

Frederick HERZBERG

(1923-2000)

Distinguer les facteurs de satisfaction des facteurs d'insatisfaction au travail

F. Herzberg a étudié, à partir de plusieurs enquêtes, les liens entre travail et satisfaction. Il a été conduit à établir une distinction entre facteurs de satisfaction et facteurs d'insatisfaction dans le travail. Par exemple, il a constaté que l'intérêt pour le travail était très souvent cité comme cause de satisfaction, mais que l'absence d'intérêt pour le travail l'était très rarement comme cause d'insatisfaction.

Il range donc les besoins individuels en deux catégories :

- Les **besoins élémentaires** sans lesquels l'homme ne peut vivre : les besoins physiologiques, de sécurité, d'affection, de prestige, de reconnaissance et de considération. La satisfaction de ces besoins n'est pas facteur de motivation. Mais leur non-satisfaction est source de mécontentement.

- Les **besoins supérieurs** : la réalisation, la création qui sont des besoins de l'esprit. La satisfaction de ces besoins est facteur de motivation.

Cette approche en terme de classification des besoins s'appuie sur une théorie du comportement de l'individu selon laquelle le niveau d'aspiration s'élève au fur et à mesure de la satisfaction des besoins, comme le montre la pyramide de [Maslow](#).

L'**enrichissement des tâches** et la **participation** des individus aux décisions sont des moyens de satisfaire les besoins des niveaux supérieurs.

Principaux ouvrages

The motivation to work, 1959

Le travail et la nature de l'homme, 1966