



Collaboration

LE LEADERSHIP ANCRÉ DANS LA BASE AU SEIN DE LA GUARDIA CIVIL: ÉTUDE PILOTE DANS LES UNITÉS TERRITORIALES

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

David Santos Gamito

Commandant de la Guardia Civil - Master en gestion des ressources humaines et gestion des talents dans le domaine de la sécurité dsantosgamito@guardiacivil.es - <https://orcid.org/0009-0000-4512-7847>

Gemma de la Cruz Moreno

Commandant de la Guardia Civil - Licence en psychologie, master en sciences médico-légales et actuellement doctorante en psychologie - gdelacruz@guardiacivil.es - <https://orcid.org/0009-0001-8394-7608>

David Guillén Corchado

Université nationale d'enseignement à distance (UNED) - Docteur en psychologie dguillen@madrid.uned.es - <https://orcid.org/0000-0002-3463-3223>

José Luis González-Álvarez

Colonel de la Guardia Civil - Docteur en psychologie joseluisalvarez@guardiacivil.es - <https://orcid.org/0000-0002-9407-4929>

Ana Laguía González

Université nationale d'enseignement à distance (UNED) - Docteure en psychologie aglaguia@psi.uned.es - <https://orcid.org/0000-0002-4634-3127>

Juan Antonio Moriano León

Université nationale d'enseignement à distance (UNED) - Docteur en psychologie jamoriano@psi.uned.es - <https://orcid.org/0000-0002-8332-1314>

Reçu le 06/04/2026

Accepté le 02/06/2026

Publié le 30/06/2026

doi : <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.9076>

Citation recommandée : Santos, D. ; de la Cruz, G. ; Guillén, D. ; González, J.L. ; Laguía, A. ; Moriano, J.A. (2026). Le leadership ancré dans la base au sein de la Guardia Civil: étude pilote dans les unités territoriales. *Revue Logos Guardia Civil*, 4(2), pp. 13–36. <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.9076>

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

LE LEADERSHIP ANCRÉ DANS LA BASE AU SEIN DE LA GUARDIA CIVIL: ÉTUDE PILOTE DANS LES UNITÉS TERRITORIALES

Sommaire : 1. INTRODUCTION. 1.1. Leadership fondé sur une base solide. 1.2. Modèle des exigences et des ressources professionnelles. 1.3. Modèle théorique et hypothèses. 2. MÉTHODE. 2.1. Participants et procédure. 2.2. Mesures. 2.3. Analyse des données. 3. RÉSULTATS. 4. DISCUSSION. 4.1. Limites et axes de recherche futurs. 5. CONCLUSIONS. 6. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

Résumé : Le leadership constitue un élément fondamental pour le fonctionnement efficace des organisations policières, en particulier dans des contextes caractérisés par des niveaux élevés d'exigence, d'incertitude et d'exposition continue à des situations de stress. Dans ces environnements, la capacité des responsables à instaurer la confiance, la cohésion et la sécurité psychologique chez leurs subordonnés s'avère déterminante tant pour la performance professionnelle que pour le bien-être du personnel. Le modèle de leadership ancré dans la sécurité (LBS), fondé sur la théorie de l'attachement, propose que les dirigeants puissent agir en tant que figures de soutien et de référence favorisant le développement personnel et professionnel de leurs collaborateurs. Cette approche intègre la fonction de soutien émotionnel à l'exigence orientée vers la réalisation des objectifs, configurant ainsi un style de leadership adapté aux organisations hiérarchisées et soumises à une forte pression opérationnelle. La présente étude pilote, transversale et exploratoire, réalisée à l'aide de questionnaires administrés à des agents de la Guardia Civil dans différentes unités de la région d'Aragon, analyse la présence de comportements associés au LBS au sein des unités territoriales de la Guardia Civil et explore leur relation avec des variables psychosociales pertinentes telles que *l'engagement au travail*, le *burnout* et la performance professionnelle perçue. Dans l'échantillon analysé, la perception du LBS était positivement corrélée à *l'engagement au travail* et à la performance professionnelle, et négativement corrélée au *burnout*. Ces résultats suggèrent que le LBS peut constituer une ressource organisationnelle pertinente dans des contextes de forte exigence professionnelle. Ces conclusions, de nature préliminaire, indiquent qu'il serait opportun de poursuivre l'exploration de l'intégration du modèle du LBS dans la formation et le développement des cadres au sein de l'institution.

Resumen: El liderazgo constituye un elemento fundamental para el funcionamiento eficaz de las organizaciones policiales, especialmente en contextos con elevados niveles de exigencia, incertidumbre y exposición continuada a situaciones de estrés. En estos entornos la capacidad del mando para generar confianza, cohesión y seguridad psicológica en sus subordinados resulta determinante tanto para el rendimiento profesional como para el bienestar del personal. El modelo de Liderazgo de Base Segura (LBS), fundamentado en la teoría del apego, propone que quienes lideran pueden actuar como figuras de apoyo y referencia que favorecen el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Este enfoque integra la función de apoyo emocional con la exigencia orientada al cumplimiento de objetivos, configurando un estilo de liderazgo adecuado para organizaciones jerarquizadas y sometidas a elevada presión operativa. El presente estudio piloto, transversal y exploratorio, mediante cuestionarios aplicados a guardias civiles en diferentes unidades de la Zona de Aragón, analiza la presencia de comportamientos asociados al LBS en unidades territoriales de la Guardia Civil y explora su relación con variables psicosociales relevantes como el *work engagement*, el *burnout* y el desempeño laboral percibido. En la muestra analizada, la percepción de LBS se relacionó positivamente con el *work engagement* y el desempeño laboral, y

negativamente con el *burnout*. Estos resultados sugieren que el LBS puede constituir un recurso organizacional relevante en contextos de elevada demanda laboral. Los hallazgos, de carácter preliminar, apuntan a la conveniencia de seguir explorando la incorporación del modelo de LBS en la formación y desarrollo de mandos dentro de la institución.

Mots-clés : Leadership de base sécurisée, Guardia Civil, *engagement professionnel*, *épuisement professionnel*, leadership policier.

Palabras clave: Liderazgo de Base Segura, Guardia Civil, *work engagement*, *burnout*, liderazgo policial.

ABRÉVIATIONS

LBS : Leadership de base sécurisée.

1. INTRODUCTION

Depuis sa création en 1844, la Guardia Civil joue un rôle central dans la sécurité publique en Espagne, se caractérisant par son déploiement territorial et sa proximité avec les citoyens, en particulier dans les zones rurales et difficiles d'accès. Ce modèle organisationnel implique une forte dépendance à l'égard de structures hiérarchiques proches et de dynamiques relationnelles intenses, où le leadership joue un rôle essentiel tant pour l'efficacité opérationnelle que pour la cohésion interne des unités (Del Moral, 2023).

Historiquement, le leadership au sein de la Guardia Civil s'est appuyé sur un système de valeurs fortement normatif, mettant particulièrement l'accent sur l'exemplarité, la discipline et l'autorité morale. Le « Cartilla » fondateur de 1845, rédigé par le duc d'Ahumada, a établi un modèle de commandement fondé sur l'honneur, la droiture et une conduite exemplaire, configurant ainsi une forme d'autorité reposant non seulement sur la hiérarchie formelle, mais aussi sur la reconnaissance morale de la part des subordonnés (Martínez-Viqueira, 2019). Cette approche reste d'actualité aujourd'hui à travers le Code de conduite (décret royal 176/2022), qui renforce la dimension éthique du leadership en tant qu'élément clé de la légitimité institutionnelle et de la confiance sociale (Del Moral, 2023 ; Martínez-Viqueira, 2024).

Ce modèle normatif s'applique dans un contexte opérationnel caractérisé par une exposition fréquente à des situations de risque, d'incertitude et de pression temporelle. Les unités territoriales de la Guardia Civil sont confrontées à des exigences élevées liées à la prise de décision dans des conditions critiques, à la gestion des incidents et à l'interaction directe avec les citoyens, ce qui accroît les exigences en matière de capacités de leadership, de régulation émotionnelle et de coordination des équipes (De la Cruz, 2024). Du point de vue du modèle des exigences et des ressources professionnelles (Job Demands-Resources, JD-R), ce type d'environnements à fortes exigences nécessite la présence de ressources organisationnelles qui atténuent l'épuisement et favorisent le fonctionnement optimal des équipes (Bakker et Demerouti, 2017).

Dans ce contexte, le modèle du « leadership ancré dans une base sécurisante » (LBS) offre un cadre théorique potentiellement utile pour analyser la relation entre le leadership, le bien-être psychosocial et le fonctionnement organisationnel dans les milieux policiers. Cette approche, fondée sur la théorie de l'attachement, conceptualise le dirigeant comme une figure qui apporte à la fois un soutien émotionnel dans les situations de stress ou d'incertitude (refuge sûr) et une sécurité psychologique permettant d'explorer, d'apprendre et de relever des défis (base sûre) (Molero et al., 2019 ; Moriano, 2025). Du point de vue du modèle JD-R, le LBS a été conceptualisé comme une ressource organisationnelle associée à la fois au processus motivationnel, qui se traduit par des niveaux plus élevés d'engagement au travail, et au processus de détérioration de la santé, lié à des niveaux plus faibles d'épuisement professionnel (Laguía et al., 2025 ; Molero et al., 2019 ; Moriano et al., 2021).

Malgré son potentiel explicatif, la recherche sur le LBS dans les contextes policiers reste encore limitée, et pratiquement inexistante dans le cas de la Guardia Civil, en particulier au sein des unités territoriales. Cette lacune est d'autant plus importante que, dans ces contextes, la proximité relationnelle, l'interdépendance du travail et l'exposition à des situations critiques pourraient accroître l'importance du leadership sur des variables

clés telles que l'engagement au travail, l'épuisement professionnel et la performance professionnelle.

Par conséquent, la présente étude pilote a pour objectif d'analyser de manière exploratoire la perception du LBS au sein des unités territoriales de la Guardia Civil relevant de la zone d'Aragon, à partir des évaluations des subordonnés concernant leurs supérieurs hiérarchiques. De même, elle examine sa relation avec des indicateurs clés du fonctionnement organisationnel, à savoir l'engagement au travail, l'épuisement professionnel et la performance professionnelle perçue, ainsi que les mécanismes directs et indirects qui articulent ces relations dans le cadre du modèle proposé.

Cette recherche pionnière dans le domaine de la Guardia Civil vise à apporter une approche novatrice, en explorant l'applicabilité potentielle du modèle de LBS dans des contextes policiers soumis à des exigences opérationnelles élevées. Elle cherche également à contribuer à la production de données empiriques sur la relation entre le leadership et les variables psychosociales pertinentes dans le domaine de la sécurité publique.

1.1. LE LEADERSHIP FONDÉ SUR UNE BASE SÛRE

Le LBS se présente comme un modèle de leadership positif et éthique, fondé empiriquement sur la psychologie scientifique, qui articule les principes d'exemplarité, de prise en charge des personnes sous sa responsabilité et d'instauration de la confiance (Moriano, 2025). Dans cette perspective, le LBS ne constitue pas une proposition étrangère à la culture institutionnelle de la Guardia Civil, mais s'inscrit naturellement dans sa tradition fondatrice d'autorité morale, de protection des subordonnés et d'exercice du leadership fondé sur la reconnaissance et la légitimité.

D'un point de vue théorique, le LBS s'inspire de la théorie de l'attachement (Bowlby, 1969), transposée au domaine organisationnel pour expliquer comment les personnes exerçant des fonctions de direction influencent la régulation émotionnelle, la gestion du stress et les schémas comportementaux de leurs équipes. Dans ce cadre, la disponibilité psychologique du dirigeant, sa capacité d'empathie et sa sensibilité aux besoins des personnes dont il a la charge ne constituent pas des compétences accessoires, mais des mécanismes centraux par lesquels s'exercent une influence sur l'implication, la gestion du stress et la performance des équipes dans des situations exigeantes (Laguía et al., 2025 ; Molero et al., 2019 ; Moriano et al., 2021).

Sur le plan conceptuel, le LBS se définit par la capacité de celui qui exerce le leadership à créer des liens relationnels sécurisants grâce à la proximité, en apportant simultanément un soutien dans les situations de stress ou d'incertitude (refuge sécurisant) et en facilitant l'exploration, la prise de risques et le développement autonome (base sécurisante). Dans le contexte de la Guardia Civil, cette double fonction revêt une importance particulière en raison de la combinaison d'exigences opérationnelles, d'une structure hiérarchique et d'une proximité relationnelle qui caractérise les unités territoriales, où la prise de décision dans des conditions d'incertitude et l'action autonome sur le terrain sont fréquentes.

La contribution spécifique du LBS par rapport à d'autres modèles de leadership bien établis réside dans le fait qu'il ne se concentre pas uniquement sur des

comportements tels que l'inspiration, la moralité, l'authenticité ou le service (Avolio et Gardner, 2005 ; Bass, 1985 ; Brown et al., 2005 ; Greenleaf, 1977), mais sur le lien de sécurité qui peut les sous-tendre. S'inspirant de la théorie de l'attachement, le LBS rend explicite une hypothèse fondamentale qui est souvent restée implicite : toute relation de leadership génère un lien, sécurisant ou insécurisant, qui conditionne la manière dont les personnes interprètent l'autorité, font face aux exigences, gèrent le stress et se sentent capables d'assumer des responsabilités. De plus, du point de vue de l'éthique de la bienveillance, ce lien implique que le leadership ne peut se réduire à l'application impartiale de normes, de procédures ou de critères formels, mais qu'il doit également prendre en compte les conséquences concrètes que les décisions ont sur les personnes dont on a la charge. Dans cette perspective, prendre soin implique de répondre à leurs besoins en tenant compte du contexte, de reconnaître les situations de pression ou de vulnérabilité, d'agir avec empathie et de réagir avec sensibilité et responsabilité lorsque le dirigeant dispose d'une réelle capacité à orienter, soutenir ou protéger (Ciulla, 2009 ; Gilligan, 1982). En ce sens, la dynamique d'attachement et de prise en charge proposée par le LBS peut être comprise comme un méta-modèle ou un facteur commun aux pratiques de leadership.

Les données empiriques disponibles, tant dans des contextes civils que dans des environnements militaires, montrent que le LBS est systématiquement associé à des niveaux plus élevés d'engagement au travail, de résilience, d'identification organisationnelle et de performance, ainsi qu'à des niveaux plus faibles de stress, d'épuisement professionnel et de déshumanisation organisationnelle (Laguía et al., 2024 ; Lobato et al., 2024 ; Molero et al., 2019 ; Moriano et al., 2021 ; Navas-Jiménez et al., 2024, 2025). Ces résultats suggèrent que le LBS peut jouer un rôle clé en tant que ressource organisationnelle, en contribuant simultanément à l'activation de processus motivationnels et à la réduction de l'épuisement émotionnel. Cette double fonction s'inscrit dans le modèle JD-R, qui distingue les processus motivationnels et les processus de détérioration de la santé comme voies explicatives de la performance professionnelle (Bakker et Demerouti, 2017). Dans cette perspective, le LBS pourrait influencer des variables telles que l'engagement au travail et l'épuisement professionnel, offrant ainsi un cadre théorique approprié pour analyser son impact direct et indirect sur la performance professionnelle.

1.2. MODÈLE DES EXIGENCES ET DES RESSOURCES PROFESSIONNELLES

Le modèle JD-R (Bakker et Demerouti, 2007, 2017) constitue un cadre théorique particulièrement utile pour analyser le bien-être et la performance dans des contextes professionnels caractérisés par des niveaux d'exigence élevés, comme celui de la Guardia Civil. Ce modèle postule que le fonctionnement des individus au travail dépend de l'équilibre dynamique entre les exigences du poste et les ressources disponibles pour y faire face.

Plus précisément, le modèle distingue deux processus fondamentaux. D'une part, le processus de détérioration de la santé, par lequel une exposition prolongée à des exigences élevées augmente le risque de burnout. D'autre part, le processus motivationnel, par lequel les ressources professionnelles favorisent l'engagement au travail et, en fin de compte, la performance professionnelle (Bakker et Demerouti, 2017 ; Schaufeli et Taris, 2014). Cette double approche permet de comprendre pourquoi, dans des environnements

très exigeants, coexistent des profils à haute performance et d'autres caractérisés par l'épuisement émotionnel, la fatigue et le désengagement.

Dans le contexte de la Guardia Civil, les exigences professionnelles comprennent l'exposition au risque, la pression temporelle, la prise de décision dans un contexte d'incertitude et la gestion de situations émotionnellement intenses. Ces conditions, lorsqu'elles persistent sur le long terme, peuvent être associées à un risque accru de détérioration du bien-être psychologique et physique (Violanti et al., 2017).

La présente étude se concentre sur les postes de la zone d'Aragon, des unités territoriales principalement axées sur la prévention de la délinquance et la prestation d'un service de sécurité citoyenne « », comprenant la réception et le traitement des plaintes ainsi que l'instruction des procédures (Direction générale de la Guardia Civil, Ordonnance générale n° 25, 2023, p. 38). Ces unités maillent le territoire et assurent un service de proximité auprès des citoyens ; elles doivent donc fréquemment intervenir face à des incidents divers, tels que des signalements de cambriolages, des feux de forêt, des troubles à l'ordre public, des conflits interpersonnels ou des interventions humanitaires. Ces exigences professionnelles spécifiques permettent de contextualiser l'environnement professionnel dans lequel le LBS est analysé. Toutefois, compte tenu du caractère pilote de la recherche, ces exigences n'ont pas été intégrées en tant que variables empiriques dans le modèle analysé.

Parmi les ressources organisationnelles, le leadership occupe une place centrale, car il influence la manière dont les individus interprètent, gèrent et régulent les exigences du service. Dans cette optique, des recherches récentes ont commencé à conceptualiser certains styles de leadership comme des ressources clés au sein du modèle JD-R, dans la mesure où ils peuvent contribuer à la fois à réduire l'impact des exigences et à activer des processus motivationnels. Plus précisément, il a été constaté que le LBS agit comme une ressource organisationnelle associée à la diminution du burnout et à la promotion de l'engagement au travail (Laguía et al., 2025 ; Molero et al., 2019 ; Moriano et al., 2021 ; Navas-Jiménez et al., 2024, 2025).

En conséquence, la présente étude adopte le modèle JD-R comme cadre théorique pour examiner le rôle du LBS en tant que ressource organisationnelle au sein de la Guardia Civil. Dans cette perspective, un modèle est proposé dans lequel le LBS est lié au burnout et à l'engagement au travail et, à travers ceux-ci, à la performance professionnelle perçue.

1.3. MODÈLE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES

La présente étude intègre la théorie de l'attachement (Bowlby, 1969) appliquée au leadership et le modèle JD-R (Bakker et Demerouti, 2007, 2017) dans le but d'examiner, de manière préliminaire, les mécanismes par lesquels le LBS pourrait être lié au bien-être et à la performance au sein des unités territoriales de la Guardia Civil. Cette intégration permet de conceptualiser le leadership non seulement comme un style de direction, mais aussi comme une ressource organisationnelle qui module la réponse des individus face aux exigences du contexte opérationnel.

Conformément à cette approche, il est proposé que le LBS puisse contribuer à réduire le *burnout* en offrant un environnement relationnel qui facilite la régulation

émotionnelle et la perception de soutien, et qu'il puisse, dans le même temps, renforcer *l'engagement au travail* en favorisant l'implication active, la confiance dans l'action et l'orientation vers la réussite. Ainsi, le leadership n'agit pas uniquement de manière directe sur la performance perçue, mais peut également le faire par le biais de son influence sur ces états psychologiques intermédiaires.

Dans ce modèle, *l'engagement au travail* est considéré comme la manifestation centrale du processus motivationnel proposé par le modèle JD-R, apparaissant lorsque les individus disposent de ressources suffisantes pour faire face aux exigences du travail. Il est défini comme un état positif et satisfaisant lié au travail, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption (Schaufeli et al., 2002), et reflète une forme active de bien-être associée à des niveaux élevés d'énergie, d'implication et de persévérance dans l'activité professionnelle (Salanova et al., 2005). Les données empiriques montrent de manière constante que *l'engagement au travail* est positivement corrélé à la performance et agit comme un mécanisme clé reliant les ressources professionnelles aux résultats organisationnels positifs (Bakker, 2011 ; Bakker et al., 2014 ; Christian et al., 2011).

Au contraire, le *burnout* est considéré comme le résultat central du processus de détérioration de la santé dans le modèle JD-R et est défini comme un syndrome multidimensionnel caractérisé par un épuisement émotionnel, une dépersonnalisation et une diminution du sentiment d'efficacité personnelle (Maslach et Jackson, 1981 ; Maslach et al., 2001). Les données empiriques montrent de manière constante que le *burnout* affecte non seulement le bien-être individuel, mais qu'il nuit également au fonctionnement organisationnel en interférant avec des processus clés tels que la concentration, la prise de décision et la performance professionnelle (Corbeau et al., 2023 ; Edú-Valsania et al., 2022 ; Lemonaki et al., 2021).

Pour sa part, la performance professionnelle est conceptualisée, dans le cadre du modèle JD-R, comme le résultat de l'interaction entre les exigences du travail et les ressources disponibles (Sonnetag et Frese, 2003). Dans une perspective multidimensionnelle, la présente étude distingue la performance liée à la tâche, qui fait référence aux comportements directement liés à l'exécution des fonctions principales du poste, et la performance contextuelle, qui inclut les comportements discrétionnaires contribuant au fonctionnement social et psychologique de l'organisation (Borman et Motowidlo, 1997 ; Koopmans et al., 2012). Bien que la performance puisse être évaluée à l'aide d'indicateurs objectifs ou par le biais d'évaluations réalisées par des supérieurs hiérarchiques, la présente étude a choisi d'analyser la performance autodéclarée.

Le modèle théorique postule donc que le burnout et l'engagement au travail peuvent agir comme des mécanismes explicatifs pertinents dans la relation entre le LBS et la performance professionnelle (voir figure 1). Plus précisément, il est avancé, à titre préliminaire, que le burnout pourrait agir comme un mécanisme de détérioration associé à des niveaux de performance plus faibles, tandis que l'engagement au travail pourrait fonctionner comme un mécanisme motivationnel associé à des niveaux de performance plus élevés. De même, un effet direct possible du LBS sur la performance est envisagé, conformément aux recherches antérieures (Greškovičová et Lisá, 2023 ; Laguía et al., 2024, 2025 ; Lisá et al., 2021 ; Moriano et al., 2021).

Sur la base de ce cadre théorique, et compte tenu du caractère pilote de l'étude, les hypothèses préliminaires suivantes sont formulées :

H1. Le LBS sera positivement corrélé à *l'engagement au travail*.

H2. Le LBS sera négativement corrélé au *burnout*.

H3. *L'épuisement* professionnel sera négativement corrélé à la performance professionnelle.

H4. *L'engagement au travail* sera positivement lié à la performance professionnelle.

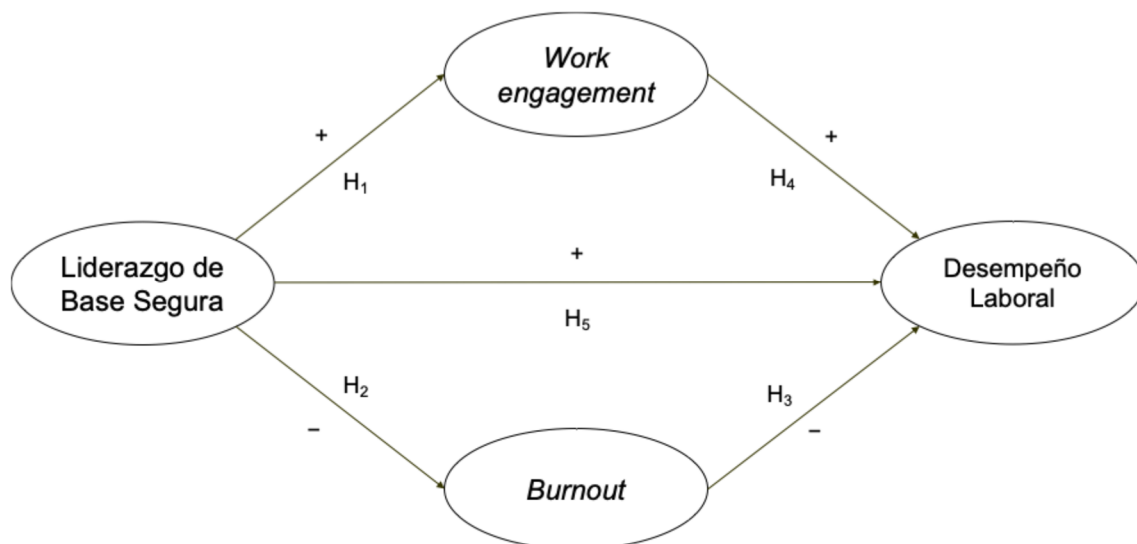
H5. Le LBS sera positivement lié à la performance professionnelle.

H6. La relation entre le LBS et la performance professionnelle présentera des effets indirects par le biais de *l'engagement au travail* (H6a) et du *burnout* (H6b).

La figure 1 présente le modèle théorique proposé dans la présente étude, ainsi que les relations hypothétiques entre les variables analysées. Plus précisément, elle représente graphiquement les hypothèses formulées concernant les relations directes entre les concepts considérés. Toutefois, l'hypothèse 6, qui porte sur les effets indirects envisagés dans le modèle, n'est pas incluse dans la représentation graphique afin de faciliter la clarté et l'interprétation de la figure.

Figure 1

Modèle théorique proposé et hypothèses.



2. MÉTHODE

2.1. PARTICIPANTS ET PROCÉDURE

La collecte des données a été réalisée dans des unités territoriales de la Guardia Civil relevant de la zone d'Aragon, notamment dans des postes relevant des commandements de Saragosse, Huesca et Teruel. Au préalable, l'autorisation institutionnelle officielle du commandement de la zone a été obtenue pour la réalisation de l'étude. Ces unités se

caractérisent par leur petite taille et par une grande proximité opérationnelle entre les commandants et leurs subordonnés, ce qui en fait un contexte particulièrement propice à l'analyse des processus relationnels liés au leadership.

La diffusion de l'étude s'est faite par le biais d'une communication officielle transmise via la structure organisationnelle compétente, fournissant aux participants potentiels un lien pour accéder au questionnaire en ligne géré via la plateforme Qualtrics. Cette communication avait un caractère exclusivement informatif et constituait une invitation à participer, sans que cette participation ne s'inscrive dans le cadre d'une procédure d'évaluation professionnelle ni n'ait de conséquences professionnelles ou hiérarchiques pour les personnes concernées. La première page du questionnaire indiquait l'objectif général de l'étude, sa nature académique, la possibilité de contacter le chercheur principal par e-mail et le droit de se retirer de l'étude à tout moment. Seules les personnes ayant donné leur consentement explicite à participer ont pu accéder aux échelles de recherche incluses dans ce questionnaire en ligne ; quant à celles qui ont refusé de participer, un simple message de remerciement leur a été affiché et elles ont quitté le questionnaire.

La participation était entièrement volontaire, asynchrone et anonyme, la confidentialité des réponses étant garantie, aucune donnée permettant d'identifier les participants n'ayant été collectée. Aucun nom, numéro d'identification professionnelle, adresse e-mail ni aucune autre donnée permettant d'identifier directement les répondants n'a été demandé. Seules des données sociodémographiques et professionnelles de nature générale ont été recueillies, telles que l'âge, le sexe, le niveau d'études, l'ancienneté professionnelle et la fréquence des contacts avec le supérieur hiérarchique direct. Les questionnaires pouvaient être remplis à partir d'appareils officiels ou personnels dans le délai imparti, et l'ensemble du personnel souhaitant participer à l'étude pilote a été encouragé à y contribuer. Aucun poste de la circonscription territoriale de la région d'Aragon n'a été sélectionné ni exclu.

La sélection des participants s'est effectuée par un échantillonnage non probabiliste par commodité, conditionné par l'accès aux unités et le caractère volontaire de la participation, conformément à la procédure de diffusion utilisée. Ce type d'échantillonnage est courant dans les recherches menées dans des contextes organisationnels à caractère institutionnel. Conformément à cette approche, l'étude revêt un caractère exploratoire, visant à identifier des schémas de relation entre les variables plutôt qu'à établir des inférences généralisables à l'ensemble de l'organisation.

Au total, 95 participants ont répondu au questionnaire en ligne, ce qui représente un taux de réponse d'environ 11,2 %. Comme critère d'inclusion, il a été considéré que les participants devaient être en activité et avoir un supérieur hiérarchique direct, avec lequel ils entretenaient une interaction régulière, afin de pouvoir évaluer son comportement de leadership. Dix-huit questionnaires ont été écartés de l'analyse, dont deux parce que les participants n'avaient pas donné leur consentement à participer à l'étude après la présentation de la fiche d'information (ces participants n'ont donc pas eu accès aux échelles de l'étude) et les seize autres parce qu'ils ne comportaient aucune réponse aux items de l'échelle mesurant le LBS. Cette exclusion a été appliquée car la mesure du LBS constituait la variable indépendante principale du modèle ; par conséquent, l'absence de réponses sur cette échelle empêchait d'estimer les relations hypothétiques de l'étude. L'échantillon final s'élevait à 77 participants.

L'échantillon était majoritairement composé d'hommes (88,6 %). En ce qui concerne le niveau d'études, 44,9 % avaient un baccalauréat, 24,6 % une formation professionnelle et 30,4 % une formation universitaire. L'âge moyen des participants était de 38,08 ans (*écart-type* = 8,71). L'ancienneté moyenne au sein du corps était de 11,19 ans (*écart-type* = 11,14), ce qui indique un échantillon présentant une expérience professionnelle variée. Le nombre moyen de personnes par poste était de 12,12 (*écart-type* = 6,73), reflétant la petite taille des unités analysées. En ce qui concerne la dynamique de travail, les participants ont fait état d'un contact fréquent avec leur supérieur hiérarchique direct, avec une moyenne de 4,64 jours par semaine (*DT* = 1,71), ce qui témoigne d'un niveau élevé de proximité relationnelle entre les responsables et leurs subordonnés.

2.2. MESURES

Pour la collecte des données, un questionnaire composé de différentes échelles validées a été utilisé afin d'évaluer le LBS, *l'engagement au travail*, *l'épuisement* professionnel et la performance professionnelle perçue.

Le LBS a été mesuré à l'aide de l'échelle « *Leader as a Security Provider Scale* » (LSPS ; Molero et al., 2019), composée de 15 items qui évaluent la perception du supérieur hiérarchique en tant que figure de soutien, source de confiance et facilitateur de développement. Les instructions et les items ont été formulés en référence au supérieur hiérarchique direct (par exemple : « Lorsque quelque chose ne va pas ou que je ne me sens pas bien au travail, je me tourne vers mon supérieur pour obtenir du soutien »). Les réponses ont été recueillies à l'aide d'une échelle de type Likert à cinq points (0 = *pas du tout d'accord* ; 4 = *tout à fait d'accord*).

L'engagement au travail a été évalué à l'aide de la version espagnole ultra-courte à trois items de *l'échelle d'engagement au travail d'Utrecht* (UWES-3 ; Schaufeli et al., 2019), qui mesure la vigueur, le dévouement et l'absorption (par exemple, « Je suis enthousiaste à l'égard de mes activités »). Les réponses ont été enregistrées sur une échelle de fréquence à cinq points (0 = *jamais* ; 4 = *toujours*).

Le *burnout* a été mesuré à l'aide de la sous-échelle d'épuisement émotionnel de la version espagnole du *Maslach Burnout Inventory–General Survey* (MBI-GS ; Salanova et al., 2000 ; Schaufeli et al., 1996), qui évalue dans quelle mesure les personnes se sentent épuisées émotionnellement par leur travail (par exemple, « Je me sens épuisé(e) émotionnellement par mon travail »). Les réponses ont été recueillies sur une échelle de fréquence à cinq points (0 = *jamais* ; 4 = *toujours*).

La performance professionnelle perçue a été évaluée à l'aide de l'adaptation espagnole de *l'Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ ; Koopmans et al., 2012 ; Ramos-Villagrasa et al., 2019), qui mesure deux dimensions : la performance liée à la tâche et la performance contextuelle. Les participants ont indiqué la fréquence à laquelle ils adoptaient certains comportements professionnels (par exemple, « J'ai organisé mon travail pour le terminer à temps »), à l'aide d'une échelle à cinq points (0 = *rarement* ; 4 = *toujours*).

Le tableau 1 présente les principaux indicateurs de fiabilité et de validité convergente de ces échelles. De manière générale, les résultats indiquent que les mesures

utilisées offrent une cohérence interne adéquate, c'est-à-dire que les items de chaque échelle fonctionnent de manière cohérente les uns par rapport aux autres. De même, les valeurs de variance moyenne extraite (*Average Variance Extracted*, AVE) étaient supérieures à 0,50 pour toutes les constructions, ce qui indique que chaque échelle reflète suffisamment le contenu du concept qu'elle vise à mesurer. Dans le cas de *l'engagement au travail*, la version ultra-courte UWES-3 a présenté des indicateurs adéquats de fiabilité et de validité convergente, ce qui justifie son utilisation malgré le nombre réduit d'items. La forte cohérence interne de l'échelle LBS reflète une grande homogénéité entre ses items, en accord avec la spécificité du concept évalué, bien que cette donnée doive être interprétée avec prudence en raison du caractère pilote de cette étude.

Tableau 1
Fiabilité et validité convergente des échelles.

Variable	α de Cronbach	Fiabilité composite	AVE
LBS	,97	,98	,71
<i>Engagement au travail</i>	,84	,90	,76
<i>Épuisement professionnel</i>	,77	,71	,61
Performance professionnelle	,93	,94	,57

Remarque : LBS : Leadership ancré dans la base. AVE : variance moyenne extraite.

À titre de vérification supplémentaire, on a examiné si les échelles permettaient de distinguer correctement les différents concepts analysés et s'il existait des problèmes de chevauchement excessif entre les variables du modèle. À cette fin, nous avons calculé le critère HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), utilisé pour évaluer la validité discriminante entre les concepts, ainsi que les valeurs VIF (*Variance Inflation Factor*), employées pour détecter d'éventuels problèmes de colinéarité (Hair et al., 2017 ; Henseler et al., 2015). Les valeurs HTMT se sont situées en dessous du seuil recommandé de 0,85 (plage : 0,41–0,75), ce qui confirme la différenciation entre les concepts. De même, les valeurs VIF du modèle structurel sont restées dans des plages acceptables (1,00–2,00), sans mettre en évidence de problèmes significatifs de colinéarité.

2.3. ANALYSE DES DONNÉES

Les données ont été analysées à l'aide de modèles d'équations structurelles basés sur la technique des moindres carrés partiels (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, PLS-SEM), à l'aide du logiciel SmartPLS 4 (Ringle et al., 2025). Le choix s'est porté sur le PLS-SEM car il s'agit d'une technique fondée sur la variance, adaptée aux études exploratoires et orientées vers la prédiction, en particulier lorsqu'on travaille avec des modèles incluant des variables latentes, des relations indirectes et des tailles d'échantillon réduites. De plus, la méthode PLS-SEM n'exige pas d'hypothèses strictes de normalité multivariée et permet d'estimer simultanément les relations proposées dans le modèle théorique (Hair et al., 2017 ; Henseler et al., 2015). L'adéquation des mesures a été vérifiée à l'aide des indicateurs de fiabilité et de validité décrits dans la section précédente.

La signification statistique des relations estimées a été évaluée par *la méthode du bootstrapping* avec 5 000 rééchantillonnages, en considérant comme critère de signification $t > 1,96$ ($p < 0,05$). Compte tenu du caractère pilote de l'étude et de la taille de l'échantillon disponible, les résultats doivent être interprétés avec prudence, en tenant compte principalement de la direction, de l'ampleur et de la plausibilité théorique des relations estimées. Par conséquent, ces analyses doivent être considérées comme une première approche du rôle du LBS en tant que ressource organisationnelle, plutôt que comme une preuve définitive confirmant un modèle causal.

3. RÉSULTATS

Dans un premier temps, une analyse descriptive des principales variables de l'étude a été réalisée afin d'examiner les niveaux de LBS, *d'engagement au travail*, *d'épuisement professionnel* et de performance professionnelle perçue au sein de l'échantillon de subordonnés des unités territoriales de la région d'Aragon incluses dans cette étude pilote. Les résultats montrent que le LBS se situe au-dessus du point médian théorique de l'échelle ($M = 2,83$; $\text{écart-type} = 0,69$), ce qui indique une perception favorable du style de leadership de la part des subordonnés. De manière cohérente, *l'engagement au travail* présente des valeurs élevées ($M = 3,22$; $DT = 0,75$), tandis que *l'épuisement professionnel* se maintient à des niveaux faibles ($M = 0,89$; $DT = 0,61$). De son côté, la performance professionnelle perçue se situe également au-dessus de la moyenne ($M = 3,06$; $DT = 0,45$), reflétant une perception positive de l'efficacité au travail.

Dans l'ensemble, ces résultats dessinent un schéma cohérent caractérisé par des niveaux élevés de LBS, *d'engagement au travail* et de performance, associés à de faibles niveaux *d'épuisement professionnel*. Ce profil suggère un fonctionnement organisationnel favorable au sein de l'échantillon analysé et s'inscrit dans la lignée des caractéristiques des unités territoriales, où la proximité relationnelle entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés est forte.

Afin d'examiner les relations entre les variables, les corrélations de Pearson ont été calculées (tableau 2). Les résultats montrent que le LBS est positivement associé à *l'engagement au travail* ($r = 0,44$, $p < 0,01$) et à la performance professionnelle perçue ($r = 0,48$, $p < 0,01$), et négativement associé au *burnout* ($r = -0,30$, $p < 0,05$). De même, *l'engagement au travail* présente une relation positive avec la performance perçue ($r = 0,53$, $p < 0,01$) et négative avec *l'épuisement professionnel* ($r = -0,64$, $p < 0,01$). Quant à *l'épuisement professionnel*, il est négativement corrélé à la performance perçue ($r = -0,58$, $p < 0,01$).

Dans l'ensemble, ce schéma de relations apporte un premier soutien empirique aux hypothèses formulées, suggérant que le LBS est associé à des niveaux plus élevés *d'engagement au travail* et à de meilleures performances, ainsi qu'à des niveaux plus faibles *d'épuisement professionnel*. De même, les résultats montrent que *l'engagement au travail* est positivement lié à la performance professionnelle, tandis que le *burnout* l'est négativement, ce qui renforce l'idée que les processus motivationnels et *d'épuisement* sont directement liés à l'efficacité perçue au travail dans ce contexte.

Tableau 2
Corrélations entre le LBS, l'engagement au travail, l'épuisement professionnel et la performance professionnelle perçue.

Variable	1	2	3	4
1. LBS	—			
2. <i>Engagement au travail</i>	,44**	—		
3. <i>Épuisement professionnel</i>	-,30*	-,64**	—	
4. Performance professionnelle	,48**	,53**	-,58**	—

Remarque : * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. LBS : Leadership fondé sur une base sécurisante.

Afin de vérifier les hypothèses du modèle théorique proposé, une analyse par équations structurelles a été réalisée à l'aide de la méthode des moindres carrés partiels (PLS-SEM). Le modèle estimé est présenté à la figure 2.

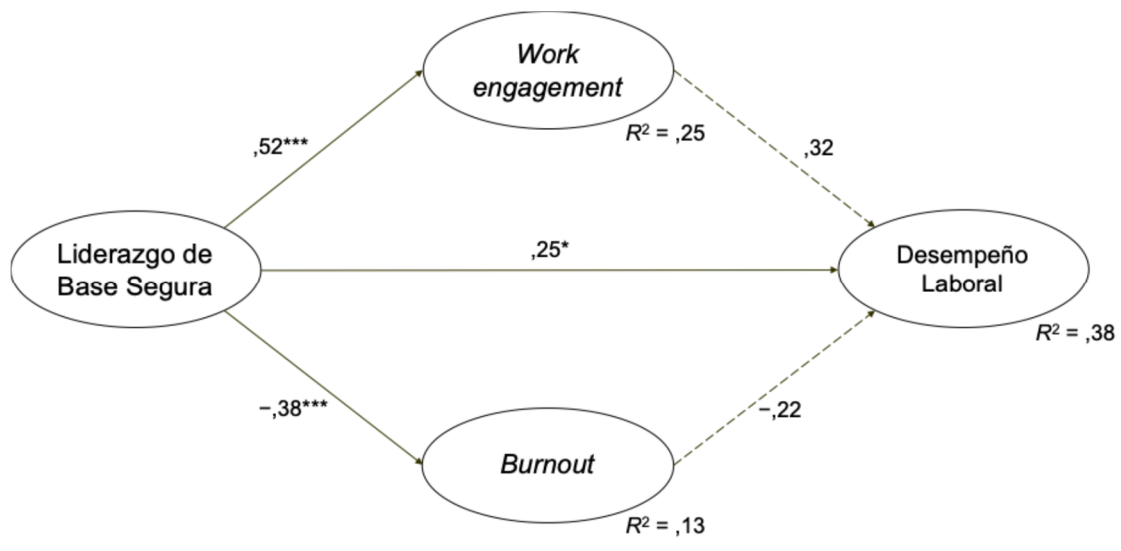
Les résultats montrent que le LBS est positivement et significativement lié à *l'engagement au travail* ($\beta = 0,52, p < 0,001$) et négativement et significativement lié à *burnout* ($\beta = -0,38, p < 0,001$), ce qui confirme les hypothèses H1 et H2. Ces résultats indiquent que la perception du supérieur hiérarchique comme figure de soutien et de référence favorise non seulement l'engagement au travail, mais contribue également à réduire l'épuisement émotionnel.

En ce qui concerne la performance professionnelle perçue, le LBS présente une relation positive et significative ($\beta = 0,25, p < 0,05$), ce qui apporte un soutien empirique à l'hypothèse H5. Pour sa part, bien que *l'engagement au travail* soit positivement associé à la performance ($\beta = 0,32, p = 0,07$) et que *l'épuisement professionnel* présente une relation négative avec la performance ($\beta = -0,22, p = 0,17$), aucune de ces associations n'atteint le seuil de signification statistique ; il n'y a donc pas de soutien empirique aux hypothèses H3 et H4. Ce schéma suggère que, dans l'échantillon analysé, le leadership influence la performance perçue principalement de manière directe, sans que les états psychologiques considérés, à savoir *l'engagement au travail* et *l'épuisement professionnel*, ne traduisent de manière cohérente cet effet sur la performance.

En conséquence, les hypothèses de médiation (H6a et H6b) ne sont pas étayées par des données empiriques, ce qui indique que le rôle de *l'engagement au travail* et du *burnout* en tant que mécanismes explicatifs entre le leadership et la performance n'est pas pleinement corroboré dans ce modèle. Toutefois, ce résultat doit être interprété avec prudence. Dans le cas de *l'engagement au travail*, la relation avec la performance frôle le seuil de signification ($\beta = 0,32, p = 0,07$), ce qui suggère qu'elle pourrait devenir significative dans des échantillons de plus grande taille. Par ailleurs, les faibles niveaux d'*épuisement professionnel* observés dans l'échantillon réduisent sa variabilité, ce qui limite sa capacité explicative et peut rendre difficile la détection d'effets significatifs.

Enfin, en termes de variance expliquée, le modèle présente un pouvoir explicatif modéré, expliquant 25,7 % de *l'engagement au travail*, 13,2 % de *l'épuisement professionnel* et 38,6 % de la performance professionnelle. Ce résultat suggère que le LBS constitue un prédicteur pertinent de la performance perçue, principalement par le biais de la voie motivationnelle, car, bien que la relation entre *l'engagement au travail* et la performance n'atteigne pas le seuil de signification statistique, son ampleur et sa proximité avec ce seuil indiquent un rôle potentiellement important. En revanche, la faible capacité explicative de *l'épuisement professionnel* semble être conditionnée par ses faibles niveaux dans l'échantillon, ce qui réduit sa variabilité et limite sa contribution au modèle. Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que, dans ce contexte organisationnel, les processus motivationnels ont un poids plus important que les processus d'épuisement dans l'explication de la performance professionnelle.

Figure 2
Analyse du modèle structurel.



Remarque : * $p < 0,05$, *** $p < 0,001$. R^2 : coefficient de détermination.
Les lignes pointillées représentent des relations non significatives sur le plan statistique ($p > 0,05$).

4. DISCUSSION

L'objectif de la présente étude était d'analyser de manière exploratoire le rôle du LBS au sein des unités territoriales de la Guardia Civil et sa relation avec des variables psychosociales clés, à savoir *l'engagement au travail*, *l'épuisement professionnel* et la performance professionnelle perçue, en intégrant ces relations dans le modèle JD-R (Bakker et Demerouti, 2007, 2017). D'une manière générale, les résultats viennent partiellement étayer le modèle théorique proposé et permettent de mieux comprendre comment l'exercice du commandement peut influencer le bien-être et la performance des membres des unités territoriales de la Guardia Civil dans le contexte actuel.

Tout d'abord, les résultats descriptifs montrent que les participants à cette étude perçoivent chez leurs supérieurs des comportements conformes au LBS. Ce résultat revêt une importance particulière dans le contexte de la Guardia Civil, où le commandement constitue une référence directe dans le quotidien du service. Au sein des unités territoriales, le commandant de poste ou le supérieur hiérarchique direct n'organise pas seulement le travail, mais influence en permanence la prise de décision, la gestion des situations complexes et le climat au sein de l'unité. En ce sens, les résultats suggèrent que le leadership ne se limite pas au respect des règles et des procédures, mais intègre naturellement des éléments relationnels fondés sur la confiance, la proximité et le soutien. Cette interprétation est cohérente tant avec la tradition institutionnelle du Corps, centrée sur l'autorité morale et l'exemplarité (Del Moral, 2023 ; Martínez-Viqueira, 2024), qu'avec la littérature sur le LBS, qui définit le leader comme une figure capable d'apporter une sécurité psychologique dans des contextes exigeants (Lobato et al., 2024 ; Navas-Jiménez et al., 2025).

En ce qui concerne les hypothèses, les résultats confirment que le LBS est positivement associé à *l'engagement au travail* (H1) et négativement au *burnout* (H2), ce qui confirme son rôle de ressource organisationnelle au sein du modèle JD-R. Ce résultat est particulièrement pertinent dans des contextes opérationnels exigeants, car il indique que la manière dont le commandement est exercé peut influencer la façon dont les personnes font face aux exigences du service. Lorsque le commandement est perçu comme une base sécurisante, le personnel est plus susceptible de faire preuve d'un engagement, d'une énergie et d'une orientation professionnelle accrues, ainsi que de niveaux d'épuisement émotionnel plus faibles. Ce résultat est cohérent avec des recherches antérieures montrant que le LBS peut réduire le stress au travail et favoriser l'engagement dans des contextes organisationnels et opérationnels exigeants, y compris dans les milieux militaires (Lobato et al., 2024 ; Moriano et al., 2021 ; Navas-Jiménez et al., 2025).

Par ailleurs, les résultats relatifs à la performance perçue nécessitent une interprétation nuancée. Le LBS a montré une relation directe, positive et significative avec la performance professionnelle (H5), ce qui renforce l'idée que le management peut exercer une influence notable sur l'efficacité perçue du personnel. Cependant, les relations entre *l'engagement au travail* et *l'épuisement* professionnel d'une part, et la performance d'autre part, n'ont pas atteint le seuil de signification statistique dans le modèle structurel, bien que ces deux variables aient été significativement liées à la performance dans l'analyse corrélacionnelle. Plus précisément, *l'engagement au travail* présentait une corrélation positive avec la performance ($r = 0,53, p < 0,01$) et *l'épuisement professionnel* une corrélation négative ($r = -0,58, p < 0,01$), mais ces relations ont cessé d'être significatives lorsqu'elles ont été estimées simultanément avec l'effet direct du LBS. Cette différence entre les résultats bivariés et le modèle structurel ne doit pas être interprétée comme une contradiction, mais comme la conséquence des logiques différentes de l'analyse statistique. Les corrélations montrent des associations simples entre des paires de variables, tandis que le modèle PLS-SEM estime des effets partiels, en contrôlant simultanément le reste des relations incluses dans le modèle. Dans ce cas, l'effet direct du LBS sur la performance est resté significatif, tandis que les voies menant de *l'engagement au travail* et de *l'épuisement professionnel* à la performance n'ont pas atteint le seuil de signification. Ce schéma suggère que, dans l'échantillon analysé, les données soutiennent plus clairement une relation directe entre le LBS et la performance perçue qu'une médiation par l'intermédiaire des deux états psychologiques considérés.

L'absence de soutien empirique aux hypothèses de médiation (H6a et H6b) n'implique pas que *l'engagement au travail* et *l'épuisement professionnel* soient sans importance pour la performance. En effet, ces deux variables ont été significativement associées à la performance dans l'analyse corrélacionnelle, et la relation entre *l'engagement au travail* et la performance s'est approchée du seuil de signification conventionnel dans le modèle structurel. Les résultats suggèrent plutôt que, dans cette étude pilote, leur rôle en tant que mécanismes médiateurs n'est pas suffisamment étayé lorsque les relations sont estimées simultanément. Bien que la forte association négative entre *l'engagement au travail* et *l'épuisement professionnel* ($r = -0,64, p < 0,01$) suggère un chevauchement entre ces deux états psychologiques, ce qui pourrait réduire la contribution spécifique de chaque variable au sein du modèle, les valeurs du VIF du modèle structurel sont restées dans des fourchettes acceptables (1,00–2,00), ce qui indique l'absence de problèmes significatifs de colinéarité.

En termes d'application, ces résultats suggèrent que le LBS peut constituer une ressource organisationnelle pertinente pour les unités territoriales de la Guardia Civil. La perception du commandement comme une figure disponible, proche et capable d'assurer la sécurité semble être associée non seulement à des niveaux d'engagement plus élevés et à des niveaux de détérioration plus faibles, mais aussi à une meilleure performance professionnelle perçue. Dans des contextes où le travail combine exigences opérationnelles, incertitude, proximité avec les citoyens et besoin de coordination, le LBS peut agir comme une ressource clé pour soutenir à la fois le bien-être et l'efficacité professionnelle.

4.1. LIMITES ET AXES DE RECHERCHE FUTURS

Malgré l'intérêt des résultats, cette étude doit être interprétée en tenant compte de son caractère pilote, exploratoire et transversal. Son objectif principal n'était pas d'établir des conclusions causales ni généralisables à l'ensemble de la Guardia Civil, mais d'offrir une première approche empirique du rôle du LBS en tant que ressource organisationnelle au sein des unités territoriales.

Une première limite concerne la taille et la composition de l'échantillon. Bien que l'étude ait été menée dans un contexte institutionnel difficile d'accès et auprès de personnel affecté à de véritables unités territoriales, l'échantillon final était réduit ($N = 77$), ce qui limite la puissance statistique du modèle, notamment pour détecter des effets indirects ou des médiations (Hair et al., 2017). De plus, le faible taux de réponse peut introduire des biais d'autosélection, car il est possible que les personnes ayant décidé de participer diffèrent de celles qui n'ont pas répondu. Par conséquent, les résultats doivent être considérés comme des données préliminaires et non comme une estimation représentative de l'ensemble des unités territoriales de la Guardia Civil.

Deuxièmement, la conception transversale empêche d'établir des relations causales entre les variables. Bien que le modèle théorique suggère que le LBS puisse agir comme une ressource organisationnelle associée à des niveaux plus élevés *d'engagement au travail*, à des niveaux plus faibles *d'épuisement professionnel* et à de meilleures performances, les données ont été recueillies à un seul moment donné. Par conséquent, on ne peut exclure l'existence de relations réciproques ou le fait que certaines conditions organisationnelles influencent simultanément la perception du leadership, le bien-être et la performance. Les recherches futures devraient recourir à des plans d'étude

longitudinaux permettant d'analyser l'évolution de ces relations au fil du temps, en particulier lors de périodes de charge opérationnelle accrue, de changements de direction ou de situations critiques.

Troisièmement, toutes les variables ont été évaluées à l'aide d'auto-évaluations dans un même questionnaire, ce qui peut accroître le risque de biais de méthode commune et de désirabilité sociale. Cette question revêt une importance particulière dans les contextes hiérarchiques, où la liberté perçue de répondre peut être conditionnée, même lorsque la participation est formellement volontaire. Dans cette étude, des mesures ont été prises pour réduire ce risque, telles que la participation anonyme, asynchrone et volontaire, l'absence de données d'identification directes et l'utilisation d'échelles validées. Toutefois, ces garanties n'éliminent pas complètement la possibilité de biais de réponse. Les études futures devraient combiner les auto-évaluations avec des indicateurs objectifs ou semi-structurés, tels que les évaluations de performance par la hiérarchie, les indicateurs de réalisation des objectifs, les données agrégées d'activité, l'absentéisme, la rotation du personnel, les incidents disciplinaires ou les indicateurs de qualité du service, tout en respectant les garanties éthiques et de confidentialité nécessaires (Koopmans et al., 2014).

Enfin, l'étude a été menée dans des unités territoriales d'une zone spécifique ; les recherches futures devraient donc s'étendre à d'autres zones, commandements et types d'unités. Il serait également particulièrement utile de mener des études à plusieurs niveaux permettant de distinguer les perceptions individuelles des effets partagés au niveau du poste ou de l'unité. Cette approche permettrait d'analyser si le LBS fonctionne uniquement comme une perception individuelle du commandement ou également comme un climat relationnel partagé, capable d'influencer le bien-être, la cohésion et la performance collective. De plus, de futures recherches pourraient intégrer des variables telles que la résilience, l'identification organisationnelle ou le climat de sécurité psychologique, qui se sont révélées pertinentes dans des contextes militaires (Navas-Jiménez et al., 2024).

Dans l'ensemble, ces limites n'invalident pas les résultats, mais elles en délimitent la portée. L'étude apporte une première preuve empirique de l'utilité du LBS au sein des unités territoriales de la Guardia Civil et ouvre une piste de recherche appliquée qui devrait être consolidée à l'aide d'échantillons plus larges, de plans d'étude longitudinaux, de sources d'information multiples et d'indicateurs plus objectifs de performance et de bien-être.

5. CONCLUSIONS

Les résultats de cette étude préliminaire suggèrent que le LBS est associé, dans l'échantillon analysé, à des niveaux plus élevés *d'engagement au travail*, à des niveaux plus faibles *d'épuisement professionnel* et à une meilleure performance professionnelle perçue. Ces résultats confirment l'utilité du LBS en tant que ressource organisationnelle au sein des unités territoriales de la Guardia Civil, bien qu'ils doivent être interprétés avec prudence en raison du caractère pilote, transversal et corrélational de l'étude.

En ce qui concerne la performance perçue, le LBS a montré une association directe significative. Cependant, il n'a pas été confirmé empiriquement que cette relation soit médiée par *l'engagement au travail* ou *l'épuisement professionnel*. Par conséquent, le

modèle JD-R s'avère utile en tant que cadre interprétatif pour comprendre la relation entre le leadership, le bien-être et la performance, mais dans cette étude, il ne permet pas d'affirmer que la relation entre le LBS et la performance s'explique principalement par la voie motivationnelle ou par la réduction de la détérioration de la santé.

De même, ces résultats doivent être interprétés comme une première étape dans l'applicabilité du LBS au sein de la Guardia Civil. Plus qu'un style axé sur la gestion, le LBS met l'accent sur la qualité du lien entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés, comprise en termes d'attachement sécurisant, où se combinent bienveillance et défi. Cela implique d'exercer le commandement en instaurant la confiance, la cohérence dans l'action et le soutien, mais aussi en favorisant l'autonomie et la responsabilité dans l'accomplissement de la mission. De plus, cette dynamique relationnelle ne se limite pas au fonctionnement interne des unités, mais peut se répercuter sur la manière de servir, en favorisant une action plus attentive, responsable et en phase avec les valeurs institutionnelles de la Guardia Civil.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Avolio, B. J. et Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakker, A. B. (2011). Un modèle fondé sur des données probantes de l'engagement au travail. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). Le modèle « exigences-ressources professionnelles » : état des lieux. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Théorie des exigences et des ressources professionnelles : bilan et perspectives. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Sanz-Vergel, A. I. (2014). Épuisement professionnel et engagement au travail : l'approche JD–R. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership et performance au-delà des attentes*. Free Press.
- Borman, W. C. et Motowidlo, S. J. (1997). Performance des tâches et performance contextuelle : implications pour la recherche sur la sélection du personnel. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Bowlby, J. (1969). *Attachement et perte. Vol. 1 : L'attachement*. Basic Books.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. et Harrison, D. A. (2005). Le leadership éthique : une perspective d'apprentissage social pour le développement et la validation du concept. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

- Christian, M. S., Garza, A. S. et Slaughter, J. E. (2011). L'engagement au travail : une revue quantitative et une vérification de ses relations avec la performance liée à la tâche et la performance contextuelle. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Ciulla, J. B. (2009). Leadership et éthique de la bienveillance. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 3–4. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0105-1>
- Corbeanu, A., Ilescu, D., Ion, A. et Spinu, R. (2023). Le lien entre l'épuisement professionnel et la performance au travail : une méta-analyse. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(5), 599–616. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2209320>
- De la Cruz, G. (2024). *Leadership et prise de décision dans des contextes à risque au sein de la Guardia Civil*. Centre universitaire de la Guardia Civil.
- Del Moral, A. (2023). *Leadership et formation au sein de la Guardia Civil*. Centre universitaire de la Guardia Civil.
- Direction générale de la Guardia Civil. (2 janvier 2024). Arrêté général n° 25/2023 du 28 décembre, relatif aux compagnies et aux postes territoriaux de la Guardia Civil (Journal officiel n° 1).
- Edú-Valsania, S., Laguía, A. et Moriano, J. A. (2022). Burnout : A review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Gilligan, C. (1982). *D'une voix différente : théorie psychologique et développement des femmes*. Harvard University Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Le leadership au service des autres : un voyage au cœur de la nature du pouvoir légitime et de la grandeur*. Paulist Press.
- Greškovičová, K. et Lisá, E. (2023). Au-delà du modèle global d'attachement : les modèles d'attachement spécifiques à un domaine et à une relation au travail et leurs fonctions. *Frontiers in Psychology*, 14, 1158992. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1158992>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. et Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2e éd.). Sage.
- Henseler, J., Ringle, C. M. et Sarstedt, M. (2015). Un nouveau critère d'évaluation de la validité discriminante dans la modélisation par équations structurelles basée sur la variance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J. et de Vet, H. C. W. (2012). Élaboration d'un questionnaire sur la performance professionnelle individuelle. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J. et de Vet, H. C. W. (2014). Amélioration du questionnaire sur la performance professionnelle individuelle à l'aide de l'analyse de Rasch. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175
- Laguía, A., Edú-Valsania, S., Navas-Jiménez, M. C., Molero, F. et Moriano, J. A. (2025). Le leadership fondé sur une base sécurisante : théorie et recherche. *Anuario de Psicología/The UB Journal of Psychology*, 55(2), 27–39. <https://doi.org/10.1344/anpsic2025.55.2.3>
- Laguía, A., Navas-Jiménez, M. C., Schettini, R., Rodríguez-Batalla, F., Guillén-Corchado, D. et Moriano, J. A. (2024). Effets du leadership fondé sur une base sécurisante par rapport au leadership évitant sur les performances professionnelles. *Businesses*, 4(3), 438–452. <https://doi.org/10.3390/businesses4030027>
- Lemonaki, R., Xanthopoulou, D., Bardos, A. N., Karademas, E. C. et Simos, P. G. (2021). Épuisement professionnel et performance au travail : une étude en deux vagues sur le rôle médiateur du fonctionnement cognitif des employés. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 692–704. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1892818>
- Lisá, E., Greškovičová, K. et Krizova, K. (2021). La perception du dirigeant en tant que figure d'attachement : peut-elle jouer un rôle de médiation dans la relation entre l'engagement professionnel et la performance générale/citoyenne ? *BMC Psychology*, 9(1), 196. <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00700-9>
- Lobato, P., Moriano, J. A., Laguía, A., Molero, F. et Mikulincer, M. (2024). Leadership rassurant et stress au travail au sein de l'armée de l'air espagnole. *Military Psychology*, 36(5), 504–515. <https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2218785>
- Martínez-Viqueira, E. (2019). *La définition d'un modèle de leadership lors de la phase fondatrice de la Guardia Civil* (Thèse de doctorat, Université Complutense de Madrid). Référentiel UCM.
- Martínez-Viqueira, E. (2024). *Honneur, leadership et légitimité institutionnelle au sein de la Guardia Civil contemporaine*. Centre universitaire de la Guardia Civil.
- Maslach, C. et Jackson, S. E. (1981). *MBI : Maslach Burnout Inventory Manual*. Consulting Psychologists Press.
- 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>
- Molero, F., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Laguía, A. et Moriano, J. A. (2019). The development and validation of the leader as security provider scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 183–193. <https://doi.org/10.5093/jwop19a20>

- Moriano, J. A. (2025). *Leadership fondé sur la sécurité et gestion d'équipes*. Sanz y Torres.
- Moriano, J. A., Molero, F., Laguía, A., Mikulincer, M. et Shaver, P. R. (2021). Leadership garantissant la sécurité : une ressource professionnelle pour prévenir l'épuisement professionnel des employés. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12551. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312551>
- Navas-Jiménez, M. C., Laguía, A., Recio, P., García-Guiu, C., Pastor, A., Edú-Valsania, S., Molero, F., Mikulincer, M. et Moriano, J. A. (2024). Le leadership de base sécurisante dans la formation militaire : renforcer l'identification organisationnelle et la résilience par l'engagement professionnel. *Frontiers in Psychology*, 15, 1401574. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401574>
- Navas-Jiménez, M. C., Laguía, A., Recio, P., García-Guiu, C., Pastor, A., Edú-Valsania, S., Molero, F., Mikulincer, M. et Moriano, J. A. (2025). L'effet tampon du leadership de base sécurisante sur la relation entre les exigences émotionnelles et l'épuisement professionnel : une étude à plusieurs niveaux menée auprès d'élèves officiers. *Acta Psychologica*, 255, 104971. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104971>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E. et Koopmans, L. (2019). Évaluation des performances professionnelles à l'aide d'échelles brèves d'auto-évaluation : le cas du questionnaire sur les performances professionnelles individuelles. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Décret royal n° 176/2022 du 4 mars approuvant le Code de conduite du personnel de la Guardia Civil. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2022/03/04/176/con>
- Ringle, C. M., Wende, S. et Becker, J.-M. (2025). *SmartPLS 4*. <https://www.smartpls.com/>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M. et Grau, R. (2000). Du « burnout » à l'« engagement » : une nouvelle perspective ? *Revue de psychologie du travail et des organisations*, 16(2), 117–134.
- Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., Bresó, E. et Schaufeli, W. B. (2005). Vers un modèle à quatre dimensions du burnout : une étude d'analyse factorielle multigroupe incluant la dépersonnalisation et le cynisme. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 807–819. <https://doi.org/10.1177/0013164405275662>
- Schaufeli, W. B. et Taris, T. W. (2014). Une analyse critique du modèle « exigences-ressources professionnelles » : implications pour l'amélioration du travail et de la santé. Dans G. Bauer et O. Hammig (dir.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. et Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS). Dans C. Maslach, S. E. Jackson et M. P.

Leiter (dir.), *The Maslach Burnout Inventory (3e éd.) – Test Manual* (pp. 19–26). Consulting Psychologists Press.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. et Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. et De Witte, H. (2019). Une mesure ultra-courte de l'engagement au travail : la validation de l'UWES-3 dans cinq pays. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>

Sonntag, S. et Frese, M. (2003). Le stress dans les organisations. Dans Borman, W. C., Ilgen, D. R. et Klimoski, R. J. (dir.), *Handbook of Psychology : Vol. 12. Psychologie industrielle et organisationnelle* (pp. 453–491). Wiley. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1218>

Violanti, J. M., Charles, L. E., McCanlies, E., Hartley, T. A., Baughman, P., Andrew, M. E., Fekedulegn, D., Ma, C. C., Mnatsakanova, A. et Burchfiel, C. M. (2017). Facteurs de stress chez les policiers et santé : une revue de l'état des connaissances. *Policing: An International Journal*, 40 (4), 642–656. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2016-0097>