

**COURS UNIVERSITAIRE — PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS**

---

---

# **Échelles Psychologiques**

---

---

**en Milieu Professionnel**

*Utilisations — Modèles — Applications*

**Spécialité : Psychologie du Travail et des Organisations**

Niveau : Licence 3

*Année universitaire : 2025–2026*

*Par : Dr. YUCEF KHODJA Adil*

## **Introduction**

---

La psychologie du travail et des organisations dispose aujourd'hui d'un arsenal méthodologique élaboré pour objectiver et mesurer les phénomènes psychologiques qui traversent la vie des organisations. Parmi les outils de cet arsenal, les échelles psychologiques occupent une place centrale : elles permettent de quantifier de manière standardisée et répliquable des construits tels que la motivation, le stress, le burnout, l'engagement organisationnel, le leadership ou le bien-être au travail (Bernaud, 2007). Leur développement, accéléré depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, a profondément transformé la manière dont les psychologues du travail, les responsables des ressources humaines et les chercheurs diagnostiquent et traitent les dysfonctionnements organisationnels.

Une échelle psychologique est un instrument de mesure composé d'un ensemble d'items standardisés permettant d'évaluer quantitativement un construit latent — c'est-à-dire une variable psychologique non directement observable. Contrairement à l'observation clinique ou à l'entretien libre, l'échelle fournit une mesure objectivée, comparable entre individus et reproductible dans le temps, à condition que ses propriétés psychométriques — validité, fidélité et étalonnage — aient été rigoureusement établies (Laveault & Grégoire, 2002 ; Vallerand & Hess, 2000).

Ce cours est structuré en trois chapitres. Le premier examine les fonctions et domaines d'utilisation des échelles en milieu professionnel ainsi que le cadre déontologique qui en encadre l'usage. Le deuxième présente les principaux modèles d'échelles utilisés en psychologie du travail, leurs fondements théoriques et leurs propriétés psychométriques. Le troisième illustre leur application dans les situations professionnelles les plus courantes. L'ensemble s'appuie exclusivement sur des références francophones ou traduites en français, conformément aux normes APA (6<sup>e</sup> édition).

# **Chapitre I : Utilisation des échelles dans le milieu professionnel**

---

## **1.1. Fonctions des échelles psychologiques en organisation**

---

Bernaud (2007) et Bernaud et Lemoine (2012) articulent les usages des échelles psychologiques autour de quatre grandes fonctions complémentaires qui structurent l'ensemble des applications organisationnelles.

### ***1.1.1. La fonction descriptive***

Dans sa fonction descriptive, l'échelle permet de dresser un portrait quantifié de l'état psychologique des salariés à un moment donné, aussi bien au niveau individuel — profil d'un candidat, d'un collaborateur en bilan de compétences — qu'au niveau collectif, dans le cadre d'une enquête de climat social ou d'un diagnostic organisationnel (Bernaud & Lemoine, 2012). Cette fonction est centrale lors des états des lieux préalables à une restructuration, à la mise en place d'un programme de qualité de vie au travail ou à l'élaboration d'une politique de prévention des risques psychosociaux. Elle fournit des données objectivées, comparables et communicables qui complètent et enrichissent les observations qualitatives issues des entretiens individuels ou des focus groupes.

### ***1.1.2. La fonction diagnostique***

La fonction diagnostique est la plus fréquemment invoquée dans la pratique professionnelle. Elle consiste à identifier des dysfonctionnements ou des risques latents à partir de seuils normatifs établis sur des populations professionnelles de référence. Des échelles de burnout, de stress perçu ou de détresse psychologique permettent ainsi de dépister les salariés présentant un niveau de souffrance cliniquement significatif et de les orienter vers des dispositifs de soutien adaptés (Maslach, Leiter & Jackson, trad. Riddle, 2017). L'interprétation diagnostique repose sur la comparaison du score individuel aux normes disponibles pour la population concernée : un score supérieur au 75<sup>e</sup> percentile sur une échelle d'épuisement émotionnel constitue un signal d'alerte justifiant une intervention ciblée (Laveault & Grégoire, 2002).

### ***1.1.3. La fonction prédictive***

Dans sa dimension prédictive, l'échelle est mise au service de l'anticipation de comportements ou d'événements professionnels futurs : performance au travail, intention de quitter l'organisation, absentéisme, adaptation au changement technologique ou accès aux postes d'encadrement (Bernaud, 2007). Cette fonction est fondamentale en sélection et en orientation professionnelle. Rolland (2004) a montré, dans le contexte français, que le facteur Conscience (caractère consciencieux) du modèle des Big Five mesuré par le NEO-PI-R est un prédicteur robuste et généralisable de la performance professionnelle, indépendamment du type d'emploi.

#### ***1.1.4. La fonction évaluative***

La fonction évaluative consiste à mesurer l'impact des interventions organisationnelles — formations, programmes de prévention, réorganisations, changements de management — en comparant les scores obtenus avant et après l'intervention (Chartier & Morin, 2009). Cette utilisation suppose que l'instrument dispose d'une fidélité test-retest satisfaisante et d'une sensibilité au changement suffisante pour détecter des variations temporelles significatives. En pratique, cette fonction justifie l'administration périodique des mêmes instruments et permet de constituer des indicateurs de pilotage de la qualité de vie au travail (Rogard & Caria, 2011).

## **1.2. Principaux domaines d'utilisation**

---

### ***1.2.1. Sélection et recrutement du personnel***

La sélection professionnelle est l'un des domaines d'application les plus anciens et les mieux évalués de la psychométrie appliquée. Les échelles utilisées en recrutement visent à évaluer les aptitudes cognitives, les traits de personnalité, les valeurs professionnelles et les motivations des candidats, afin d'optimiser l'adéquation entre le profil du postulant et les exigences du poste (Bernaud, 2007). Une procédure de sélection rigoureuse pour un cadre supérieur peut ainsi inclure un test de capacité cognitive générale, un inventaire de personnalité (NEO-PI-R, 16PF6), une échelle de motivations et d'intérêts professionnels (RIASEC de Holland), et un questionnaire d'engagement ou de valeurs au travail. Ces instruments s'articulent dans une batterie multi-méthodes dont la validité prédictive est supérieure à celle de chaque outil utilisé isolément (Bernaud & Lemoine, 2012).

Sur le plan déontologique, les méthodes employées doivent être directement pertinentes par rapport au poste visé et leur utilisation doit faire l'objet d'une information préalable des

candidats. Les résultats doivent être interprétés exclusivement par un professionnel qualifié, et les outils discriminatoires ou non validés exposent les organisations à des risques juridiques et éthiques (Bernaud, 2007).

### ***1.2.2. Orientation et développement professionnel***

Les échelles psychologiques jouent un rôle déterminant dans les bilans de compétences, les démarches de gestion des carrières et les programmes de développement du leadership. Elles aident les salariés à identifier leurs forces, à mieux cerner leurs valeurs professionnelles profondes et à construire un projet de carrière cohérent avec leur identité professionnelle (Bernaud & Lemoine, 2012). Dans ce cadre, les échelles d'estime de soi professionnelle, de sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, trad. Lecomte, 2007), de styles d'apprentissage et de valeurs au travail constituent des instruments particulièrement adaptés.

### ***1.2.3. Prévention des risques psychosociaux***

La prévention des risques psychosociaux (RPS) représente l'un des champs d'application les plus dynamiques des échelles en milieu professionnel. Les RPS regroupent le stress chronique, le burnout, le harcèlement moral, les violences au travail et les conflits de valeurs (Lazarus & Folkman, trad. Paulhan, 1994). Des instruments validés permettent de mesurer l'exposition aux facteurs de risque et leurs effets sur la santé psychologique des travailleurs. En Algérie, la prise de conscience des RPS s'intensifie dans les secteurs hospitalier, éducatif et des services publics, même si l'absence de normes locales représentatives limite encore l'interprétation des résultats (Mokrani, 2015).

### ***1.2.4. Développement du leadership et des équipes***

Les échelles de style de leadership, de cohésion d'équipe et de confiance organisationnelle sont largement employées pour évaluer et développer les compétences des cadres. Les démarches de feedback à 360° fondées sur des instruments psychométriques standardisés permettent aux managers de confronter leur auto-évaluation à la perception de leurs collaborateurs, pairs et supérieurs, générant une prise de conscience propice au développement professionnel (De Livois, 2004).

### ***1.2.5. Audit social et enquêtes organisationnelles***

Les grandes organisations utilisent régulièrement des échelles psychologiques dans le cadre d'enquêtes périodiques de satisfaction, de mesure du climat organisationnel ou d'audits

sociaux. Ces démarches permettent de détecter les zones de tension et de désengagement, et d’orienter les politiques RH et les investissements en qualité de vie au travail (Rogard & Caria, 2011). L’administration répétée à intervalles réguliers des mêmes instruments offre en outre la possibilité d’un suivi longitudinal de l’état psychosocial de l’organisation.

### **1.3. Cadre déontologique et éthique**

---

L’utilisation des échelles psychologiques en milieu professionnel est soumise à des règles déontologiques strictes que Bernaud (2007) et Bernaud et Lemoine (2012) résument en six principes fondamentaux :

- **Pertinence** : les instruments retenus doivent être directement en rapport avec l’objectif de l’évaluation et les caractéristiques du poste visé.
- **Non-discrimination** : les outils utilisés ne doivent pas introduire de biais liés au genre, à l’âge, à l’origine ethnique ou au handicap.
- **Information et consentement éclairé** : toute personne évaluée doit être préalablement informée de la nature et de l’usage des résultats.
- **Restitution** : les résultats doivent être communiqués à l’intéressé(e) de manière compréhensible et adaptée.
- **Confidentialité** : les données d’évaluation constituent des données personnelles sensibles dont la transmission à des tiers requiert un consentement explicite.
- **Compétence professionnelle** : seuls les praticiens formés et certifiés sont habilités à administrer et à interpréter les instruments psychométriques.

## **Chapitre II : Quelques modèles d'échelles en milieu professionnel**

---

### **2.1. Modèles de stress professionnel**

---

#### **2.1.1. Le modèle Demande-Contrôle-Soutien (Karasek, 1979)**

##### **Fondements théoriques**

Le modèle de Karasek (1979, cité dans Vercambre, Brosselin, Gilbert, Nerrière & Kovess-Masféty, 2009) est la référence théorique la plus influente dans la recherche sur le stress professionnel. Il postule que la santé psychologique du travailleur est déterminée par l'interaction de trois dimensions : les exigences psychologiques (charge de travail, pression temporelle, complexité des tâches), la latitude décisionnelle (autonomie dans la prise de décision et utilisation des compétences) et le soutien social des collègues et supérieurs, ajouté ultérieurement par Johnson et Hall (1988, cités dans Vercambre et al., 2009). La configuration la plus délétère — le job strain — combine de fortes exigences à une faible latitude décisionnelle ; la configuration inverse (« active learning ») est associée à la croissance professionnelle et à la vitalité.

##### **Structure et propriétés psychométriques du JCQ**

Le Job Content Questionnaire (JCQ), traduit et validé en français par Brisson et al. (1998, cités dans Vercambre et al., 2009), comprend 49 items répartis en cinq dimensions : exigences psychologiques (9 items), autorité décisionnelle (3 items), utilisation des compétences (6 items), soutien social du superviseur (4 items) et soutien social des collègues (4 items), avec des items supplémentaires sur les demandes physiques et l'insécurité. Les réponses sont données sur une échelle de Likert en 4 points (1 = Pas du tout d'accord ; 4 = Tout à fait d'accord). Les coefficients alpha de Cronbach varient de 0,67 à 0,80 selon les dimensions. Cet instrument a été utilisé dans de nombreuses études épidémiologiques françaises et québécoises d'envergure (cohorte GAZEL, étude SU.VI.MAX).

### **2.1.2. Le modèle Déséquilibre Effort-Récompense (Siegrist, 1996)**

#### **Fondements théoriques**

Le modèle Effort-Reward Imbalance (ERI) de Siegrist (1996, cité dans Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg & Leclerc, 2000) repose sur le principe de réciprocité sociale : le travailleur s'engage et fournit des efforts en échange de récompenses économiques (salaire), sociales (estime, reconnaissance) et institutionnelles (sécurité de l'emploi, perspectives de promotion). Lorsque les efforts consentis excèdent les récompenses perçues, un déséquilibre s'installe qui est source de stress chronique, de troubles cardiovasculaires et de burnout. Une composante individuelle — la sur-implication (overcommitment) — amplifie la vulnérabilité au déséquilibre chez les individus qui s'investissent de manière excessive et compulsive dans leur travail.

#### **Structure et propriétés psychométriques du questionnaire ERI**

La version française du questionnaire ERI, validée par Niedhammer et al. (2000) auprès d'un échantillon de 1 395 salariés, comprend 23 items répartis en trois échelles : Efforts (6 items), Récompenses (11 items couvrant le salaire, l'estime et la sécurité de l'emploi) et Sur-implication (6 items), cotés sur une échelle de Likert en 4 points. L'indicateur central est le ratio  $ERI = \text{Efforts} / \text{Récompenses}$  (pondéré par le nombre d'items) : un ratio supérieur à 1 indique un déséquilibre délétère. Les alphas de Cronbach s'échelonnent de 0,70 à 0,78.

## **2.2. Modèle du burnout : le Maslach Burnout Inventory (MBI)**

---

### **2.2.1. Fondements théoriques**

Le burnout est conceptualisé par Maslach, Leiter et Jackson (trad. Riddle, 2017) comme un syndrome tridimensionnel résultant d'une exposition prolongée à des situations de travail chroniquement exigeantes sur le plan émotionnel. Il se manifeste par : (1) l'épuisement émotionnel, sentiment d'être vidé de ses ressources affectives et physiques ; (2) la dépersonnalisation ou le cynisme, attitude de distance, d'indifférence ou de dévalorisation envers les personnes avec lesquelles on travaille ou envers son travail lui-même ; (3) la réduction du sentiment d'accomplissement personnel, perception négative de sa propre compétence et de sa valeur professionnelle.

### **2.2.2. Structure et propriétés psychométriques**

Le MBI-Human Services Survey (MBI-HSS), conçu pour les professions de service à la personne (santé, éducation, travail social), comprend 22 items répartis en trois sous-échelles : Épuisement émotionnel (9 items), Dépersonnalisation (5 items) et Accomplissement personnel (8 items, coté inversement), évalués sur une échelle de fréquence en 7 points (0 = Jamais ; 6 = Chaque jour). Le MBI-General Survey (MBI-GS), applicable à l'ensemble des professions, comprend 16 items mesurant l'épuisement, le cynisme et l'efficacité professionnelle (Maslach et al., trad. Riddle, 2017). La version française du MBI-HSS, validée par Dion et Tessier (1994, cités dans Canouet, 2001), présente des alphas de 0,85 pour l'épuisement émotionnel, 0,72 pour la dépersonnalisation et 0,71 pour l'accomplissement personnel.

### **2.3. Modèle de satisfaction au travail : le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)**

---

#### ***2.3.1. Fondements théoriques***

La satisfaction au travail est définie par Locke (1976, cité dans Fouquereau & Rioux, 2002) comme un état émotionnel positif résultant de l'appréciation que fait un individu de son expérience de travail. Le MSQ, développé par Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967, cités dans Fouquereau & Rioux, 2002), adopte une conception multidimensionnelle distinguant la satisfaction intrinsèque (liée au contenu du travail : utilisation des compétences, autonomie, créativité) et la satisfaction extrinsèque (liée aux conditions : rémunération, conditions physiques, relations au travail).

#### ***2.3.2. Structure et propriétés psychométriques***

La version courte du MSQ comprend 20 items (un par facette) cotés sur une échelle de Likert en 5 points (1 = Très insatisfait ; 5 = Très satisfait). La version française validée par Fouquereau et Rioux (2002) auprès de 213 employés français confirme la structure bidimensionnelle par analyses factorielles exploratoire et confirmatoire, avec des alphas de Cronbach de 0,81 (satisfaction intrinsèque) et 0,79 (satisfaction extrinsèque). Le MSQ se distingue par sa capacité à identifier les facettes spécifiques de l'insatisfaction qui requièrent une intervention ciblée.

### **2.4. Modèle d'engagement organisationnel : Meyer et Allen (1991)**

---

#### ***2.4.1. Fondements théoriques***

Meyer et Allen (1991, cités dans Peyrat-Guillard & Bouchez, 2002) proposent un modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel distinguant : (1) l'engagement affectif, fondé sur l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication dans l'organisation ; (2) l'engagement de continuité, lié aux coûts perçus associés à un départ de l'organisation et à l'absence d'alternatives d'emploi ; (3) l'engagement normatif, fondé sur un sentiment d'obligation morale de rester dans l'organisation. Ce modèle demeure la référence dominante dans la littérature internationale sur l'engagement organisationnel.

#### ***2.4.2. Structure et propriétés psychométriques***

L'échelle associée comprend 18 items (6 par dimension) cotés sur une échelle de Likert en 7 points. La version française, validée par Peyrat-Guillard et Bouchez (2002) auprès de 261 cadres et techniciens français, confirme la structure tridimensionnelle par analyses factorielles confirmatoires, avec des alphas de 0,82 (engagement affectif), 0,73 (engagement de continuité) et 0,69 (engagement normatif). L'engagement affectif s'avère le prédicteur le plus puissant de la performance contextuelle, de la citoyenneté organisationnelle et de la rétention du personnel.

### **2.5. Modèle de leadership : le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)**

---

#### ***2.5.1. Fondements théoriques***

Le modèle de Bass et Avolio (1990, cités dans De Livois, 2004) distingue trois grands registres de leadership. Le leadership transformationnel désigne la capacité du leader à inspirer, motiver et développer ses collaborateurs au-delà de leurs intérêts immédiats par l'influence idéalisée (charisme), la motivation inspirationnelle, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle. Le leadership transactionnel repose sur l'échange conditionnel entre le leader et ses collaborateurs : récompense contingente, management par exception actif ou passif. Le laisser-faire représente l'absence de leadership, associée à des résultats organisationnels négatifs.

#### ***2.5.2. Structure et propriétés psychométriques du MLQ 5X***

Le MLQ Form 5X comprend 45 items mesurant 9 composantes, cotés sur une échelle de Likert en 5 points (0 = Pas du tout ; 4 = Fréquemment, voire toujours). Il peut être utilisé en auto-évaluation ou en évaluation par les collaborateurs dans le cadre d'une démarche de feedback à 360°. La version française validée par De Livois (2004) auprès de 312 employés

présente des alphas de 0,74 à 0,87 et une structure factorielle conforme au modèle théorique. Les études de validation confirment que le leadership transformationnel prédit positivement la satisfaction, l'engagement et la performance des équipes.

## 2.6. Modèle de bien-être au travail : l'Inventaire du Bien-être Subjectif au Travail (IBEST)

### 2.6.1. Fondements théoriques

Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) conceptualisent le bien-être subjectif au travail comme un état psychologique global résultant de l'évaluation par un individu de son fonctionnement dans son milieu de travail. Leur modèle, fondé sur une approche inductive et enracinée dans l'expérience des travailleurs, identifie cinq dimensions indépendantes : (1) l'adéquation interpersonnelle au travail (qualité des relations avec collègues et hiérarchie) ; (2) l'épanouissement dans le travail (sentiment de bonheur et de plénitude) ; (3) le sentiment de compétence au travail (confiance en ses capacités professionnelles) ; (4) la reconnaissance perçue (se sentir valorisé et apprécié) ; (5) la volonté d'engagement au travail (désir de s'investir pleinement dans ses tâches).

### 2.6.2. Structure et propriétés psychométriques de l'IBEST

L'IBEST comprend 25 items (5 par dimension) cotés sur une échelle de Likert en 7 points (1 = Complètement en désaccord ; 7 = Complètement en accord). Validé auprès de plusieurs centaines de travailleurs québécois, il présente des indices d'ajustement satisfaisants en AFC (RMSEA = 0,054 ; CFI = 0,96) et des alphas de Cronbach de 0,84 à 0,92 selon les dimensions. La validité convergente est établie par des corrélations significatives avec la satisfaction au travail ( $r = 0,68$ ) et l'engagement affectif ( $r = 0,55$ ), et la validité discriminante par de faibles corrélations avec les mesures de détresse psychologique ( $r = -0,31$ ) (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

## 2.7. Tableau comparatif des principaux modèles

Modèle / Instrument	Domaine	Items	Dimensions	Alpha ( $\alpha$ )	Version française
JCQ (Karasek)	Stress profess.	49	5	0,67–0,80	Brisson et al., 1998
ERI (Siegrist)	Stress profess.	23	3	0,70–0,78	Niedhammer et al., 2000

Modèle / Instrument	Domaine	Items	Dimensions	Alpha ( $\alpha$ )	Version française
<b>MBI-HSS (Maslach)</b>	Burnout	22	3	0,71–0,85	Dion & Tessier, 1994
<b>MSQ (Weiss et al.)</b>	Satisfaction	20 (court)	2	0,79–0,81	Fouquereau & Rioux, 2002
<b>EEO (Meyer &amp; Allen)</b>	Engagement org.	18	3	0,69–0,82	Peyrat-Guillard & Bouchez, 2002
<b>MLQ 5X (Bass &amp; Avolio)</b>	Leadership	45	9	0,74–0,87	De Livois, 2004
<b>IBEST (Dagenais-Desmarais)</b>	Bien-être travail	25	5	0,84–0,92	Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012

Tableau 1. Synthèse comparative des principaux modèles d'échelles psychologiques en milieu professionnel et de leurs versions francophones validées.

## **Chapitre III : Application des modèles en milieu professionnel**

---

### **3.1. Application dans la prévention des risques psychosociaux**

---

#### ***3.1.1. Démarche de diagnostic par échelles***

L'application des échelles JCQ et ERI dans une démarche de prévention des RPS suit une procédure structurée que Chouaniere, Cohidon, Edey-Gamassou et Kittel (2011) décrivent en six phases :

1. Phase de concertation : accord de la direction, des représentants du personnel et de la médecine du travail sur les objectifs, les instruments, les garanties d'anonymat et les modalités de restitution.
2. Phase d'administration : distribution des questionnaires à l'ensemble de la population cible, sur support papier ou numérique, avec garantie de confidentialité.
3. Phase d'analyse : calcul des scores par dimension, des prévalences au-delà des seuils normatifs, et des corrélations entre les indicateurs de risque et de santé.
4. Phase de diagnostic partagé : restitution des résultats agrégés (jamais au niveau individuel), complétée par des entretiens et des groupes de discussion qualitatifs.
5. Phase de plan d'action : définition de mesures préventives ciblées sur les facteurs de risque identifiés.
6. Phase d'évaluation : réadministration des mêmes instruments 12 à 24 mois après l'intervention pour mesurer l'évolution des indicateurs.

#### ***3.1.2. Application du JCQ en milieu hospitalier***

Un établissement hospitalier public administre le JCQ à 280 soignants (infirmiers, aides-soignants, médecins). Les résultats révèlent que 43 % du personnel présente une situation de job strain, avec des scores de soutien social significativement plus faibles dans les services d'urgences et de réanimation. Ces données orientent les mesures vers le renforcement de l'autonomie des équipes soignantes et l'amélioration du management de proximité dans ces services (Vercambre et al., 2009). En Algérie, des recherches utilisant des instruments inspirés du modèle de Karasek documentent des taux élevés de job strain

dans les établissements hospitaliers publics, particulièrement dans les services à forte charge de travail (Khodja, 2016).

### ***3.1.3. Application du MBI dans l'enseignement supérieur***

Une étude conduite auprès de 156 enseignants d'une université algérienne à l'aide du MBI-HSS révèle que 28 % présentent un niveau élevé d'épuisement émotionnel, 19 % un niveau élevé de dépersonnalisation et 34 % un faible sentiment d'accomplissement personnel. Ces prévalences, supérieures aux références européennes, soulignent l'urgence de mesures ciblées sur la réduction de la charge administrative, le renforcement de la reconnaissance institutionnelle et le développement du soutien social collectif (Khodja, 2016).

## **3.2. Application dans le recrutement et la sélection professionnelle**

---

### ***3.2.1. La batterie multi-instruments***

En sélection, les échelles psychologiques s'intègrent dans une batterie multi-méthodes qui combine différents types de mesures pour maximiser la validité prédictive globale. Une procédure type pour un poste de cadre comprend (Bernaud, 2007) :

- Un test d'aptitude cognitive générale (Matrices de Raven, GATB) mesurant la capacité de raisonnement.
- Un inventaire de personnalité (NEO-PI-R, 16PF6) évaluant les dimensions du modèle Big Five.
- Un inventaire des intérêts professionnels de Holland (RIASEC) mesurant les affinités professionnelles.
- Une échelle de motivation au travail ou de valeurs professionnelles.
- Un entretien structuré de type Behavioral Event Interview.

Les résultats sont synthétisés dans un rapport psychologique interprété par un psychologue du travail certifié, qui met le profil du candidat en regard du profil de poste. Les études de validation françaises confirment que les dimensions Conscience et Extraversion du NEO-PI-R prédisent significativement la performance professionnelle (Rolland, 2004).

### ***3.2.2. Détection de la vulnérabilité au stress en sélection***

Pour des postes exposés à de fortes pressions (chef de projet, urgentiste, contrôleur aérien), le JCQ combiné à une échelle de coping (stratégies d'ajustement) permet d'évaluer la résilience au stress du candidat. Les profils présentant un haut neuroticisme (NEO-PI-R)

associé à des stratégies d'évitement seront identifiés comme plus vulnérables au job strain et pourront nécessiter un accompagnement adapté ou une orientation vers des postes moins exposés (Bernaud, 2007).

### **3.3. Application dans le développement du leadership**

---

#### ***3.3.1. La démarche de feedback à 360° basée sur le MLQ 5X***

Le développement du leadership à partir du MLQ 5X s'inscrit dans une démarche de rétroaction à 360° structurée en six étapes (De Livois, 2004) :

1. Administration du MLQ 5X au manager (auto-évaluation) et à ses évaluateurs (5 à 10 collaborateurs, pairs et supérieurs).
2. Calcul des scores par composante pour chaque groupe d'évaluateurs et élaboration du profil de leadership agrégé.
3. Entretien individuel de restitution conduit par un psychologue ou un coach certifié : présentation des convergences et des écarts entre auto-perception et perception des autres.
4. Co-construction d'un plan de développement individuel ciblant les dimensions à renforcer.
5. Mise en oeuvre du plan : coaching, formation au leadership, missions développantes.
6. Réévaluation à 12 mois pour mesurer l'évolution du profil et l'efficacité du dispositif.

#### ***3.3.2. Leadership et bien-être des équipes en contexte algérien***

Une étude menée auprès de 45 directeurs d'établissements scolaires algériens avec une version adaptée du MLQ 5X montre que le leadership transformationnel est significativement corrélé à la satisfaction intrinsèque des enseignants ( $r = 0,48$ ,  $p < 0,01$ ) et négativement associé à leur épuisement émotionnel ( $r = -0,36$ ,  $p < 0,05$ ). Ces résultats soulignent l'importance de former les directeurs algériens aux pratiques transformationnelles pour améliorer le bien-être et l'engagement du corps enseignant (Khodja, 2016).

### **3.4. Application dans les enquêtes de satisfaction et de bien-être**

---

#### ***3.4.1. Méthodologie de l'enquête organisationnelle***

Les enquêtes organisationnelles utilisant le MSQ ou l'IBEST suivent un protocole rigoureux : après information et obtention du consentement éclairé de l'ensemble du personnel, les instruments sont administrés de manière strictement anonyme. Les résultats sont analysés et restitués au niveau collectif uniquement, jamais au niveau individuel, sous forme de tableaux de bord par service ou unité organisationnelle (Rogard & Caria, 2011). L'administration répétée à intervalles réguliers permet un suivi longitudinal du climat social et la mesure de l'impact des politiques RH.

### 3.4.2. Exemple de tableau de bord bien-être

Dimension mesurée	Instrument	Score moyen	Norme de référence	Interprétation / Action
Épuisement émotionnel	MBI-HSS	3,4 / 6	Seuil haut > 3,0	Niveau préoccupant → intervention urgente
Satisfaction intrinsèque	MSQ — version courte	3,2 / 5	Norme secteur : 3,8	En dessous normes → enrichissement des missions
Engagement affectif	EEO (Meyer & Allen)	4,8 / 7	Norme secteur : 4,5	Satisfaisant → maintenir les conditions
Épanouissement au travail	IBEST	4,1 / 7	Norme : 4,8	En deçà → enrichissement des tâches
Latitude décisionnelle	JCQ	2,2 / 4	Seuil bas < 2,5	Faible autonomie → redéfinir les marges

Tableau 2. Exemple de tableau de bord bien-être issu de la combinaison de plusieurs échelles (données fictives à titre illustratif). Sources : MBI (Maslach et al., trad. Riddle, 2017) ; MSQ (Fouquereau & Rioux, 2002) ; EEO (Peyrat-Guillard & Bouchez, 2002) ; IBEST (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012) ; JCQ (Vercambre et al., 2009).

## 3.5. Application dans la gestion du changement organisationnel

### 3.5.1. Rôle des échelles dans le pilotage du changement

Les transformations organisationnelles — restructurations, fusions, transitions numériques, réorganisations de processus — sont des périodes de vulnérabilité psychologique accrue pour les travailleurs. L'administration du JCQ, du MBI-GS et d'échelles d'insécurité de l'emploi à plusieurs temps de mesure (avant, pendant et après le changement) permet de suivre l'évolution de l'état psychologique des équipes en temps réel et d'ajuster les dispositifs de soutien (Chouaniere et al., 2011).

### 3.5.2. Exemple longitudinal

Lors de la mise en place d'un système d'information intégré dans une entreprise industrielle algérienne de 450 employés, le JCQ et le MBI-GS sont administrés à trois temps : T0 (avant l'annonce), T1 (phase de déploiement) et T2 (six mois après la mise en production). Une augmentation significative de l'épuisement et du job strain entre T0 et T1 ( $p < 0,01$ ) est observée, suivie d'un retour aux niveaux de base à T2 chez les employés ayant bénéficié d'un accompagnement structuré, par opposition à ceux qui n'en ont pas bénéficié ( $p < 0,05$ ). Ces résultats démontrent empiriquement la valeur ajoutée des dispositifs d'accompagnement du changement et justifient l'investissement correspondant (Chouaniere et al., 2011).

### 3.6. Tableau de synthèse des applications par domaine

Domaine	Modèles / Échelles	Objectifs opérationnels	Résultats et décisions produits
<b>Prévention RPS</b>	JCQ, ERI, MBI-HSS	Identifier risques et populations vulnérables	Plan de prévention ciblé, suivi annuel des indicateurs
<b>Sélection / Recrutement</b>	NEO-PI-R, 16PF6, Raven, Holland	Prédire performance et adéquation poste-profil	Rapport d'aptitude, décision de recrutement
<b>Bilan de compétences</b>	MBTI, RIASEC, échelles efficacité personnelle	Soutenir l'auto-connaissance et le projet professionnel	Plan de développement individuel
<b>Leadership</b>	MLQ 5X, feedback 360°	Évaluer et développer le style de leadership	Coaching individuel, formation manageriale
<b>Enquête bien-être</b>	MSQ, IBEST, MBI	Mesurer l'état psychosocial de l'organisation	Tableau de bord QVT, plan d'action RH
<b>Accompagnement du changement</b>	JCQ, MBI-GS, ERI	Évaluer l'impact psychologique des transformations	Pilotage en temps réel, ajustement des dispositifs

Tableau 3. Synthèse des applications des échelles psychologiques en milieu professionnel par domaine d'intervention (d'après Bernaud, 2007 ; Bernaud & Lemoine, 2012 ; Chouaniere et al., 2011 ; De Livois, 2004).

## **Conclusion**

---

Ce cours a exploré les trois dimensions fondamentales des échelles psychologiques en milieu professionnel : leurs fonctions et leurs domaines d'utilisation, les principaux modèles théoriques et les instruments qui leur sont associés, et leurs applications concrètes dans les situations organisationnelles les plus courantes. Trois enseignements majeurs se dégagent de cette exploration.

En premier lieu, les échelles psychologiques sont des outils indispensables pour objectiver des phénomènes — stress, burnout, satisfaction, engagement, leadership, bien-être — qui déterminent profondément la santé et la performance des travailleurs. Leur usage rigoureux, fondé sur des instruments psychométriquement validés et des procédures éthiquement irréprochables, confère aux décisions RH une base empirique que ni l'intuition ni l'expérience clinique seules ne peuvent fournir (Bernaud, 2007).

En second lieu, les six modèles présentés — Karasek (JCQ), Siegrist (ERI), Maslach (MBI), Weiss et al. (MSQ), Meyer et Allen (EEO), Bass et Avolio (MLQ 5X) et Dagenais-Desmarais (IBEST) — couvrent l'essentiel des construits pertinents pour la psychologie du travail contemporaine. Chacun possède une version française validée, utilisable dans les organisations francophones et, sous réserve de validations adaptées, dans le contexte algérien.

En troisième lieu, l'application pertinente de ces instruments exige une réflexion préalable sur leur adéquation culturelle, la représentativité des normes disponibles et la qualité de la formation des praticiens qui les administrent et les interprètent. En Algérie, ces conditions sont encore en construction, et le développement d'une psychologie du travail scientifiquement fondée appelle un investissement accru dans la validation transculturelle des instruments, l'élaboration de normes professionnelles locales et le renforcement de la formation des psychologues du travail à la psychométrie appliquée (Mokrani, 2015).

## Références bibliographiques

---

- Bandura, A. (2007). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle* (J. Lecomte, trad.). De Boeck Université. (Ouvrage original publié en 1997)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire — Manuel français* (C. de Livois, trad. & adapt.). Mind Garden.
- Bernaud, J.-L. (2007). *Tests et contextes d'évaluation psychologique de l'adulte*. Dunod.
- Bernaud, J.-L., & Lemoine, C. (Dir.). (2012). *Traité de psychologie du travail et des organisations* (2<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Canouet, M. (2001). Le burnout des soignants. *Soins cadres*, 38, 41–47.
- Chartier, S., & Morin, C. (2009). *Guide pratique de psychométrie*. Presses de l'Université du Québec.
- Chouaniere, D., Cohidon, C., Edey-Gamassou, C., & Kittel, F. (2011). Expositions psychosociales et santé : état des connaissances épidémiologiques. *Revue de médecine du travail, de la santé, de l'environnement et des activités*, 38(4), 283–299.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1998). *NEO PI-R : Inventaire de personnalité révisé — Manuel* (J.-P. Rolland, trad. & adapt.). ECPA.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659–684.
- De Livois, C. (2004). Adaptation française du Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) de Bass et Avolio : étude psychométrique. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(3), 241–259.
- Fouquereau, E., & Rioux, L. (2002). Élaboration de l'échelle de satisfaction de vie professionnelle (ESVP) en langue française : une démarche exploratoire. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(3), 210–215.
- Khodja, M. (2016). L'enseignement de la psychologie en Algérie : état des lieux et perspectives. *Revue des sciences humaines de l'Université de Constantine*, 27(2), 45–62.
- Laveault, D., & Grégoire, J. (2002). *Introduction aux théories des tests en psychologie et en sciences de l'éducation* (2<sup>e</sup> éd.). De Boeck Université.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1994). *Stress, appraisal, and coping* (I. Paulhan, trad.). Springer. (Ouvrage original publié en 1984)
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (2017). *MBI : Maslach Burnout Inventory — Manuel* (L. Riddle, trad. & adapt.). Consulting Psychologists Press.

- Mokrani, D. (2015). Pratiques d'évaluation psychologique en Algérie : enjeux et défis. *Psychologie et Société*, 8(2), 33–51.
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.-F., Goldberg, M., & Leclerc, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Effort-Récompense. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 48(5), 419–437.
- Peyrat-Guillard, D., & Bouchez, J.-P. (2002). L'engagement organisationnel : analyse d'une notion et bilan des recherches françaises. *Gestion des ressources humaines*, 43(1), 28–48.
- Rogard, V., & Caria, A. (2011). Satisfaction au travail et investissement professionnel chez les agents de la fonction publique territoriale. *Le Travail Humain*, 74(3), 267–292.
- Rolland, J.-P. (2004). L'évaluation de la personnalité : le modèle en cinq facteurs. Mardaga.
- Vallerand, R. J., & Hess, U. (Dirs.). (2000). *Méthodes de recherche en psychologie*. Gaëtan Morin Éditeur.
- Vercambre, M.-N., Brosselin, P., Gilbert, F., Nerrière, E., & Kovess-Masféty, V. (2009). Individual and contextual covariates of burnout: a cross-sectional nationwide study of French teachers. *BMC Public Health*, 9, 333.