



LA VERSION HERZBERG DE LA MOTIVATION

Frederick Herzberg¹, psychologue éminent, a mené de nombreuses enquêtes² sur la motivation au travail. Il a découvert, que les événements qui suscitaient de la satisfaction au travail étaient fort différents de ceux qui entraînaient de l'insatisfaction. La satisfaction, en d'autres mots, n'est pas l'inverse de l'insatisfaction. Quand les causes de l'insatisfaction disparaissent, l'insatisfaction disparaît également, sans qu'un état de satisfaction ne soit enclenché en contrepartie. Il en est très exactement de même de la satisfaction.

Cinq déterminants forts sont cause de la satisfaction au travail: 1) l'accomplissement de soi (l'actualisation de soi chez Maslow); 2) la reconnaissance par les autres (d'ordinaire les pairs, sans exclure les supérieurs); 3) l'attrait du travail (la nature de celui-ci); 4) la responsabilité³ (l'autonomie à la tâche); 5) l'avancement en emploi (la promotion de postes).

Les motifs d'insatisfaction, par contre, sont les suivants: 1) les politiques administratives (les règles et procédures du travail); 2) la supervision (la surveillance et le contrôle des actes par les supérieurs immédiats); 3) le salaire (lorsqu'il est inéquitable ou non concurrentiel); 4) les relations interpersonnelles (lorsque le climat de travail est vicié); 5) les conditions de travail (lorsqu'elles sont humainement, voire techniquement, impropres à l'exécution de la tâche).

Les facteurs d'insatisfaction sont associés au désir de s'épargner tout inconfort physique ou psychologique issu du travail et de son milieu. Recourant à l'analogie biblique, Herzberg cite Adam qui, l'instinct animal primant, aurait voulu parer, une fois privé du doux environnement de l'Éden, à la douleur, à l'insécurité et au sens de l'abandon. Au contraire, les facteurs de satisfaction au travail sont associés au désir de se réaliser au mieux de ses aptitudes, capacités et potentialités personnelles. Cette fois, Herzberg cite Abraham, créé à l'image de Dieu, capable d'accomplissement de soi, donc de croissance personnelle, en somme d'autoréalisation en transcendant les conditions de son environnement immédiat.

Dans le premier cas, l'évitement des conditions défavorables à l'expression normale de soi, Herzberg parle de facteurs de 'maintenance de soi', donc de 'facteurs d'hygiène au travail'.

Dans le deuxième cas, la quête d'actualisation de soi, soit le dépassement de son état d'être antérieur, Herzberg parle de 'croissance de soi', donc de 'facteurs de motivation au travail'.

Les premières sont génératrices d'insatisfaction; les secondes de satisfaction. Le contraire de l'insatisfaction au travail, c'est tout l'absence d'insatisfaction au travail. Idem pour la satisfaction. Il n'est pas d'avertissement et de revers d'une même réalité à travers ces conditions.

¹ Herzberg, F., (1966), *Work and the Nature of Work*, World Publishing Co.; Herzberg, F., (1976), *Managerial Choice: To Be Efficient and To Be Human*, Dow-Jones Irwin; Herzberg, F., Mausner, B., et Snyderman, B., (1959), *The Motivation to Work*, Wiley; Paul, W.J. Jr., Robertson, K.B., et Herzberg, F., (1969), 'Job enrichment pays off', *Harvard Business Review*, No. 47, p. 61-78.

² Les constatations de Herzberg ont été corroborées par de nombreux autres chercheurs par la suite.

³ L'autonomie est déléguée, par l'entremise du pouvoir de décisions décentralisé, alors que l'imputabilité est imposée, par les statuts, règles et procédures de l'organisation. La responsabilité, elle, est assumée par l'acteur.