui, dans V_1 , V_2 et V_3 , peuvent être exprimés sur une échelle de type Likert, des conclusions seront établies concernant l'hypothèse de fait proposée, en accord avec l'inconnue de l'équation SAVE. L'évaluation de l'identité, ou $V_{(0)}$, serait réalisée de manière transversale et à partir du profilage indirect de la personnalité, technique que nous estimons utile dans l'analyse de validité. En observant le comportement, nous pouvons déduire des traits de personnalité, sans qu'il soit nécessaire de recourir à un outil psychométrique à cette fin (évaluation classique ou directe). Concrètement, sur une base biologique et avec seulement trois macro-traits, nous mettons en avant le modèle PEN – Psychotisme (P), Extraversion (E) et Névrosisme (N) – d'Eysenck (1967), bien qu'il existe d'autres modèles et aspects de la personnalité qui, spécifiquement, sont liés à la probabilité de se livrer à des délits ou à des tromperies – y compris dans le contexte clinique – ou à celle de générer une spirale de fraudes plus rapide et plus étendue. La « triade sombre de la personnalité » regroupe le narcissisme, le machiavélisme et la psychopathie, tous à un niveau subclinique. Il s'agit de trois sous-traits importants, que l'on pourrait associer au macro-trait de psychotisme du modèle PEN, surtout si l'on utilise comme référence pour le profilage indirect l'outil connu sous le nom de « *Dirty Dozen* » (Jonason et Webster, 2010 ; Nohales, 2015).

Il convient de souligner la polyvalence offerte par SAVE ; depuis son application la plus basique, comme la 112 – une analyse minimale, d'urgence – avec deux procédures de V_1 et un seul canal CNV pour V_2 , jusqu'à un système SAVE complexe, en spirale, à plusieurs niveaux et méta-, tel que le SAFE, avec des cycles successifs intégrant des vagues de nouvelles informations et augmentant ainsi la précision de l'analyse lorsque l'on dispose d'enregistrements ou de la possibilité de répéter les entretiens d'enquête. De plus, le MOSAVE regroupe d'autres options destinées à un usage spécifique, comme SAVIOR, que nous aborderons ci-après en raison de son importance dans PRIMUS.

2.2. SYSTÈME D'ANALYSE ET D'ÉVALUATION DE L'IDENTITÉ AXÉ SUR LE RAPPORT (SAVIOR).

Les chapitres 4 et 8 du MOSAVE (Domínguez-Muñoz, 2021a) expliquent comment subordonner les autres phases du SAVE à une meilleure connaissance de l'identité (V_0), afin de favoriser une bonne relation interpersonnelle (*rappor*t), grâce à l'application SAVIOR, *Système d'analyse et d'évaluation de l'identité axé sur le rapport*. Il permet de consacrer l'ensemble de l'analyse du comportement (figure 1) à l'optimisation de la compréhension et du lien dans les relations humaines, en instaurant la confiance et en facilitant l'influence.

Figure 1.

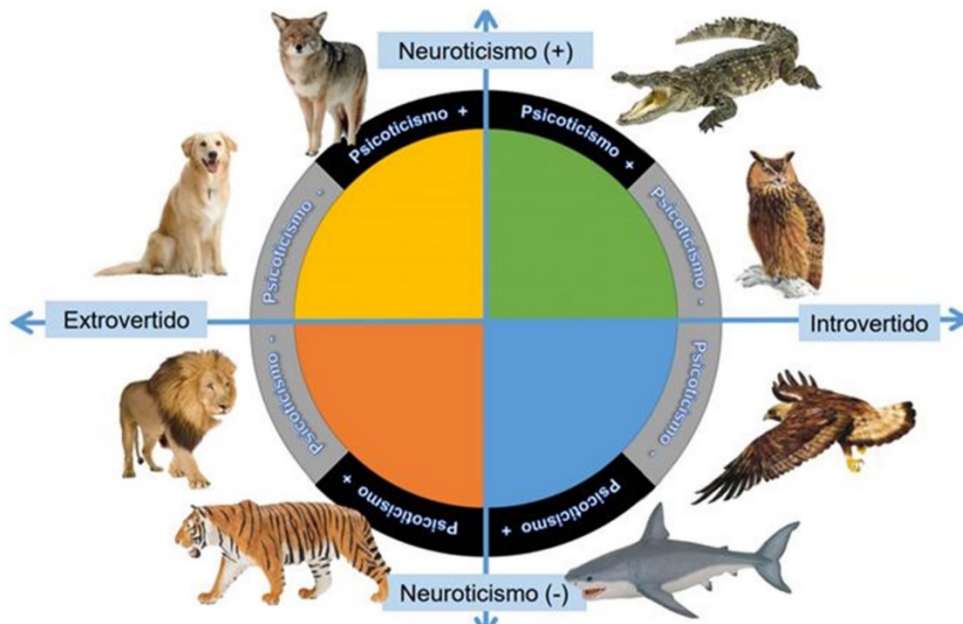
Analyse des comportements verbaux, non verbaux et contextuels pour l'identité.



L'un des grands défis de l'histoire de la psychologie consiste à comprendre pourquoi un individu se comporte comme il le fait. Pour tenter de répondre à cette question, entre autres, de nombreux modèles de personnalité ont été développés à partir de différentes approches, telles que l'approche psychodynamique ou biologique. Au sein de cette dernière approche, et avec seulement trois traits, le modèle PEN d'Eysenck (1967), déjà mentionné, se distingue par sa parcimonie et par le nombre d'hypothèses qui ont été vérifiées depuis sa première formulation. Pour ces raisons, entre autres, c'est ce modèle qui a été initialement choisi par la Section d'analyse du comportement délictueux (SACD) pour développer son profilage indirect de la personnalité (González, Sotoca et Garrido, 2015 ; González et López, 2016), qui a servi de base à l'évaluation ultérieure de l'identité ou phase V_0 dans SAVE.

Figure 2.

Les huit types de personnalité selon le modèle PEN d'Eysenck.



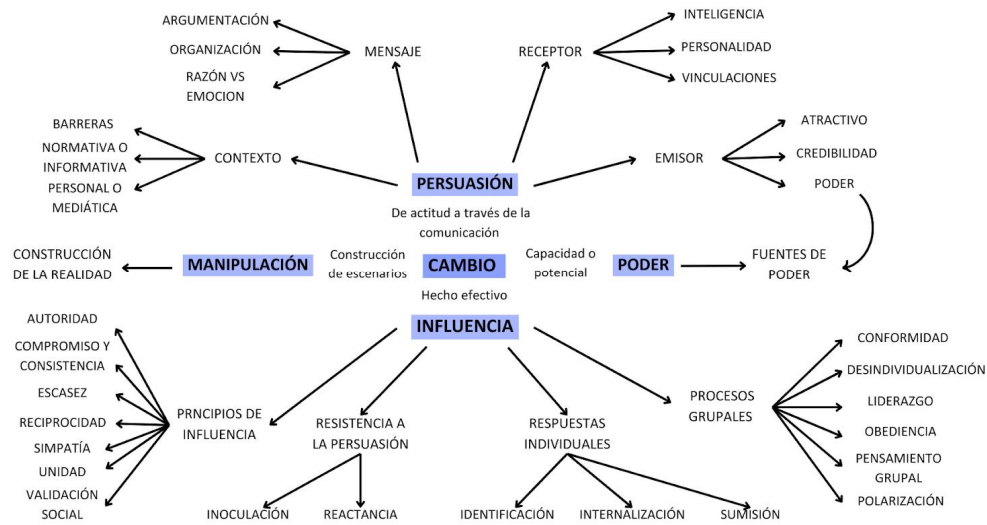
Eysenck H. *Fundamentos biológicos de la personalidad*.
1ª Ed: Fontanella, Barcelona; 1967.

Cette technique permet d'éviter les limites qui apparaissent lors de l'évaluation de la personnalité à l'aide de questionnaires standardisés, qui fournissent une série de scores directs. Par exemple, celles découlant de la désirabilité sociale ou de la distorsion délibérée de la personne évaluée, c'est-à-dire la tendance naturelle – ou, selon le cas, intentionnelle – à répondre aux items mesurant la personnalité, sous l'effet de pressions sociales ou d'autres variables, afin de présenter la meilleure image possible, la plus favorable aux yeux des autres ou la plus adaptée à nos intérêts dans une situation donnée. Brunswick (1956) a proposé son célèbre modèle de la « lentille », qui explique comment les individus sélectionnent et créent leur propre environnement social, ainsi que des activités ou des loisirs qui renforcent leurs propres dispositions, préférences et attitudes (indicateurs comportementaux), ainsi que ceux qui découlent des environnements physiques (indicateurs observables). Il convient également de souligner comment d'autres recherches établissent un lien entre les traits de personnalité du modèle PEN et le lexique utilisé, les préférences musicales (Rentfrow et Gosling, 2003), les types d'aliments préférés, les sports, l'utilisation des réseaux sociaux (Qiu, Lin, Ramsayan et Yang, 2012) ou les tatouages (López, García, Gonzalez et Sanchez Buró, 2017).

En partant du contexte V_3 grâce à l'observation et à d'autres éléments analysables, le profilage indirect s'appuierait sur ce modèle, bien que, plus récemment, des propositions intéressantes orientées vers le domaine policier aient été développées, comme ENCUIST (Halty, González et Sotoca, 2017). Pour compléter l'évaluation de l'identité, l'acronyme VIP intègre les principaux aspects de V_0 : liens, intelligence et personnalité. SAVIOR en matière de leadership permet d'améliorer la connaissance des membres de l'équipe, à partir de leurs comportements, afin de mieux les servir et d'éviter les conflits. De plus, il contribue à instaurer la confiance nécessaire, à inspirer et à influencer, afin que les uns puissent s'orienter et les autres se gérer, en s'appuyant sur la liberté de choix dans la mesure du possible. Et nous entendons ici par « influencer » le fait de *générer des changements* (Figure 3).

Figure 3.

Carte de l'influence, vue d'ensemble simplifiée².



Ces changements peuvent être favorisés par le pouvoir – le commandement – ou par les différentes formes d'influence présentées ci-dessus. À leur tour, ils peuvent être orientés vers le bien commun ou vers l'intérêt individuel, en nuisant ou non à celui-ci. Les apports des neurosciences et de l'économie comportementale sont utiles pour mieux utiliser l'influence, sous ses diverses formes (Domínguez-Muñoz, 2023), et l'adapter autant que possible à chaque personne en particulier ou à notre équipe dans son ensemble. Il est donc préférable de commencer par évaluer notre propre identité – à l'aide de la fenêtre de Johari (Luft et Ingham, 1955), en consultant d'autres personnes, etc. – ainsi que tout autre aspect pertinent afin de limiter nos biais dans l'évaluation des autres. Les aspects partiels de l'identité peuvent être étudiés individuellement ou – ce qui est toujours préférable – en faisant appel à plusieurs analystes. L'idéal serait de combiner cette démarche avec des évaluations menées par des équipes de psychologues ou d'autres professionnels spécialisés, même si toute personne de bonne foi, dotée d'une volonté de leadership et d'un intérêt sincère, tirerait profit de la connaissance et de l'application de cette méthode plutôt que de n'en utiliser aucune. Une fois le SAVIOR réalisé, il sera plus facile de choisir les axes d'action du leadership, tant au niveau individuel que collectif. Connaître les éléments SAVE déjà intégrés dans l'identité, tant la sienne que celle des membres de l'équipe, nous permet d'exercer ensuite une influence positive, en créant des moments privilégiés et en utilisant les sept principes d'influence décrits par Cialdini (2017), afin d'optimiser les résultats et le MoM.

² Adapté de la carte présentée par le professeur Jesús María de Miguel lors de son intervention au IVE Congrès scientifique international, organisé par la Chaire d'analyse du comportement de l'UDIMA et Behavior & Law au Complexe policier de Canillas (Madrid) les 31 mai, 1er et 2 juin 2017.

Tableau 2.

Propositions pour améliorer l'influence³ lors de l'entretien en fonction de l'identité.

TRAIT/TYPE	INTERVIEWEUR	SITUATION	PRINCIPES D'INFLUENCE
PSYCHOTISME (P)	Surprendre ; susciter l'intérêt.	Équilibrée, sûre.	Vérifier le narcissisme. Si (P) ↑, C et Au de préférence.
EXTRAVERSION (E)	Multiples, (E), le sexe comme facteur d'attraction. Actifs, sociables, stimulants, nouveaux.	Environnement actif. Promenade, lieu public ; inclut des nouveautés.	Voie périphérique ↑↑ (impulsifs) ; davantage d'A, S, R, Au.
NÉVROTISME (N)	Unique, introverti ou environnemental. Même sexe ou femme. Connu (vu).	Environnement sécurisant, éviter l'exposition publique, etc.	Résistants aux nouveautés. Plus vers E, R et S.
LION (D)	(E) Fixer des limites, veiller à l'initiative. Être concis.	(E), éviter de perdre du temps, mais le laisser parler s'il le souhaite.	Voie centrale et/ou périphérique, attraction (A) et réciprocité (R).
CHIEN (I)	D'un ton amical, fluide. Similaire. Utiliser le mode miroir.	(E), le laisser parler.	Voie centrale ↓ (lente). Impulsifs. Plus de S et de R. E utile.
CHOUETTE (S)	(N), mieux vaut faire preuve de prudence.	(N), attitude « <i>Humble Inquiry</i> ».	VP et VC, Au, S et R.
AIGLE (C)	Ni froid ni prévisible. Direct et précis.	Permet de présenter des données ou des arguments.	Voie centrale si possible, mais sensible au VP.
INTELLIGENCE	Oui↑, selon PEN, de préférence plusieurs.	Oui↑, selon PEN, ou laisser le choix.	Plus difficile pour VC, moins pour VP.
ESTIME DE SOI	Oui↓, comme (N) ou (S).	Oui↓, comme (N) ou (S).	Influçables, culpabilité.

3. PROJET PRIMUS : PROMOTION DU RAPPORT À PARTIR DE L'IDENTITÉ ET DU COMMANDEMENT PAR L'UNITÉ.

Le leadership se situerait à la croisée des principaux domaines de connaissance des facultés actuelles de *l'Evidentia University of Behavioral and Forensic Sciences* : les sciences du comportement, les enquêtes criminelles et l'économie comportementale. L'approche interdisciplinaire est l'un des principaux fil conducteurs de notre action, parallèlement à une volonté résolue de faire le *lien* entre *le monde universitaire* et le

³ Adaptée de Sánchez-Muñoz, Calcerrada, González et de Juan (2018), elle intègre des éléments d'identité aux techniques d'influence selon Cialdini (2017) et ses 6 principes classiques, regroupés sous l'acronyme CAERÁS : Cohérence (C), Attraction (A), Rareté (E), Réciprocité (R), Autorité (Au) et Soutien social (S). Les références aux voies centrale (VC) et périphérique (VP) de l'influence renvoient à Petty et Cacioppo (1986). La « *Humble Inquiry* » désigne l'attitude d'écoute proposée par Schein (2013), particulièrement utile pour les entretiens de recherche (Willis, 2016).

monde professionnel. Il en est ainsi depuis cette première promotion lancée en 2013, alors organisée sur le campus de l'université Camilo José Cela en collaboration avec la Fondation universitaire *Behavior and Law*.

C'est pourquoi, au cours de ces 12 années, nous avons développé cette méthodologie qui, partant de l'étude de la tromperie dans le domaine clinique, nous a conduits à une analyse du comportement qui, qu'il soit simple ou complexe, repose toujours sur une base scientifique et offre de multiples applications potentielles. Tout cela a pour point commun le travail avec d'autres personnes ; que l'on continue souvent à appeler « ressources humaines », ce avec quoi nous ne pouvons être d'accord, car le mot « *ressource* » correspond à un *moyen de toute nature ou à un élément disponible* pour atteindre un objectif, selon la définition du dictionnaire de la RAE. C'est précisément pour cette raison que nous suggérons de ne pas « *gérer* » les personnes, ni de « *retenir* » leur talent, mais – en tout état de cause – de les « *diriger* » et de les « *fidéliser* » ou de les « *attirer* ». Certes, l'usage des mots ne doit pas toujours être analysé à la loupe, mais ici, cela nous permet de mettre en évidence les cultures institutionnelles qui les emploient précisément parce que leurs comportements y correspondent souvent, et de montrer ainsi la grande marge d'amélioration dont nous disposons tous dans le domaine du leadership.

Nous proposons ici – sous une forme adaptée – une définition du leadership qui nous semble faire figure de référence (Hunter, 2018) : il s'agirait de la « *cienciarte* » consistant à *influencer les personnes afin qu'elles agissent avec enthousiasme pour atteindre des objectifs au service du bien commun*. La « *cienciarte* » serait une discipline qui se situe à la frontière entre la science et l'art, et qui présente à la fois une part importante de *déterminisme scientifique et d'inspiration artistique*⁴. Et cela s'explique par le fait que nous considérons que les contributions issues du monde universitaire au cours des dernières décennies sont fondamentales pour développer les compétences nécessaires au leadership, car il n'existe pas de leadership neutre ; lorsque nous ne dirigeons pas (bien), nous exerçons une influence négative sur cette quête d'objectifs au service du bien commun, nous faisons alors preuve d'*anti-leadership* et nous devenons partie intégrante des problèmes, au lieu de contribuer aux solutions. Si diriger, c'est influencer, nous devons tous être des leaders, car nous influençons tous – inévitablement – ceux qui nous entourent, et il est nécessaire de le faire correctement.

Dans sa *Rhétorique*, écrite il y a environ 2 400 ans, Aristote énumérait les trois piliers d'un discours persuasif : *l'ethos* (caractère, crédibilité), *le pathos* (émotion, connexion) et *le logos* (logique, raison). Ainsi, l'orateur qui inspire confiance et honnêteté a davantage d'influence, car il inspire la crédibilité. De son côté, le message communiqué doit intégrer des émotions et tenir compte des aspects psychologiques du public, afin de créer un lien avec lui et de le mobiliser (*Pathos*), sans oublier, bien sûr, le recours à des arguments logiques, des raisonnements, des données et des preuves solides (*Logos*). Ainsi, le leadership doit se construire à partir de *l'autoliderazgo*, de *l'Ethos* ou du caractère, cette partie de notre identité (V_0) que nous développons, notamment par le biais d'habitudes, en faisant appel à notre volonté. Une fois cela accompli, les relations avec les autres nécessitent une communication – verbale (V_1) et non verbale (V_2) – efficace, sincère et empathique, bien adaptée au contexte (V_3) et, dans la mesure du

⁴ Javier G. Recuenco @Recuenco, communication personnelle lors de la conférence CPS Live (Madrid, mars 2026).

possible, à chaque destinataire (V_0) ou à l'équipe dans son ensemble (Domínguez-Muñoz, López et Jiménez, 2025).

C'est pourquoi nous aborderons les deux sections suivantes – consacrées à l'autoliderage et aux relations interpersonnelles – de manière dichotomique, en insistant sur l'idée qu'il n'existe pas de leadership neutre. Ainsi, nous utiliserons deux aphorismes bien connus : « *Primus inter Pares* », pour désigner le bon leadership, et « *César ou rien* », comme exemple du contraire. Cette dernière expression, attribuée à César Borgia, illustre le modèle d'un leadership extrême, fondé sur la domination absolue, antithèse du paradigme de service que nous défendons et exemple d'anti-leadership, dont nous parlerons plus loin.

3.1. PRIMUS OU CÉSAR : L'autoliderance par le développement personnel.

Le chemin vers un leadership solide commence par la maîtrise de soi. Comme on l'attribue à Sénèque, *l'homme le plus puissant est celui qui est maître de lui-même*. Ce principe devient le cœur de la première partie du projet PRIMUS, qui vise à générer un changement de paradigme : passer de « *c'est ta faute* » à « *j'en suis responsable* ». Stephen Covey (1989) l'exprime clairement :

Sur le continuum de la maturité, la dépendance est le paradigme du « tu » : tu prends soin de moi ; tu fais ou ne fais pas ce que tu dois faire pour moi ; je te tiens pour responsable des résultats. L'indépendance est le paradigme du « je » : je peux le faire, j'en suis responsable, je me suffis à moi-même, je peux choisir.

Ce changement de paradigme implique d'assumer le leadership personnel comme un processus quotidien, où l'on apprend davantage dans l'adversité que dans le confort. Le véritable charisme ne serait pas une qualité superficielle, mais une combinaison de compétence technique et de chaleur humaine, c'est-à-dire d'humilité. La majeure partie du traitement mental est inconsciente (Kahneman, 2012), ce qui renforce la nécessité de mettre en œuvre des pratiques délibérées de connaissance de soi et de régulation émotionnelle. Il ne s'agit pas seulement de savoir, mais d'entraîner notre esprit par le biais de comportements volontairement choisis, qui génèrent des habitudes. L'AdC serait un outil utile pour évaluer la cohérence entre les principes et les actions réelles, ce qui constitue un indicateur de santé mentale et de leadership éthique (Bardera, 2022). L'objectif n'est pas la perfection, mais une fidélité durable aux principes, même dans des contextes difficiles. Dans le domaine institutionnel, cela se traduit par des dirigeants qui ne se contentent pas d'exécuter des ordres, mais qui agissent avec discernement et autonomie, en restant orientés vers la mission.

Une image pédagogique utile, issue de la tradition narrative populaire, illustre cette idée : lorsqu'on nous demande lequel des deux loups que nous portons en nous finira par l'emporter – le bon ou le mauvais –, la réponse est simple : celui que vous nourrissez. En ce sens, PRIMUS prépare le dirigeant à bien choisir quel loup nourrir : celui de la responsabilité, de l'orientation vers la mission commune et de l'honneur. C'est pourquoi l'autodirigeance n'a pas de fin, pas de ligne d'arrivée claire. Comme l'affirme le projet :

Le leadership bien compris commence par soi-même, ici et maintenant. Il implique d'être capable de se connaître soi-même, de connaître le monde et les autres. De se

diriger et de se traiter soi-même. Il ne s'achève jamais ; parfois on gagne — on dirige — et parfois on apprend.

Si diriger était une partie d'échecs — ce qui constitue une analogie utile à bien des égards pour le MoM —, cela exige d'être pleinement conscient que nous pouvons à chaque instant décider d'initier un coup : *diriger, c'est toujours jouer avec les blancs*. Autrement dit, nous ne devons pas nous laisser entraîner par la difficulté de l'environnement et l'incertitude ; nous avons la responsabilité d'agir toujours de manière proactive, et non réactive. En choisissant notre réponse et en gérant nos émotions, en nous guidant et en nous traitant correctement.

3.2. ENTRE PAIRS OU RIEN : le leadership au service des autres.

Selon Aristote, *se connaître soi-même signifie savoir ce dans quoi on excelle afin de pouvoir aider les autres*, ce qui explique le célèbre aphorisme inscrit sur le temple d'Apollon à Delphes et élargit la portée de la section précédente. Joseph Campbell, dans son ouvrage **Le Voyage du héros**, avance qu'il existerait un récit universel dans lequel le héros passe par trois phases d' s principales : la *Séparation* de son monde d'origine, *l'Initiation*, qui constitue le cœur du voyage, et le *Retour*, aussi compliqué que le voyage initial, voire davantage, comme *le montre *L'Odyssée* d'Homère*. De retour avec *l'élixir*, le héros regagne son monde d'origine et partage son don, la connaissance acquise, au profit de sa communauté.

Figure 4.
Les phases du périple du héros selon Campbell (1991).



Ainsi, cette deuxième partie nous emmène au-delà de *l'indépendance*, le paradigme du « je », à la recherche de *l'interdépendance*, définie par Covey (1989) comme le paradigme du « nous » :

Nous pouvons y arriver, nous pouvons coopérer, nous pouvons mettre en commun nos talents et nos compétences pour créer ensemble quelque chose de plus important.

Ici, le leadership cesse d'être une question de pouvoir individuel et devient une compétence relationnelle. Il implique de créer des réseaux de collaboration, d'établir des relations de confiance et de service afin de forger l'unité et de donner un sens plus large à l'action. L'une des propositions clés du projet est la suivante : *diriger les autres, c'est savoir commander*. Mais bien commander, ce n'est pas imposer, mais servir, inspirer et prendre soin : *savoir commander (diriger), c'est servir*.

Dans cette dernière étape, PRIMUS utilise la méthode SAVIOR pour travailler activement et efficacement au développement du *rapport*, cette harmonie émotionnelle qui permet de construire des relations de confiance grâce à l'écoute active, à l'empathie – avec des limites claires – et au respect mutuel. Cela est particulièrement pertinent dans les institutions hiérarchisées, où les relations humaines peuvent être fortement mises à rude épreuve par la structure du pouvoir. Le dirigeant doit tenir compte des circonstances, connaître les fondements de la complexité et de la pensée systémique (Liévano-Martínez et Londoño-Salazar, 2012) pour comprendre les influences qui s'entremêlent au sein des institutions et mieux aborder la résolution des problèmes. PRIMUS soutient que diriger, c'est inspirer les autres à devenir des leaders, que personne n'échappe à la nécessité de diriger, encore moins dans un contexte de MoM. Un leadership qui forme est un leadership qui transforme.

Dans une perspective profondément humaine, PRIMUS propose une vision du leadership comme vocation de service et mission de vie, en accord avec la quête de sens que Frankl (2015) a identifiée comme moteur anthropologique fondamental. Cette orientation vers le service place la finalité au-dessus du confort personnel et constitue, dans notre proposition, le critère ultime d'évaluation du leadership : celui qui n'oriente pas son autorité au service du bien commun et des personnes ne remplit pas les conditions matérielles du leadership, même s'il occupe formellement une position d'autorité.

3.3. L'ANTI-LEADERSHIP AU XXI^e SIÈCLE : C'EST LE *CYBER-CÉSAR* OU *RIEN*.

L'un des concepts clés qui articulent le projet PRIMUS est celui de l'anti-leadership. Nous le définissons de manière opérationnelle comme ce *modèle de comportement qui, même à partir d'une position formelle d'autorité, influence les personnes en faisant passer son propre intérêt avant le bien commun*. Il s'agit donc de renoncer à l'*Auctoritas* romaine, directement liée à l'*Ethos* aristotélicien, au profit de la *Potestas*, le pouvoir brut de la coercition, dès lors que l'on découvre son imposture en tant que leadership correct, ce qui entraîne la disparition de la confiance et de la sécurité psychologique, une démotivation accompagnée d'une détérioration progressive de la cohésion, et une dégradation des performances collectives.

L'anti-leadership n'est donc pas une simple absence de leadership — le « *laissez-faire* » décrit dans la littérature classique (Lewin, Lippitt et White, 1939 ; Bass et Avolio, 1994) — ni n'équivaut au concept, également évoqué, de leadership destructeur (Einarsen, Aasland et Skogstad, 2007 ; Krasikova, Green et LeBreton, 2013). Notre proposition intègre ces deux catégories et les relie en tant que position éthique opposée au leadership de service. En d'autres termes, il ne s'agit pas uniquement de comportements actifs préjudiciables (harcèlement, intimidation, manipulation) ni de la simple passivité d'un dirigeant absent, mais du déploiement – délibéré ou non – d'un modèle comportemental qui place l'intérêt individuel, la préservation du statut ou

l'évitement du risque personnel au-dessus du bien commun, de la mission et des personnes avec lesquelles il doit l'accomplir.

Cette conceptualisation est cohérente avec le postulat déjà énoncé concernant l'impossibilité d'un leadership neutre : si diriger, c'est influencer, et que nous influençons tous ceux qui nous entourent, celui qui ne dirige pas bien exerce un anti-leadership, à des degrés divers. L'anti-leadership, ainsi compris, serait un phénomène plus répandu que ne le suggère la littérature, qui tend à le traiter comme une catégorie exceptionnelle. Notre expérience au sein d'organisations hiérarchisées suggère le contraire : l'anti-leadership de faible intensité, quotidien et presque routinier, constitue l'une des principales sources de dégradation organisationnelle. Cependant, les données scientifiques contemporaines montrent que nous ne devons pas non plus négliger les nombreux cas d'anti-leadership de plus haut niveau, phénomène dans lequel la fonction hiérarchique cesse d'être un outil au service des autres pour devenir un mécanisme de profit purement personnel. Ce comportement plus déviant se manifesterait de deux manières distinctes : la promotion systématique d'individus présentant des traits de la « triade sombre » de la personnalité et la dégradation neuropsychologique de l'empathie chez les dirigeants normatifs qui accèdent à des postes de pouvoir. Cependant, la littérature souligne également que l'anti-leadership n'opère pas dans le vide ; sa capacité à nuire nécessite nécessairement un écosystème de conformité de groupe qui agisse comme catalyseur et validateur de ses comportements perturbateurs, et c'est là que nous devons nous rappeler que, dans le projet PRIMUS, nous avons tous une double responsabilité de diriger, quelle que soit notre position hiérarchique. Et si nous ne l'exerçons pas, nous pratiquons l'anti-leadership à notre niveau et devenons une partie du problème, et une partie essentielle.

Tout d'abord, l'anti-leadership émerge de manière endogène lorsque les organisations sélectionnent des individus appartenant à la « triade sombre » : narcissisme, machiavélisme et psychopathie. Des revues systématiques (Tokunbo et Borisade, 2025) montrent que ces profils bénéficient d'un avantage adaptatif temporaire dans les processus de sélection traditionnels. Le charme superficiel du psychopathe intégré, l'éloquence du narcissique et la manipulation politique du machiavélique sont souvent confondus avec des compétences exécutives souhaitables, telles que le faux charisme ou l'orientation vers la réussite. Une fois leur ascension consolidée, ces « anti-leaders » instrumentalisent leur statut, privilégiant leur image de soi au détriment de leurs subordonnés, détruisant ainsi le tissu éthique et le bien-être de l'équipe (LeBreton, Shiverdecker et Grimaldi, 2018).

Deuxièmement, ce phénomène peut se manifester sous la forme d'un processus exogène ou induit par l'environnement, touchant des personnes qui, bien qu'elles ne présentent aucun trait pathologique préalable, subissent une profonde transformation lorsqu'elles acquièrent de l'autorité. Ce processus, lié au *syndrome de l'orgueil démesuré*, trouve son explication dans les neurosciences cognitives. Des recherches menées à l'aide de la *stimulation magnétique transcrânienne* ont montré que la détention du pouvoir affecte les circuits cérébraux (Hogeveen, Inzlicht et Obhi, 2014). Plus précisément, les états de supériorité hiérarchique réduisent la résonance motrice et l'activation du système des neurones miroirs, atténuant ainsi la capacité à simuler les états émotionnels des subordonnés, ce qui se traduit par un aveuglement prospectif (Galinsky et al., 2006). N'ayant pas besoin de décrypter les émotions d'autrui pour assurer sa survie au sein de la hiérarchie, le leader normatif désactive progressivement son empathie, commençant à réifier son équipe afin de perpétuer son propre statut. Enfin, la consolidation et l'efficacité

de l'anti-leadership dépendent de la dynamique psychosociale de la conformité de groupe, un mécanisme de soumission dans lequel les collaborateurs modifient leurs jugements et leurs comportements (Ash, 1956) pour s'aligner sur les directives de la hiérarchie, évitant ainsi l'isolement ou les représailles. Cette abdication de la responsabilité individuelle renvoie directement à la thèse de la *banalité du mal* d'Hannah Arendt (2003). Appliquée au contexte de l'entreprise, la normalisation de directives contraires à l'éthique ou destructrices ne nécessite pas d'employés intrinsèquement pervers, mais des bureaucrates fonctionnels qui renoncent à la pensée critique et exécutent les ordres comme de simples tâches techniques ou administratives. La responsabilité personnelle se diluant dans les rouages de la hiérarchie, les membres du groupe deviennent des complices passifs, normalisant les abus au travail et permettant aux dynamiques tyranniques de l'anti-leader de s'institutionnaliser sans résistance interne. Ainsi, l'anti-leadership représente un dysfonctionnement critique des systèmes organisationnels actuels. Que ce soit par l'infiltration d'identités exploiteuses qui se servent de la structure, ou par l'usure que le pouvoir lui-même exerce sur l'empathie des dirigeants promus – et ces deux phénomènes opèrent souvent de concert –, le résultat est le même : un renversement pervers du rôle de direction, où l'équipe en vient à servir de manière instrumentale l'individu qui détient le pouvoir, soutenu par une masse de collaborateurs dont la conformité bureaucratique rend possible et perpétue l'impunité d'entreprise. Et tout cela, dans un contexte aussi complexe que celui d'aujourd'hui, marqué par un ensemble de forces gravitationnelles et transformatrices qui redéfinissent complètement le tissu stratégique, économique et social, rendant obsolètes les structures du siècle dernier, forces que l'on a baptisées les « *Cinq attracteurs de l'Apocalypse* » ; Mégatendances technologiques, Accélération de tout (*Warp speed*), Hyperpersonnalisation (*Relevance First*), Effondrement des accords de l'après-Seconde Guerre mondiale et Reconfiguration de la hiérarchie intellectuelle⁵.

Les recherches sur le leadership destructeur et les environnements de travail toxiques identifient un ensemble d'effets cohérents que l'on peut également attribuer à l'anti-leadership au sens proposé ici. Parmi ceux-ci, on peut citer : a) le burnout ou syndrome d'épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001), particulièrement répandu chez les cadres intermédiaires ou dans les professions soumises à des exigences contradictoires ; b) la détérioration de la cohésion de groupe et de la confiance interpersonnelle, accompagnée d'une baisse des performances collectives (Schyns et Schilling, 2013) ; c) l'augmentation du départ volontaire de personnel de valeur et la rétention par inertie de celui qui l'est moins ; d) la perte du moral opérationnel, particulièrement critique dans les institutions de sécurité et de défense où la cohésion est un atout doctrinal ; et e) l'érosion de la légitimité et de l'image institutionnelle, lorsque l'anti-leadership dépasse les limites internes de l'équipe ou devient visible à l'extérieur.

Le cadre SAVE permet de détecter l'anti-leadership en croisant ses quatre phases. En V_0 , le profilage indirect peut identifier des traits associés à une forte probabilité de comportement anti-leader ; des combinaisons spécifiques du modèle PEN, notamment un psychotisme élevé associé à une faible extraversion et à une estime de soi instable, ainsi qu'une présence significative de traits de la « triade sombre ». En V_1 et V_2 , l'incohérence persistante entre le discours public du dirigeant – axé sur la mission et l'équipe – et son discours privé, sa CNV ou ses décisions quotidiennes, constitue des indicateurs fiables. Dans V_3 , le contexte fournit les données vérifiables : rotation du personnel, indicateurs du climat d'entreprise, productivité réelle, plaintes formelles ou informelles, indicateurs

⁵ Javier G. Recuenco, communication personnelle lors de la conférence CPS Live (Madrid, mars 2026).

de santé psychosociale. L'application combinée des phases SAVE permet de distinguer l'anti-leadership d'un simple décalage ou d'un conflit interpersonnel ponctuel.

Le projet PRIMUS aborde la prévention de l'anti-leadership à trois niveaux. Sur le plan personnel, le travail de développement personnel par la connaissance de soi (V_0 propre) constituerait la première ligne de défense ; celui qui s'efforce de connaître ses traits de caractère, ses biais et ses angles morts, et qui a développé des pratiques délibérées de régulation émotionnelle, réduit considérablement le risque de dérive vers des schémas anti-leadership. Sur le plan relationnel, le développement du *rapport* par le biais de SAVIOR établit des liens de confiance qui font office de système d'alerte précoce ; au sein d'une équipe où la communication est bonne, les premiers signes d'anti-leadership apparaissent avant de se cristalliser en un schéma. Sur le plan institutionnel, le projet PRIMUS, associé à des outils d'évaluation à 360° ou à la supervision par les pairs, entre autres, permet à l'organisation de détecter et de corriger l'anti-leadership avant que ses conséquences ne deviennent structurelles. La doctrine du MoM, qui inclut l'intention du commandement, l'initiative des subordonnés, la confiance mutuelle et la compréhension partagée, est incompatible avec l'anti-leadership ; lorsque ces quatre conditions du MoM sont remplies, l'anti-leadership devient opérationnellement insoutenable.

Enfin, en ce qui concerne les environnements décrits comme caractéristiques de ce XXI^e siècle, les quatre éléments du modèle VUCA – volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté – exigent du commandement des capacités spécifiques. La volatilité exige une agilité décisionnelle et une capacité à adapter rapidement le style de commandement à un contexte changeant ; PRIMUS y répond grâce à la flexibilité inhérente au système SAVE, qui permet de passer de l'analyse 112 (rapide, d'urgence) à des protocoles plus élaborés en fonction du temps disponible et des informations dont on dispose. L'incertitude exige de savoir prendre des décisions sans disposer d'informations complètes, tout en préservant la confiance de l'équipe ; PRIMUS relève ce défi en s'appuyant sur l'Ethos de l'autoliderazgo, qui confère aux dirigeants la sécurité intérieure nécessaire pour prendre des décisions sous pression. La complexité exige une réflexion systémique et une compréhension des interdépendances ; PRIMUS y répond par une formation interdisciplinaire et la maîtrise intégrée de SAVE dans ses quatre phases. L'ambiguïté, enfin, exige une capacité d'interprétation et une tolérance à l'indéfinition ; PRIMUS y répond par le développement d'une vision et d'un jugement pratique qui combinent Ethos, Pathos et Logos dans des proportions adaptées à chaque situation.

Les environnements BANI – fragiles, anxigènes, non linéaires et incompréhensibles – constituent un défi supplémentaire. La fragilité systémique exige de renforcer délibérément la résilience individuelle et collective ; PRIMUS y répond en s'appuyant sur le développement d'habitudes durables d'autoliderance et sur l'établissement d'*un rapport* de confiance comme fondement de la confiance institutionnelle. La dimension anxigène de l'environnement – peut-être la plus caractéristique du modèle BANI – affecte directement le système limbique (Damasio, 2001) et nuit à la qualité des décisions ; PRIMUS y remédie par le travail neurocognitif du modèle SCARF appliqué à l'équipe, transformant l'anxiété organisationnelle en attention active, en objectif commun et en coopération. La non-linéarité exige d'abandonner les logiques simples de cause à effet ; PRIMUS adopte cette perspective systémique dès son cœur méthodologique, dans lequel les phases SAVE s'intègrent de manière non linéaire et cyclique. L'incompréhensibilité exige de l'humilité épistémique et une disposition à apprendre dans des conditions d'information partielle ; PRIMUS la

cultive en s'appuyant sur l'« *Humble Inquiry* » de Schein (2013), intégrée dans le cadre SAVIOR comme attitude de base pour l'entretien et l'interaction de commandement, et en mettant en valeur le raisonnement abductif.

4. CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS : Diriger, c'est servir, apprendre et unir.

Le projet PRIMUS ne se présente pas comme un programme fermé, mais comme une proposition articulée de cadre pour le leadership au sein d'organisations hiérarchisées orientées vers le service public, particulièrement pertinente pour les forces de sécurité. Les propositions et axes de continuité suivants se dégagent de cette élaboration :

1. L'intégration de l'analyse comportementale à la doctrine du « *Mission Command* » et aux cadres conceptuels du XXI^e siècle permet de formuler un leadership applicable sur le plan opérationnel, et non pas simplement déclaratif. Le projet PRIMUS offre des outils concrets – de l'analyse 112 à la matrice d'influence du tableau 2 – pour un commandement qui doit prendre des décisions sous pression et dans l'incertitude, avec agilité et sans recourir à des protocoles fastidieux.
2. La définition opérationnelle de l'anti-leadership en tant que catégorie distincte du *laissez-faire* et du leadership destructeur ouvre une piste de recherche que nous jugeons nécessaire. L'hypothèse raisonnée que nous défendons est que, même l'anti-leadership de bas niveau constitue l'une des principales sources de détérioration organisationnelle dans les institutions de service public, et que sa détection précoce à l'aide de SAVE est opérationnellement viable. Sa validation empirique constitue une piste de recherche ouverte.
3. Le lien proposé entre les dimensions VUCA, celles de BANI et les composantes spécifiques de PRIMUS suggère que le cadre n'est pas seulement applicable aux environnements complexes, mais qu'il y est structurellement adapté. Cette correspondance fonctionnelle ferait l'objet de nouveaux travaux à l'avenir, dans le cadre du projet PRIMUS.
4. Le leadership, ainsi compris, renoue avec une longue tradition qui va d'Aristote à Victor Frankl, en passant par les valeurs fondatrices de la Garde civile exprimées dans son « *Cartilla* ». La synthèse de cette tradition avec les apports contemporains des neurosciences, de l'économie comportementale et de la doctrine militaire « » (MoM) constitue le cœur de la proposition. Diriger, c'est servir, apprendre, inspirer et, surtout, unir dans l'authenticité et l'humilité. La constitution d'équipes soudées, orientées vers l'objectif d'une mission commune, propose de mettre en place un leadership qui allie l'excellence opérationnelle à la profondeur humaine, en cherchant à combiner science et art (Domínguez-Muñoz et Domínguez-Muñoz, 2025), sans renoncer au charisme authentique. Comme le signalaient les anciennes cartes face à l'inconnu : *Hic sunt dracones*. Reconnaître ses propres limites et accepter l'incertitude du territoire que l'on explore est, en soi, une condition de ce leadership.
5. La validation empirique de PRIMUS et son utilité pour les équipes de la Garde civile et d'autres corps de police constituent la priorité absolue des auteurs. Des recherches récentes menées au Centre universitaire de la Garde civile (Martínez, 2025) vont dans ce même sens, même si nous sommes conscients des nombreuses limites et des défis du projet PRIMUS, ainsi que de ses besoins en matière de développement appliqué.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arendt, H. (2003). *Eichmann à Jérusalem : Une étude sur la banalité du mal* (trad. C. Ribalta). Éditions Lumen. (Œuvre originale publiée en 1963).
- Asch, S. E. (1956). Études sur l'indépendance et la conformité : I. Une minorité d'un seul contre une majorité unanime. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(9), 1–70. <https://doi.org/10.1037/h0093718>
- Bardera Mora, P. (2022). Psychopathographie du leadership. *Revue de l'Institut espagnol d'études stratégiques*, (18), 13–32. <https://revista.ieee.es/article/view/2090>
- Bass, B. M., et Avolio, B. J. (1994). *Améliorer l'efficacité organisationnelle grâce au leadership transformationnel*. Sage Publications.
- Brunswik, E. (1956). *Perception et conception représentative des expériences psychologiques* (2e éd.). University of California Press.
- Campbell, J. (1991). *Le pouvoir du mythe*. Emecé Editores.
- Cialdini, R. (2017). *Pré-persuasion : une méthode révolutionnaire pour influencer et persuader*. Conecta.
- Covey, S. R. (1989). *Les sept habitudes des gens hautement efficaces*. Grijalbo.
- Damasio, A. (2001). *La sensation de ce qui se passe*. Debate.
- Díaz-Carrera, C. (2007). Le leadership civilo-militaire dans la société de la connaissance : défis et perspectives au-delà de la « postmodernité ». *Bulletin d'information du ministère de la Défense*, 300, 7–27.
- Diz Monje, E. (2021). *Philosophie du commandement orienté vers la mission dans l'armée de terre*. Ministère de la Défense, Armée de terre.
- Domínguez-Muñoz, A., López, R. M., Gordillo, F., Pérez-Nieto, M. A., Gómez, A., et De la Fuente, J. L. (2014). Fondements scientifiques et bioéthiques de l'analyse de validité en médecine d'évaluation. *Médecine et Sécurité du Travail*, 60(236), 527–535.
- Domínguez-Muñoz, A., De la Fuente, J. L., Gómez, A. M., García, P., López, M. J., et López, R. (2017). Analyse comportementale en médecine d'évaluation : une proposition interdisciplinaire. *Médecine et sécurité du travail*, 63(248), 260–275.
- Domínguez-Muñoz, A., De la Fuente, J. L., Gómez, A. M., García, P., López, M. J. et López, R. (2018). SAVE – Système d'analyse de la validité dans l'expertise médicale. Dans *XIIe Journées sur l'évaluation des dommages corporels. Aspects médico-pratiques* (pp. 245–260). Fondation Mapfre.
- Domínguez-Muñoz, A. (coord.). (2021a). *MOSAVE. Manuel opérationnel du système d'analyse de la validité dans l'évaluation*. Behavior & Law Ediciones.

- Domínguez-Muñoz, A. (2021b). Fondements scientifiques du système d'analyse de la validité de l'évaluation : le métaprotocole SAVE. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3679–3684.
- Domínguez-Muñoz, A., et López Pérez, R. M. (2022). Éléments clés de l'évaluation du témoignage : le métaprotocole SAVE. Dans *Neurosciences et psychologie dans la procédure judiciaire : applications pratiques dans le domaine juridique. Stratégies en droit comparé*. Centre d'études juridiques du ministère de la Justice. <https://www.cej-mjusticia.es/sede/publicaciones>
- Domínguez-Muñoz, A. (2023). Réflexions sur les neurosciences, l'influence et l'économie comportementale. *Behanomics*, 1, 99–120. <https://doi.org/10.55223/bej.10>
- Domínguez-Muñoz, A., de la Fuente Madero, J. L., Burgos Moreno, J. M., Sotoca Plaza, A., Juárez Bielsa, A., et López Pérez, R. M. (2024). Analyse comportementale en milieu médico-légal à l'aide de la méthode SAVE. *South Florida Journal of Health*, 5 (1), 19-36. <https://doi.org/10.46981/sfjvhv5n1-003>
- Domínguez-Muñoz, A., et Domínguez-Muñoz, B. (2025). Les enseignements de l'économie comportementale tirés de l'affaire Arnolfini. *Behanomics*, 3, 58–64. <https://doi.org/10.55223/bej.34>
- Domínguez-Muñoz, A., López Pérez, R. M., et Jiménez Serrano, J. (2025). Projet PRIMUS : promotion du rapport à partir de l'identité et du commandement par le biais de l'unité, avec SAVIOR. Dans *Actes du IIe Congrès civico-militaire de sociologie. Consolider les ponts de collaboration* (pp. 265–269). Ministère de la Défense.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., et Skogstad, A. (2007). Comportement de leadership destructeur : une définition et un modèle conceptuel. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eysenck, H. J. (1967). *Les fondements biologiques de la personnalité*. Charles C. Thomas.
- Frankl, V. (2015). *L'homme en quête de sens*. Herder.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., et Gruenfeld, D. H. (2006). Le pouvoir et les perspectives non prises en compte. *Psychological Science*, 17(12), 1068–1074. [doi.org](https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2006.01111.x)
- García-Rodrigo Vivanco, J. M., Domínguez-Muñoz, A., García Collantes, A., López Pérez, R. M., et Pery Pardo de Donlebún, L. (2018). Utilisation du système d'analyse de validité dans l'évaluation (méta-protocole SAVE) dans le processus d'obtention de renseignements humains (HUMINT) dans le domaine du renseignement militaire. Dans *Actes du VIe Congrès national de R&D en défense et sécurité (DESEi+d 2018)* (pp. 1743–1751). Ministère de la Défense, Secrétariat général technique.

- García-Vaquero Pradal, F. (2026). *La structure de commandement dans les opérations multidomaines*. Centre supérieur d'études de la défense nationale (CESEDEN).
- Garrido Antón, M. J. (2021). Évaluation de l'identité du sujet par profilage indirect de la personnalité (V_0) dans le Système d'analyse de la validité de l'évaluation (SAVE). *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3697–3699.
- Goleman, D. (2005). Un leadership qui donne des résultats. *Harvard Business Review*, 83(11), 109–122.
- González, J. L., Sotoca, A., et Garrido, M. J. (2015). Le profilage dans les enquêtes criminelles. Dans J. L. González et A. Giménez-Salinas (dir.), *Enquêtes criminelles : principes, techniques et applications* (pp. 211–224). LID Editorial.
- González, J. L., et López, R. (2016). Personnalité et comportement : profilage indirect de la personnalité. Dans R. M. López, F. Gordillo et M. Grau (dir.), *Manuel d'analyse du comportement non verbal : au-delà de la communication et du langage* (pp. 1–37). Pirámide.
- González, J. L., et Manzanero, A. L. (2018). *Collecte et évaluation du témoignage. Protocole holistique d'évaluation de la preuve testimoniale*. Pirámide.
- Gosling, S. D., Craik, K. H., Martin, N. R., et Pryor, M. R. (2005). The personal living space cue inventory : An analysis and evaluation. *Environment and Behavior*, 37(5), 683–705. <https://doi.org/10.1177/0013916504274011>
- Grau Olivares, M. (2021). Analyse du contenu verbal pour l'étude de la vérisimilitude (V_1) dans le Système d'analyse de la validité en évaluation (SAVE). *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3685–3688.
- Guilló Rot, R. (2024). La désinformation au potentiel déstabilisateur. *bie3 : Bulletin de l'IEEE*, (34), 602–615.
- Halty, L., González, J. L., et Sotoca, A. (2017). Modèle ENCUIST : application au profilage criminel. *Annuaire de psychologie juridique*, 27, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.apj.2017.02.001>
- Hogeveen, J., Inzlicht, M. et Obhi, S. S. (2014). Le pouvoir modifie la façon dont le cerveau réagit aux autres. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143 (2), 755–762. <https://doi.org/10.1037/a0033477>
- Hunter, J. (2018). *Le paradoxe : un récit sur la véritable essence du leadership*. Urano.
- Ilizástegui Dupuy, F., et Rodríguez Rivera, L. (1990). La méthode clinique. *Revista Finlay*, 4(4), 3–23.
- Jiménez Serrano, J. (2021). Vérification des informations contextuelles (V_3) dans le Système d'analyse de la validité en évaluation (SAVE). *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3694–3696.

- Jonason, P. K., et Webster, G. D. (2010). « The dirty dozen : une mesure concise de la triade sombre ». *Psychological Assessment*, 22 (2), 420–432. <https://doi.org/10.1037/a0019265>
- Juárez Bielsa, A. (2021). Congruence verbale-non verbale ou véracité (V_2) dans le Système d'analyse de la validité en évaluation (SAVE). *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3689–3693.
- Kahneman, D. (2012). *Penser vite, penser lentement*. Débat.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., et LeBreton, J. M. (2013). Leadership destructeur : revue théorique, synthèse et perspectives de recherche. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., et Grimaldi, E. M. (2018). La triade sombre et le comportement au travail. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5 (1), 387–414.
- Levine, T. R. (2014). Truth-Default Theory (TDT) : une théorie de la tromperie humaine et de la détection de la tromperie. *Journal of Language and Social Psychology*, 33(4), 378–392. <https://doi.org/10.1177/0261927X14535916>
- Lewin, K., Lippitt, R., et White, R. K. (1939). Modèles de comportement agressif dans des « climats sociaux » créés expérimentalement. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Liévano-Martínez, F., et Londoño-Salazar, J. E. (2012). La pensée systémique comme outil méthodologique pour la résolution de problèmes. *Revue Soluciones de Postgrado*, 4(8), 43–65.
- López Pérez, R. M., Gordillo, F., et Grau Olivares, M. (Coord.). (2016). *Manuel d'analyse du comportement non verbal : au-delà de la communication et du langage*. Pirámide.
- López Pérez, R. M., García, A., González, P., et Sánchez-Buró, A. (2017). Profilage indirect de la personnalité à travers les tatouages. Une étude transculturelle. Dans *Xe Congrès international de psychologie juridique et légale*. Société espagnole de psychologie juridique et légale.
- López Pérez, R. M. (2021). Le métaprotocole SAVE pour l'analyse comportementale. Une proposition intégrative. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3675–3678.
- López Gómez, J. E., Pascual Pedraza, J. L., et Parrilla Martínez, A. (2023). Expérience employé : modèle de gestion des personnes dans l'économie de la connaissance. *Logos Guardia Civil, Revue scientifique du Centre universitaire de la Garde civile*, (1), 169–194.

- Luft, J., et Ingham, H. (1955). La fenêtre de Johari, un modèle graphique de la conscience interpersonnelle. Dans *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. Université de Californie.
- Manzanero, A. L., et González, J. L. (2015). Modèle holistique d'évaluation du témoignage (HELPT). *Papeles del Psicólogo*, 36(2), 125–138.
- Martínez González, D. (2025). *Neurosciences et leadership au sein de la Garde civile : clés pour la motivation et l'engagement des équipes de travail* [Mémoire de master universitaire officiel, Centre universitaire de la Garde civile].
- Martínez Viqueira, E. (2019). *La définition d'un modèle de leadership lors de la phase fondatrice de la Garde civile* [Thèse de doctorat, Université Complutense de Madrid]. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/16749>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., et Leiter, M. P. (2001). L'épuisement professionnel. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Muñoz, J. M. (2013). L'évaluation psychologique médico-légale du préjudice psychique : proposition d'un protocole d'intervention d'expertise. *Annuaire de psychologie juridique*, 23, 61–69.
- Nateras González, M. (2005). L'importance de la méthode dans la recherche. *Espacios Públicos*, 8(15), 277–285.
- Nohales Nieto, B. (2015). *La triade sombre de la personnalité. Adaptation en espagnol des questionnaires « Dirty Dozen » et « Short Dark Triad »* [Mémoire de fin d'études, Université Jaume I]. <https://repositori.uji.es/items/9f61e4fa-27c5-4603-afc6-78eedf25763d>
- Petty, R. E., et Cacioppo, J. T. (1986). Le modèle de la probabilité d'élaboration de la persuasion. Dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 19, pp. 123–205). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60214-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60214-2)
- Qiu, L., Lin, H., Ramsay, J. et Yang, F. (2012). « You are what you tweet : Personality expression and perception on Twitter ». *Journal of Research in Personality*, 46(6), 710–718. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2012.08.008>
- Rentfrow, P. J., et Gosling, S. D. (2003). Les « do ré mi » de la vie quotidienne : structure et corrélats de personnalité des préférences musicales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), 1236–1256. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.6.1236>
- Rock, D. (2008). SCARF : un modèle fondé sur le fonctionnement du cerveau pour collaborer avec les autres et les influencer. *NeuroLeadership Journal*, 1, 1–9.

- Rodrigo, F. M. (2021). Les preuves numériques dans la procédure pénale et la préservation des droits fondamentaux. *Revista Acadêmica Escola Superior do Ministério Público do Ceará*, 13 (1), 135–161.
- Rosety Fernández de Castro, A., Caldach Cervera, R., et Fojón Lagoa, J. E. (2026). *L'Espagne dans le monde. Défis et opportunités*. Atenea.
- Sánchez-Muñoz, I., Calcerrada Alcázar, M. L., González Álvarez, J. L., et De Juan Espinosa, M. (2018). Persuasion et personnalité. Le destinataire dans la communication persuasive. *Behavior and Law Journal*, 4 (1), 1–10. <https://doi.org/10.47442/blj.v4.i1.48>
- Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry : The gentle art of asking instead of telling*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schyns, B., et Schilling, J. (2013). Quelle est l'ampleur des effets néfastes des mauvais dirigeants ? Une méta-analyse du leadership destructeur et de ses conséquences. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Segoviano Monterrubio, S. (2025). La guerre cognitive : option stratégique émergente dans la zone grise de la compétition géopolitique. *UNISCI Journal*, 23(68), 143–186.
- Sun Tzu. (2015). *L'Art de la guerre* (trad. J. R. Ayllón). Planeta.
- Tokunbo, T. et Borisade, B. (2025). La triade sombre dans le leadership organisationnel : une revue systématique des impacts et des interventions. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 13(1), 45–67.
- Tversky, A., et Kahneman, D. (1974). Le jugement en situation d'incertitude : heuristiques et biais. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Viñambres González, R., Ramos Romero, M., Juárez Bielsa, A., et López Pérez, R. M. (Coord.). (2020). *Manuel de détection du mensonge et de la tromperie. Une approche académique et appliquée*. Behavior & Law Ediciones.
- Willis, P. (2016). De l'enquête humble à l'intelligence humble : faire face aux problèmes complexes et renforcer les relations publiques. *Public Relations Review*, 42(2), 306–313. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.05.012>