

Frederick HERZBERG

(1923-2000)

Comment créer les conditions de la satisfaction au travail et réduire les facteurs d'insatisfaction ?

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. Le contraire de satisfaction dans le travail n'est pas insatisfaction dans le travail mais plutôt absence de satisfaction dans le travail ; de même le contraire d'insatisfaction dans le travail n'est pas satisfaction mais plutôt absence d'insatisfaction.

Herzberg distingue donc deux types de facteurs, ceux qui sont source d'insatisfaction et ceux qui peuvent être source de satisfaction. Les premiers sont appelés facteurs d'hygiène car, de même que l'hygiène est une condition nécessaire mais pas suffisante d'une bonne santé, l'absence d'insatisfaction dans le travail ne suffit pas pour qu'il y ait satisfaction. Les facteurs du second type sont des facteurs de motivation car ils répondent au besoin humain de réaliser ses potentialités.

Les facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction sont les conditions de travail, les relations avec la hiérarchie et entre les salariés, les procédures de contrôle, le salaire. Ces facteurs peuvent être source d'insatisfaction, mais pas de satisfaction.

Les facteurs de motivation ou de satisfaction sont l'intérêt et le contenu du travail, la reconnaissance par les autres, les responsabilités, les possibilités de promotion et de réalisation de soi. Ces facteurs peuvent être source de satisfaction et sont donc les seuls réels facteurs de motivation.

Herzberg est à l'origine du concept d'**enrichissement des tâches**, qui remet en cause la division verticale du travail en donnant plus d'autonomie et de responsabilité aux salariés.

Principaux ouvrages

The motivation to work, 1959

Le Travail et la Nature de l'homme, 1966