

Les Classiques du Management et de l'Organisation

Frederick I. Herzberg (1923 – 2000)

Claude Lévy-Leboyer est Professeur émérite de Psychologie du travail à l'Université René Descartes, Paris V. Elle est également consultante. Parmi ses ouvrages : *La crise des motivations* (PUF, 1994), *La gestion des compétences* (Ed.d'Organisation, 1996) et *La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies* (Ed.d'Organisation, 1998).

1: Frederick I. Herzberg.

Psychologue du travail, F.I. Herzberg est connu comme le père de l'enrichissement des tâches, une approche visant à améliorer la créativité et le bonheur de l'être humain en milieu de travail. Il est l'auteur de nombreux ouvrages dont : *Motivation at Work* (1959) et *Work and the Nature of Man* (1966). Professeur à la University of Utah, consultant mondialement réputé, il est rédacteur de la revue «*Industry Week*».

2 : *Motivation at Work*.

Dans son enquête portant sur la satisfaction, Herzberg interroge des personnes en milieu de travail - des comptables en l'occurrence. La méthode qu'il utilise consiste à leur faire raconter des bons et des mauvais souvenirs liés à leur activité professionnelle. Effectuant ensuite une analyse des dits souvenirs, il lui apparaît que les premiers sont liés à ce qu'il appelle le «contenu» du travail, tandis que les seconds sont liés à l'absence du «contexte» de travail.

3 : Le modèle «bi-factoriel» des satisfactions.

Herzberg distingue deux types de besoins : les «facteurs d'hygiène» (politique de la compagnie et gestion, encadrement, conditions de travail et salaires, relations hiérarchiques, relations avec les collègues et avec les subordonnés, statut, sécurité), et les «facteurs de satisfaction» - ou «motivateurs» - (réussite, estime, travail, responsabilité, promotion, développement personnel). Tandis que les premiers renvoient au *contexte* du travail, les seconds renvoient à son *contenu*.

4 : Une approche contestée.

De nombreuses recherches universitaires infirmèrent le modèle «bi-factoriel». Les critiques portent notamment sur deux points : d'une part, les travaux d'Herzberg sont marqués par une confusion entre satisfaction et motivation ; d'autre part, son approche - basée sur l'analyse de souvenirs que les personnes retravaillent nécessairement -, est largement subjective. Un article de Nathan King, *Clarification and Evaluation of the Two-Factors : Theory of Job Satisfaction* (Psychological Bulletin, 1970, 74, 18-31), mettra un point final aux tentatives de validation de ses propositions.

1/ Contexte.

L'approche théorique de F. Herzberg consiste à analyser la motivation à partir des besoins. Comme toutes les théories dites «du besoin», son approche repose sur l'idée qu'il existe une force interne, une tension intérieure, qui poussent chacun d'entre nous à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. Plus ces besoins sont aigus, moins ils sont satisfaits, et plus ils nous conduisent à agir pour réduire ce décalage entre ce que nous souhaitons et ce que nous avons.

Frederick Herzberg a proposé son modèle à partir d'une analyse thématique de bons et mauvais souvenirs qu'il a récoltés au moyen d'entretiens. Alors que la plupart des théoriciens définissaient les besoins uniquement par leur «contenu», F. Herzberg les définit également par leur «contexte». Il distingue en effet deux types de besoins, ceux qui sont propres à tous les êtres vivants - les «besoins d'hygiène» -, et ceux qui sont particulier à l'espèce humaine - les «motivateurs» - d'où le nom de «modèle bi-factoriel».

2/ Actualité.

Le modèle de Herzberg a connu un long et fort succès auprès des chefs d'entreprise, probablement à cause de la simplicité de sa formulation et du fait que ses conclusions recourent certaines de nos intuitions. Herzberg a d'abord montré qu'il faut prendre en considération le rôle des conditions sociales et organisationnelles. En outre, il a fait des propositions concrètes qui ont forcé les responsables des ressources humaines à expliciter et à réviser leurs conceptions implicites de la motivation. Enfin, il a montré que les stimulants financiers ne sont pas les sources uniques de la motivation au travail.

Soumis à l'épreuve expérimentale, son modèle a cependant été infirmé. Il paraît aujourd'hui évident que les facteurs «motivateurs» et les facteurs dits «d'hygiène» contribuent à la satisfaction, et que tous constituent des sources potentielles de motivation.

D'autres apports théoriques relatifs à la motivation ont, depuis, vu le jour. Plus dynamiques que l'approche par l'analyse des besoins, elles portent sur les processus de la motivation. Dans la première partie de *La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies*, je m'emploie à en rendre compte.