

Chief Happiness Officer : quelles contributions au bien-être en entreprise ?⁽¹⁾

Par Sabrina TANQUEREL
et Roland CONDOR
EM Normandie

L'intérêt et la controverse suscités par l'émergence de la fonction de *Chief Happiness Officer* (CHO) posent la question de sa contribution effective au bien-être au travail. Le CHO incarne-t-il une fonction « gadget » ou constitue-t-il une réelle avancée dans le développement du bien-être en entreprise ? Pour répondre à cette question, nous nous sommes appuyés sur la littérature consacrée au bien-être au travail et sur une étude qualitative menée auprès de CHO ou apparentés. Nous montrons que si le recrutement de CHO s'inscrit dans une logique de contribution au bien-être hédonique et de recherche de transversalité, il relève assez peu d'une logique de bien-être eudémonique. Nos résultats montrent également que le CHO peut être recruté dans une perspective utilitariste, ce qui peut compromettre sa contribution au bien-être sur le long terme. La contribution du CHO au bien-être est donc partielle et doit être complétée par d'autres dispositifs ou d'autres fonctions.

Introduction

La fonction de *Chief Happiness Officer* (CHO), c'est-à-dire de « responsable du bonheur au travail », est originaire de la Silicon Valley. Elle est encore anecdotique en France mais elle commence à prendre de l'ampleur : sur LinkedIn France, 556 personnes se revendiquent CHO⁽²⁾.

Cette fonction divise le monde du management. Si elle renvoie à une vision renouvelée du rôle de l'entreprise et de la manière dont celle-ci doit s'organiser pour assurer le bien-être de ses collaborateurs, elle peut à l'inverse apparaître comme une fonction « gadget » visant à la fois à compenser une détérioration du contenu du travail (Linhart, 2019) et à gagner du terrain dans la guerre des talents. En d'autres termes, il pourrait s'agir d'une fonction à la mode, créée de toutes pièces par les entreprises de la nouvelle économie opérant sur des marchés de l'emploi extrêmement tendus et désireuses de s'attacher les services de la génération Y. Au-delà de la controverse, que disent les acteurs eux-mêmes (employeurs et CHO), et quelles conclusions tirer de leur vision ? Face à ces nouvelles pratiques managériales, notre posture de chercheurs nous pousse

à adopter un « questionnement critique constructif » (Spicer *et al.*, 2009) qui ouvre le champ à une exploration plus subtile et plus nuancée de ce phénomène. Notre approche s'appuie sur les points de vue des CHO (ou apparentés), à qui nous reconnaissons la légitimité de raconter leur réalité et leurs missions. Ainsi, dans cet article, nous nous interrogeons sur les prérogatives qui leur sont accordées et, plus généralement, sur le rôle que peuvent jouer leurs fonctions en matière de gestion du bien-être.

En nous basant sur la littérature consacrée au bien-être au travail et sur une étude qualitative menée auprès de CHO (ou apparentés) ainsi que d'employeurs français, nous montrons que le recrutement de CHO favorise certaines formes de bien-être. La contribution des CHO au bien-être au travail est donc partielle et doit être complétée par d'autres dispositifs ou d'autres fonctions.

Notre contribution s'efforce de mettre en lumière un phénomène contemporain, encore émergent en France, qui tend à se développer en dehors des sphères des start-up. Elle apporte également un regard critique sur la gestion du bien-être, en montrant qu'une fonction ne détient pas le monopole du bien-être et qu'il appartient à une entreprise de cultiver le bonheur à tous les niveaux hiérarchiques. Enfin, elle suggère que le bien-être s'étend au-delà des frontières de l'hédonisme et de l'eudémonisme : en utilisant le CHO comme vecteur de transversalité ou d'agilité, les dirigeants parviennent à réduire le

⁽¹⁾ Les auteurs remercient Marion Glérand, diplômée de l'EM Normandie, dont le mémoire de recherche de Master 2 sur les *Chief Happiness Officers* (Glérand, 2017) a stimulé la réflexion et servi de base pour la rédaction de cet article.

⁽²⁾ <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/bien-etre-au-travail/0301491464170-pour-ou-contre-le-chief-happiness-officer-320108.php>

caractère anxiogène de certaines organisations et à générer de la sérénité au travail.

Avant d'arriver à ces conclusions, nous revenons d'abord sur les fondements du bonheur au travail : pourquoi le bonheur au travail est-il un sujet d'actualité aujourd'hui ? La vision du bonheur au travail est-elle la même en France et aux États-Unis, pays pionnier des CHO ? Quels sont les leviers du bonheur au travail, notamment sur un plan organisationnel ? Quelle place accorder à un CHO dans ce contexte ? Nous présentons ensuite les différents cas qui nous ont permis d'alimenter notre réflexion, avant de développer nos résultats, en comparant les divergences et les convergences entre les cas dans le cadre du processus de recrutement, des missions confiées et du profil des individus recrutés. Enfin, nous discutons ces résultats et envisageons de nouvelles perspectives de recherche.

Les fondements du bonheur au travail

L'apparition des premiers CHO aux États-Unis n'est pas un hasard, ce pays étant historiquement et culturellement attaché à la notion de bonheur⁽³⁾. Par ailleurs, les besoins en main d'œuvre des start-up de la Silicon Valley ont rendu nécessaire le fait de communiquer sur la culture « happy », popularisée par les nombreux reportages chez Google ou Apple. L'importation du concept de CHO en France soulève toutefois des interrogations car les Français hésitent à associer « bonheur » et « travail », préférant une notion plus neutre : celle de « bien-être ». Bien que différentes, ces deux conceptions partagent de nombreux points communs.

Les fondements culturels : la spécificité française

Les études sur le bonheur au travail ont d'abord émergé aux États-Unis, dans un contexte spécifique où le rapport à la valeur « travail » est différent (Coron & Dalingwater, 2017). La valeur « travail » est en effet centrale et structurante pour les États-Uniens, qui ont généralement un rapport positif au travail (D'Iribarne, 1989). Ils sont heureux de retrouver leur entreprise, leurs collègues et leur activité professionnelle. Ils sont souvent plus attachés à leur entreprise que les Français ; ils ont des rapports beaucoup moins distants et effrayés avec leur supérieur hiérarchique ; ils adhèrent parfois pleinement aux valeurs de leur entreprise. Ces différences s'expliqueraient en partie par le contexte religieux. En effet, dans l'approche protestante, le salut se gagnerait sur terre et le travail serait associé positivement à des valeurs de développement, de noblesse et d'épanouissement. Dans le catholicisme, *a contrario*, gagner son pain quotidien à la sueur de son front est

la peine imposée à l'Homme depuis qu'Adam et Eve ont été chassés du paradis (Weber, 1964). Le travail est davantage associé au dur labeur, à la peine, renvoyant à une vision pathogène et à une conception « doloriste » du travail (Bourdu, Peretie et Richer, 2016). La spécificité du modèle anglo-américain a influencé la notion de bien-être au travail comme sa diffusion : dans la culture anglo-saxonne, le bien-être est présenté comme un impératif sociétal et demeure fortement empreint de néo-libéralisme (Coron & Dalingwater, 2017).

Le contexte professionnel français à l'égard du bonheur au travail est différent. Il s'inscrit dans ce que Claudia Senik (2014a ; 2014b) qualifie de « malheur français paradoxal », qui renvoie à un déficit général de bonheur caractéristique de la société française. Ce déficit serait dû à un système de représentation pessimiste de notre existence et de notre environnement et serait enraciné dans notre ADN culturel. Il serait lié à un système social hiérarchique, à une insatisfaction à l'égard de la situation économique, à la rigidité de l'éducation scolaire, à la référence à un passé glorieux et au sentiment d'un déclin national irréversible... Et même si de nouvelles initiatives émergent pour faire changer les choses, comme celle de la Fabrique Spinoza avec son PIB du Bonheur Citoyen, le « malaise » français se reflète dans notre positionnement « passable » dans le classement annuel des pays les plus heureux du monde. Ce rapport – qui prend en compte de multiples facteurs, parmi lesquels le PIB par habitant, l'espérance de vie, les libertés individuelles, la générosité ou encore la perception de la corruption – classe la France à la 23^e position en 2018 (*World Happiness Report*, 2018).

Cette divergence culturelle entre les États-Unis et la France se reflète nettement dans la littérature scientifique. Si le sujet du bonheur au travail intéresse la communauté française, la notion de « bien-être » supplante celle de « bonheur » dans les travaux de recherche. Une rapide recherche menée sur Google Scholar sur le « bien-être au travail » fait apparaître 1 910 000 résultats, alors que le terme « bonheur au travail » aboutit à seulement 220 000 références ! Si le terme de « bien-être » (*well-being*) est très présent également dans la littérature anglo-saxonne, la notion de « bonheur » n'est pas anecdotique : en tapant "*Happiness at work*" sur Google Scholar, on obtient 1 670 000 références, comparées aux 4 millions de références au "*Well-being at work*". Le rapport entre "*happiness*" et « bien-être » est de 1 pour 2,5 dans la littérature anglo-saxonne alors qu'il est de 1 pour 8,68 dans la littérature francophone. Ces quelques chiffres montrent que la communauté française préfère la notion de *bien-être* à celle de *bonheur*, malgré un socle théorique commun, comme nous le verrons plus loin.

De plus, sur le plan académique français, jusqu'à très récemment, la question de la santé et du bien-être au travail avait surtout été envisagée sous l'angle de la souffrance et du mal être (prévention du stress, risques psycho-sociaux, harcèlement). Ce n'est qu'à

⁽³⁾ La Déclaration d'indépendance des États-Unis du 4 juillet 1776 relie le projet national américain à la recherche du bonheur : « Tous les hommes sont créés égaux ; ils sont doués par le Créateur de certains droits inaliénables ; parmi ces droits se trouvent la vie, la liberté et la recherche du bonheur ».

partir des années 2010 qu'une approche centrée sur la compréhension des déterminants du bien-être est apparue comme nécessaire. Le bien-être au travail a pris un statut d'obligation pour les entreprises – sous la dénomination de Qualité de vie au travail (QVT) – et de responsabilité incombant aux managers (Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 et Loi Rebsamen du 17 août 2015). La notion de bonheur au travail n'a pas pris le même ascendant : on ne constate pas d'augmentation notable des publications sur le sujet en France malgré un essor de la culture start-up qui tend à populariser le "happy management".

La manière d'aborder le bonheur est donc bien différente des deux côtés de l'Atlantique, ce qui confirme la thèse de la contingence culturelle du bonheur au travail (Christopher, 1999 ; Ryan et Deci, 2001). Aux États-Unis, pays initiateur des CHO, la recherche du bonheur et sur le bonheur semble « aller de soi », alors qu'elle repose davantage sur des obligations en France. Ces constats sont essentiels pour comprendre les raisons et les difficultés à importer un concept provenant des États-Unis. Si la création de postes dédiés à la gestion du bonheur est cohérente avec la culture américaine et si le modèle de la Silicon Valley s'exporte bien en France, le terme de « responsable du bonheur » soulève plusieurs interrogations : la fonction et son intitulé sont-ils exportables ? Le cas échéant, comment les dirigeants français s'en emparent-ils ? Quelles missions confient-ils aux CHO ?

Les sources du bonheur au travail

Bien que le bonheur et le bien-être puissent être différenciés (Voyer et Boyer, 2001), les travaux relatifs à ces deux notions dans le registre de l'entreprise reposent sur une base scientifique identique. La revue de littérature réalisée par Fisher (2010) intègre d'ailleurs les travaux sur la satisfaction au travail, sans distinguer de façon nette les différences entre bonheur, bien-être et satisfaction.

En France, le bien-être au travail désigne un « état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail » (Bietry et Creusier, 2013), nous rappelant ainsi la dimension hédonique et eudémonique du bonheur/bien-être (Laguardia et Ryan, 2000 ; Ryan et Deci, 2001 ; Ryff et Singer, 2008). La dimension hédonique pose la maximisation du plaisir comme but fondamental de la vie tandis que la dimension eudémonique envisage le bien-être au travers de la réalisation de soi et de son plein potentiel. Cette dernière dimension s'inspire de la conception classique d'Aristote, le père de l'*eudemonia* : les individus les plus heureux sont ceux qui sont le plus en accord avec leur *daïmon*, leur « vrai-soi ».

Toutes les recherches scientifiques indiquent que plus un employé est heureux dans sa vie, plus il est efficace, créatif et performant dans son travail (Wright et Cropanzano, 2000 ; Fredrickson, 2001 ; Lucas et Diener, 2003 ; Lyubormisky, King et Diener, 2005 ; Achor, 2010 ; Fisher, 2010). L'expérience des

émotions positives apporterait, en effet, plus d'efficacité, d'engagement et de coopération. A cet égard, une étude conduite en 2014 par le département d'économie de l'Université de Warwick (Royaume-Uni) démontre que le fait d'être heureux au travail augmenterait la productivité de près de 12 % (Fisher, 2010).

Les leviers du bonheur au travail sont généralement répartis en trois catégories : les missions confiées aux salariés, les événements qui contribuent au bonheur, et l'organisation (Fisher, 2010). Les travaux sur les sources du bonheur en entreprise montrent que la qualité des missions confiées aux salariés est une source essentielle de bonheur. Il doit d'abord y avoir un *fit* entre les missions confiées et les compétences du collaborateur. Ensuite, les missions doivent être complexes, intéressantes et susciter l'envie de relever un *challenge*. Le degré de complexité ne doit cependant pas dépasser certaines limites afin de ne pas mettre le collaborateur en situation d'échec et le décourager (Warr, 2007). Cette source de bonheur issue de la nature du travail repose sur la théorie de l'autodétermination : les missions confiées doivent permettre au collaborateur d'exprimer ses compétences, d'avoir de l'autonomie et des relations (Deci et Ryan, 1985 ; Ryan et Deci, 2000).

L'entreprise, le collaborateur et son environnement peuvent créer également des conditions favorables à des moments de bonheur. En effet, si certaines personnes sont naturellement plus enclines au bonheur que d'autres et si leurs fonctions leur permettent d'être régulièrement heureuses, les événements ponctuels apportant des moments de joie intense contribuent également à renforcer le bonheur sur le long terme. On retrouve cette idée dans la théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996). Selon cette théorie, le bonheur au travail viendrait non seulement de l'organisation et de la nature du travail, mais aussi d'événements ponctuels qui renforcent ou réduisent le bonheur engendré par l'organisation et la nature du travail (Fisher, 2000). Il peut s'agir d'événements organisés par l'entreprise (fêter un anniversaire, l'arrivée d'un enfant, l'atteinte d'un objectif, etc.), des *feedbacks* positifs ponctuels d'un manager ou d'un effet de contagion entre le leader et son collaborateur ou entre collaborateurs.

La troisième source de bonheur au travail est l'organisation. La culture d'entreprise, l'organisation de celle-ci, les pratiques en matière de gestion de ressources humaines et le mode de management, notamment, contribuent au bonheur au travail (Fisher, 2010). L'organisation de l'entreprise est assez peu évoquée dans la littérature, malgré l'essor de l'entreprise libérée et la reconnaissance que les organisations pyramidales peuvent altérer le bien-être et l'engagement des collaborateurs (Fox et Pichault, 2017). Les recherches fondatrices sur les organisations plates (Porter et Lawler, 1964 ; Porter et Siegel, 1965 ; Carzo et Yanouzas, 1969) montrent que celles-ci ne sont pas supérieures en termes de satisfaction au travail aux organisations pyramidales, mais ces travaux ont été menés auprès de managers et non au

niveau de la base de la pyramide. Les travaux d'Isaac Getz (Getz & Carney, 2016 ; Getz, 2012, 2017) sur l'entreprise libérée montrent au contraire que les organisations pyramidales peuvent avoir des effets négatifs sur le bien-être et l'innovation. Le paradigme de l'entreprise libérée met ainsi en avant l'intérêt de réduire les échelons hiérarchiques, de créer des groupes de travail animés par des *team-leaders* rattachés directement à la direction. Les travaux sur l'entreprise libérée font écho à ceux sur l'agilité organisationnelle (Barrand, 2009), elle-même reposant sur les méthodes agiles en management de projet. Ces méthodes, héritées des start-up, mettent l'accent sur l'animation des équipes de développement plutôt que sur le recours à des méthodes rigides de planification (Lebouc, 2012 ; Messenger, 2013). Dans ce contexte, les équipes opérationnelles doivent être déchargées le plus possible des tâches ne relevant pas de la production. C'est ce qui explique le recours à des experts (Gilbert *et al.*, 2017), à des *scrum-masters* (Colle *et al.*, 2017 ; Messenger, 2013) ou à des équipes de soutien (Barrand, 2009). Tous ces services « supports » contribuent au bonheur des collaborateurs en les déchargeant de tâches peu valorisantes pour eux et en simplifiant leurs missions.

Le Chief Happiness Officer : un nouvel acteur du bonheur au travail ?

Le *Chief Happiness Officer* est une nouvelle fonction issue de l'univers des start-up. Littéralement, il s'agit d'un « directeur général du bonheur » parfois renommé *feel good manager*, « gardien du bonheur », « directeur *well-being* » (Les Echos, 2017), « facilitateur », « Monsieur Sourire », « Madame Bonheur », « créateur de convivialité » ou encore *Captain happiness*. Cette fonction aurait été inventée par Chade-Meng Tan, ancien ingénieur de Google. Les start-up ont été les premières à embaucher des CHO, mais d'autres types de sociétés, parfois de grande taille, s'intéressent désormais à cette fonction (Les Echos, 2017). En France, la fonction est récente et le CHO « intervient aussi bien au niveau des ressources humaines que de la communication interne de l'entreprise et de l'événementiel. Son but est de tout mettre en œuvre pour que les salariés d'une société soient plus heureux au travail. Pour cela, il agit sur plusieurs leviers et sa fonction est une véritable source de développement »⁽⁴⁾. Cette fonction serait actuellement revendiquée par quelque 556 personnes sur le réseau professionnel LinkedIn en France.

Comme beaucoup d'autres idées innovantes émanant de la Silicon Valley, le CHO a traversé l'Atlantique et soulève, depuis près d'un an, de nombreux questionnements quant à son utilité et à sa légitimité. Son caractère nouveau et non défini laisse libre cours aux interprétations négatives dénonçant à la fois les ambiguïtés (Sutter, 2018), l'intrusion dans la vie privée des salariés et le risque d'épuisement professionnel

(Linhart, 2015), les dérives éthiques concernant la stigmatisation des salariés qui ne souhaitent pas participer aux *fun events* (Bardon, 2017), quand la fonction n'est pas tournée en dérision (Society, 2018). Néanmoins, le CHO nous montre-t-il la voie vers plus de bien-être au travail ? Sa présence et ses missions ne seraient-elles qu'un effet de mode ou relèvent-elles d'une authentique démarche stratégique, révélatrice d'un changement de paradigme pour plus de bien-être dans les organisations ?

Méthodologie de la recherche

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre les contours de la fonction de CHO et ainsi d'analyser si cette fonction est utile pour développer le bien-être au travail (et si oui, dans quelle mesure). La fonction étant émergente en France et les recherches sur le sujet encore très limitées, une analyse en profondeur sur de grandes cohortes s'avère prématurée. A ce stade, notre objectif est surtout d'explorer cette fonction : la manière dont les CHO sont recrutés et pourquoi, leur profil (formation et expérience), les missions confiées, leur rattachement hiérarchique.

Dans cette perspective d'étude exploratoire, nous avons jugé utile d'interroger à la fois des CHO, ou apparentés, et des dirigeants d'entreprises ayant une appétence pour le bonheur au travail. Nous avons ainsi interrogé dix personnes : huit CHO ou apparentés, dont trois dans des start-up et cinq dans des entreprises matures, un dirigeant d'entreprise engagé dans le bonheur au travail et en phase de recrutement d'un CHO, et un consultant spécialisé dans le bonheur au travail, le recrutement et la formation de CHO (voir tableau 1 pages 10 et 11). Toutes font partie d'un Club de CHO.

Concernant les sources de données, nous avons pris contact avec des personnes rencontrées lors d'ateliers ou de conférences sur le thème du bien-être en entreprise, ainsi qu'avec des experts cités dans des articles journalistiques. Nous avons également utilisé des groupes de discussion sur Internet ainsi que des réseaux professionnels tels que LinkedIn. Les tailles d'entreprises sont variées, allant de la PME au groupe international. Les secteurs sont également très différents d'un cas à un autre, avec néanmoins une majorité d'entreprises proposant des services (aux entreprises). Il est à noter que les start-up ne sont pas surreprésentées (3 cas), ce qui permet d'analyser la façon dont des entreprises matures intègrent les fonctions de CHO dans leur organisation. Une vision large, intégrant des start-up et des entreprises matures, permet d'enrichir l'analyse de la fonction CHO au-delà des effets de mimétisme observables dans les jeunes entreprises. Dans le cas d'entreprises matures, les dirigeants ont, par ailleurs, d'autres motivations et d'autres contraintes que dans les start-up.

La collecte des données s'est faite à partir de guides d'entretiens semi-directifs. Les guides étaient structurés en trois parties principales : le parcours du CHO (profil et formation), le contenu du poste et l'encadre-

⁽⁴⁾ <https://solutions.lesechos.fr/equipe-management/c/bien-etre-travail-chief-happiness-officer-metier-vogue-6695/>

ment de la fonction (missions/ objectifs/ supervision), le positionnement dans l'entreprise et les relations avec les autres services. Les questions, ouvertes et structurées, se rattachaient à des sous-thématiques, dans le but d'éviter de restreindre les témoignages, et donc, de favoriser la parole et récolter un maximum d'informations à exploiter pour l'approfondissement de la recherche (Albarello, 2003 ; Thietart, 2007).

Lors des premiers échanges avec chaque interviewé (par téléphone, mail ou forum de discussion), le guide d'entretien correspondant au profil de son entreprise lui était envoyé. Cela a permis de rassurer certains interlocuteurs quant à notre démarche. Cela a permis également aux répondants de préparer une ébauche de réponse. Les entretiens ont été réalisés principalement en face-à-face, soit au sein de l'entreprise d'accueil, soit dans un lieu neutre. En raison de l'éloignement géographique, deux entretiens se sont déroulés par Skype. D'une durée de 35 à 95 minutes, ils ont généralement suivi l'ordre du guide d'entretien et ont souvent été enrichis de nouvelles questions faisant écho aux réponses du participant. En plus d'une prise de notes traditionnelle mettant en valeur les idées-clés évoquées, ces échanges ont été, avec l'accord de l'intéressé, enregistrés à l'aide d'un *smartphone*, afin de ne perdre aucune donnée. La retranscription a été réalisée manuellement et l'analyse des données a été faite sans recours à un logiciel de codage et d'analyse de données qualitatives. Nous avons réalisé une analyse thématique de contenu proposée classiquement dans ce cadre de recherche (Dumez, 2015 ; Van Campenhout *et al.*, 2017). Les entretiens semi-directifs ont été découpés en unités d'analyse, lesquelles ont été rattachées aux grands codes ou thèmes issus de notre guide d'entretien, permettant un « travail rigoureux de constitution de ressemblances » et un « travail sur les différences » et la restitution des résultats.

Résultats : les CHO, entre hétérogénéité des profils et convergence des objectifs

Notre étude montre qu'il y a une grande hétérogénéité sur la plupart des points faisant l'objet de notre investigation : recrutement, missions confiées, profils, etc. Nous arrivons cependant à des convergences qui appellent des commentaires et des discussions.

Le recrutement des CHO : des enjeux et des motivations hétérogènes

Nos résultats montrent qu'il n'y a pas d'uniformité dans les voies d'accès au poste de CHO : les personnes sont recrutées à la suite du dépôt d'une annonce, par évolution de poste, ou par opportunité professionnelle. Le recrutement des CHO est ainsi loin de résulter d'un « bricolage organisationnel » : dans la plupart des cas, la démarche est planifiée et elle repose sur un besoin.

Les raisons qui ont amené les dirigeants à créer un poste de CHO dépendent du profil de l'entreprise : start-up ou entreprise mature. Dans le cas des start-up, les postes de CHO sont plutôt créés pour assurer un support aux équipes de développement. Les CHO ont un rôle d'animation : ils doivent organiser des événements pour motiver les collaborateurs et renforcer l'esprit d'équipe. C'est aussi un moyen d'attirer des profils rares et de les retenir. Le bien-être n'est pas une fin en soi mais un moyen de rendre les salariés ou associés productifs, innovants, fiers d'appartenir à l'entreprise et soucieux d'y rester.

« Dans notre milieu, nos principaux concurrents sont des SS2I. Il y avait beaucoup de SS2I qui recrutait des développeurs, qui les envoyaient en mission chez le client et qui ne s'en occupaient plus. C'est pour ça qu'il y a beaucoup de développeurs maintenant, quand tu en parles, qui ne veulent plus du tout aller en SS2I. C'est très chiffré et business en fait. D., en créant BN, il a voulu justement créer autre chose autour de ça (...). » (Cas 5, CHO)

Ces start-up semblent recruter des CHO lorsque les fondateurs ne peuvent plus assurer l'animation de l'équipe du fait de la croissance de l'entreprise :

« La start up a deux-trois ans et eux, à l'origine ils avaient déjà des activités happiness, qui étaient, par exemple, organiser un apéro par semaine, un restaurant par semaine, des week-ends avec toute l'équipe. A l'époque, c'étaient les fondateurs qui s'en occupaient. Sauf que les fondateurs, comme la boîte a énormément grossi, ils commençaient à plus du tout avoir le temps pour ces choses-là, du coup, ils ont recruté quelqu'un... » (Cas 8, CHO)

Dans les entreprises matures, les raisons à l'origine de la création d'un poste de CHO sont plus variées mais, globalement, il s'agit de créer un état d'esprit start-up, d'instaurer de l'agilité dans des entreprises devenues complexes, rigides et donc peu à même d'engendrer du bien-être et de l'innovation :

« Le PDG a créé sa société il y a vingt ans maintenant. Il veut rester absolument dans un esprit start-up. Ça vous donne la notion de ce qu'il sait faire avec son entreprise et le bien-être au travail. Absolument pas se fonctionnariser, ne pas être dans des carcans, c'est le risque quand on commence à grossir. On se bat justement pour que l'organisation reste assez mobile, agile. On essaie de mettre en place toujours des outils pour faciliter cette agilité... Et il s'avère que nous allons un peu dans tous les services. Il m'arrive d'aller passer une à deux heures dans chaque service, jusqu'au service fabrication, où je vais câbler des choses avec les équipes, pour voir, pour comprendre comment ça se passe. Et ça, ça tourne régulièrement. Les assistantes commerciales font beaucoup de "vis ma vie" avec les commerciaux, pour qu'ils puissent travailler ensemble, se retrouver sur le territoire du conseiller commercial, voir les clients et ainsi de suite. C'est toujours la même rengaine, l'humain aime l'humain. » (Cas 7, CHO)

Tableau 1 – Caractéristiques des personnes interviewées

Cas	Titre de poste	Ancienneté à ce poste & rattachement hiérarchique	Qualification	Fonction antérieure	Contenu des missions	Secteur de l'entreprise	Nb de salariés
1	<i>Feel good leader</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 an • Rattachement à la DG 	Diplôme International Management et Management du Sport	Ancien athlète de haut niveau	<ul style="list-style-type: none"> • Création et organisation des événements bien-être (cours de sport, massages, conférences nutrition...) • Communication interne et réseaux sociaux • Relations Publiques • Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs • Médiateur entre DG et salariés 	Conseil en transformation et solutions digitales	2000
2	Fondatrice et CEO	<ul style="list-style-type: none"> • 2 ans, CHO depuis 1 an • Rattachement à la DG 	Etudes Secondaires	Entrepreneur dans la restauration	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du bien-être des salariés • Gestion des statistiques clients : évaluation du niveau de satisfaction clients et employés • Médiateur DG-Clients-Salariés + régler les « mini-problèmes » et assister les managers dans leur rôle d'encadrement 	Service de nettoyage pour les entreprises	110
3	Chargée de communication et d'événementiel	<ul style="list-style-type: none"> • 18 mois • Rattachement à la DG 	n.d.	Responsable de projets	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'événements externes (salons professionnels) et internes (week-end <i>team building</i>, Noël...) • Coordination des <i>happy actions</i> (<i>team-building</i>, bbq, pétanque, soirées, massages, panier de fruits en libre accès, tournois <i>baby-foot</i>, gestion de l'espace repas, salle de repos...) • Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs • Communication interne 	Edition de logiciels Systèmes d'Information en Ressources Humaines	45
4	Maîtresse de maison	<ul style="list-style-type: none"> • 18 mois (poste existant depuis 1983) • Rattachement à la DG 	Master HEC en finance d'entreprise, de marchés et supply-chain,	Directrice logistique	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du bien-être des salariés : « psychologique » (être à l'écoute) et « physique » (supervision des restaurants d'entreprise et animation du site entre 12h et 14h ; soin des espaces communs ; garantie du cadre de vie au travail). • Développement de la transversalité de l'entreprise (« rôle de facilitateur au quotidien ») • Communication interne groupe (intranet, journal interne) • Missions d'accueil (partenaires & collaborateurs) & convivialité 	Laboratoire pharmaceutique	3700
5	<i>Office Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 11 mois • Rattachement à la DG 	Master 2 Management et Stratégie d'entreprise	Chargée des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation des événements pour « fédérer » (soirées dîners/bar ; WeCom (week-end ensemble) ; 1 BeNews (bière ensemble) / mois ; 1 BeCom (<i>Creative Open Moment</i>) tous les 2 mois ; 1 BeCoach/ mois) • Développement du bien-être « au quotidien » (corbeilles de fruits, locaux agréables, jeux tous les jours : <i>HTTP (Happy Time To Play)</i>, tournois FIFA, puzzles, tournois poker, <i>HTTP Karaoke</i>....) • Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs • Communication & réseaux sociaux 	Conseil en Organisation et Management	70
6	Chargé de communication et <i>Chief Happiness Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 6 mois • Rattachement à la DG 	DUT en formation communication, opération publicité, marketing puis Master 2 de manager stratégique en communication	Chargée de communication et <i>community manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des actions « bien-être » (séminaires pour l'esprit de cohésion, actions de « simplification de la vie quotidienne », aménagement des bureaux, livraison de fruits, célébration des anniversaires, des arrivées de nouveaux collaborateurs...) • Communication : interne, externe, événementielle et digitale • Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs • Rôle d'intermédiaire entre DG et salariés 	Conseil et recrutement pour l'industrie	280

Cas	Titre de poste	Ancienneté à ce poste & rattachement hiérarchique	Qualification	Fonction antérieure	Contenu des missions	Secteur de l'entreprise	Nb de salariés
7	Responsable des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> • 2 ans • Rattachement à la DG 	DUT GEA Licence GRH	RRH Comptable	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'outils pour faciliter l'agilité : espaces collaboratifs pour privilégier le travail en petits comités et la prise de décision partagée • Organisation d'événements liés au bien-être (<i>Festiday</i>, Noël, massages, magnétiseur, réflexologie, salle de sport) • Santé au travail et lien avec organismes institutionnels (Médecine du Travail...) 	Spécialiste des décorations lumineuses et festives	106
8	<i>Happiness and Office Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 6 mois • Rattachement à la DG 	Master 2 en Economie et Psychologie	Chargé d'événementiel et communication	<ul style="list-style-type: none"> • Missions « <i>Office Manager</i> » : comptabilité, notes de frais, mailing, administratif (50 % temps de travail) ; RH (bulletin de salaire, recrutement (25 %)) * Missions « <i>Happiness Manager</i> » (25 %) : <ul style="list-style-type: none"> * Paniers de fruits, smoothies et thés tous les lundis, comptes <i>Spotify</i>, comptes <i>Babel</i> pour les langues, commande de livres... * Organisation des événements internes et externes (un apéro par semaine, un restaurant par semaine, des week-ends avec toute l'équipe 3-4 fois par an, activités, des sorties musée, cinéma...) * « <i>Distribuer du love et veiller au bien-être des employés</i> » et « <i>Assister la direction et gérer les urgences</i> » • Santé et sécurité au travail • Communication interne et externe 	Promotion d'événements et réservation de concerts	50
9	<i>Human Resources, Finance et Happiness Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 10 mois • Rattachement à la DG 	Bac + 2 Communication	10 ans dans la restauration à Paris	<ul style="list-style-type: none"> • 30 % RH : rédaction et mise en ligne des annonces, recrutement, le <i>on-boarding</i>, paie, gestion des contrats, prévoyance, mutuelle, santé sécurité au travail, médecine du travail et les contrats plus <i>business</i> (baux commerciaux), aide juridique • 30 % comptabilité : comptabilité, paiement des factures, suivi des paiements des factures émises, lien avec le comptable, relations bancaires et levée de fonds • 40 % office et <i>happiness</i> : <i>gestion et tenue</i> des locaux, restauration + <i>happiness</i> : événements entreprise, bien-être des salariés • petit rôle de médiateur entre Managers- Collaborateurs 	Réservation de restaurants	12
10	Consultante CHO	n.d.	BTS tourisme	20 ans dans le tourisme d'affaires, dernière expérience en agence événementielle (voyages <i>incentive</i> , <i>team building</i> et cohésion d'équipe)	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation au métier de CHO (<i>profil</i>, comment <i>l'implanter dans l'entreprise</i>, à <i>quoi ça sert</i>, <i>quels sont les bénéfices à long terme...</i>) • Un CHO est « <i>quelqu'un qui va venir en complément des fonctions RH et Communication</i>, il va <i>apporter une veille permanente des nouvelles méthodes de travail, des nouvelles applications, va inspirer, va être en permanence entre les salons, les conférences, va être au courant de tout ce qu'il se passe dans l'écosystème du bien-être, il va l'amener dans l'entreprise qui pourra le cultiver</i> » • Communication et visibilité sur les réseaux (articles, veille, organisation d'événements, conférences pour rayonner sur des thématiques du bien-être) 	Conseil en <i>happiness management</i>	0

Les dirigeants d'entreprise matures ont conscience que leur entreprise ne deviendra jamais une start-up. Ainsi, l'objectif n'est pas d'adapter les recettes organisationnelles issues de la Silicon Valley mais plutôt de s'inspirer de celles-ci pour engendrer de l'agilité. Le registre de la « fluidification des relations » est de fait très présent dans les interviews :

« Je trouvais qu'il manquait un chaînon entre le client, les employés et les managers. J'avais l'idée de mettre un intermédiaire, une espèce de zone tampon entre ces trois intermédiaires-là. Après, le fait que la fonction de CHO existe, je me suis dit "ça, ça correspond bien". Mais si ça n'avait pas existé, on l'aurait appelé autrement. Il y a des rôles auxquels on n'avait pas forcément pensé. » (Cas 2, dirigeant)

« Mon rôle est de fluidifier les relations entre salariés ou entre salariés et direction pour pas que ce soit toujours top down et que ça soit plus bottom up pour que les salariés soient écoutés ; créer des activités, que ça soit du brainstorming, des échanges, du sport pour ma part ; amener des choses différentes qui changent de la société pour que le bien-être soit quelque chose de primordial et soit au centre de la société. » (Cas 1, CHO)

« Être responsable du bonheur, du bien-être, c'est être garant de la culture d'entreprise, même entre plusieurs agences ; c'est ce que j'ai voulu mettre en avant, parce qu'on n'est pas tous seuls sur Paris, surtout qu'on est 280 collaborateurs basés sur des sites clients. Donc c'était vraiment la difficulté de trouver un esprit commun, des valeurs communes sur chaque site. » (Cas 6, CHO)

Outre ces discours, un constat est très révélateur de cette volonté de fluidifier les relations : tous les CHO interviewés sont rattachés à la Direction Générale, quelle que soit la taille de l'entreprise. Dans les start-up ou les petites entreprises matures, cela peut se comprendre du fait d'un organigramme horizontal. En revanche, dans des structures plus grosses, un rattachement à la direction générale est plus intrigant. L'analyse de certains cas (notamment les cas 1, 4 et 6) montre que leurs dirigeants cherchent à décloisonner l'entreprise. Ces derniers semblent convaincus que le bien-être au travail va se développer *via* la création de postes transversaux, animés par des chefs de projets. Cela est d'autant plus le cas que le bonheur au travail doit irriguer l'ensemble de l'entreprise, et non pas être réservé à quelques services.

Au final, le recrutement des CHO a bien pour objectif de générer du bien-être mais les enjeux semblent différents entre les start-up et les entreprises matures. Pour les premières, l'enjeu principal est d'attirer des jeunes recrues et de les fidéliser en leur montrant qu'elles évolueront dans un univers joyeux et convivial et qu'elles pourront se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée. Pour les secondes, le recrutement et la fidélisation sont également des enjeux mais il s'agit aussi d'instaurer de l'agilité afin d'éliminer les pesanteurs qui sont une source de stress pour les salariés.

Les missions du CHO

Les missions des CHO ou apparentés sont variables d'une entreprise à l'autre, ou une diversité qui se retrouve dans la terminologie pour désigner cette nouvelle fonction : *Office et Happiness Manager, Feel good leader, Maîtresse de maison*, etc. Cependant, malgré cette hétérogénéité, deux missions génériques incombent aux CHO : la facilitation du travail au quotidien et l'organisation et animation d'événements.

La facilitation renvoie à l'idée que la mission du CHO est de simplifier la vie des collaborateurs de l'entreprise. La facilitation peut inclure certaines activités administratives (intégration, comptabilité, paie). Cette fonction est fondamentale dans une start-up, car elle permet aux équipes de développement de se focaliser sur la production. Le but est alors d'éviter une déperdition d'énergie dans des tâches administratives et fastidieuses. Dans les entreprises matures, il s'agit plutôt d'aider les collaborateurs à évoluer dans un univers complexe. Plusieurs interviewés donnent l'exemple de l'arrivée d'un nouveau collaborateur :

« Quand une nouvelle personne est embauchée, il y a un parcours des nouveaux arrivants. La personne passe signer son contrat auprès du RRH ou auprès de la direction. Deuxième étape : elle passe à l'administration pour tout ce qui est papiers, sécurité sociale, etc. Et troisième étape : elle passe par moi. Je fais une présentation rapide de mon métier, de D. et aussi des missions qui me sont attribuées, le développement, mon nouveau poste. Je l'inscris sur les supports de communication que nous avons dans la base de données, je lui donne un pack des nouveaux arrivants avec des goodies D., on fait la petite photo D., et voilà. » (Cas 6, CHO)

« Quelquefois, les collaborateurs viennent d'être engagés, ils ont besoin de récupérer leur ordinateur portable, leur téléphone portable, la papeterie, enfin ce qui est en réserve, et du coup, moi, je m'occupe de ça. Comme ça fait longtemps que je suis là, ça passe toujours mieux que si c'est un petit nouveau qui arrive et qui se dit : "La DSI se trouve à quel étage ? L'immeuble est grand, il fait 3000 m², à quel endroit on va ?" Perte de temps, il faut descendre, demander les clés, alors que moi j'ai directement les clés sur moi. C'est dans la fluidité, dans la facilitation, c'est quelque chose que je fais aussi, qui me plaît vraiment (...). Sur n'importe quel domaine, je peux les aider. » (Cas 1, CHO)

La facilitation renvoie également à une activité de gestion des relations conflictuelles :

« Moi je travaille avec la méthode de la médiation quand je suis au courant et je suis assez souvent au courant, quand même. On essaie de travailler avec la personne qui est au milieu du conflit et de faire intervenir petit à petit ceux qui ont remonté l'information. On fait de la médiation, on reformule beaucoup, avec les acteurs du conflit. On n'a pas d'énormes conflits. » (Cas 7, CHO)

Globalement, le rôle du CHO est de mettre de « l'huile dans les rouages organisationnels ». C'est particulièrement le cas dans les entreprises matures organisées de façon pyramidale. Le but est de réduire voire d'éliminer ce qui pourrait compliquer la vie des collaborateurs et générer du mal-être. La facilitation est donc un peu différente entre la start-up et l'entreprise mature : dans le premier cas, il s'agit d'absorber les tâches à faible valeur ajoutée ; dans le second cas, il s'agit plutôt d'éliminer les sources potentielles de stress : lourdeur des procédures, conflits, etc.

La deuxième mission générique est l'organisation et l'animation d'événements. Quasiment toutes les personnes interviewées ont mentionné cette mission incombant aux CHO. Les événements prennent des formes diverses : tournois, jeux, célébration d'anniversaires, etc. Cette mission générique est fondamentale dans la logique du *Happiness Management* et représente un fort enjeu d'attractivité RH. Le but est, en effet, de souder les équipes, de créer un environnement joyeux. Cette mission est directement issue de la culture start-up mais, comme le montre un interviewé, elle commence à prendre de l'essor dans de plus grandes entreprises.

« En fait, les nouvelles fonctions arrivent de mois en mois, de semaines en semaines. Le gros changement, ça a été de créer des events, fédérer des foules, prendre des groupes de personnes et les motiver, les sortir un peu de leur zone de confort. Je ne sais pas si c'est une fonction mais ça a été une activité un peu intéressante ». (Cas 1, CHO)

L'organisation d'événements est souvent associée à une activité d'écoute des collaborateurs. C'est la dimension « *happy* » de la fonction : le CHO est celui qui a de bonnes intentions dans l'entreprise, qui organise des activités ludiques, qui n'a pas vocation à contrôler. Il est donc naturellement une des personnes vers laquelle le collaborateur en difficulté peut se tourner. La facilitation, à l'inverse, consiste plutôt à décharger les collaborateurs de tâches à faible valeur ajoutée, telles que les réservations de restaurants, la gestion des contrats de travail, la comptabilité, etc. Et même si le CHO est à l'écoute des collaborateurs lorsqu'il gère des conflits, il reste, du point de vue de la facilitation, une personne au service des autres.

Profils des CHO

Les missions de facilitation, d'animation et d'organisation rendent nécessaires certains profils. Si les CHO interrogés ont des passés professionnels variés (ancien RRH, chargé de projets événementiels, *marketing manager*, *community manager*, sportif de haut niveau, cadre en logistique, comptable, etc.) et des formations hétérogènes (DUT, BTS, Licence, Master, etc.), tous présentent au moins un des traits de personnalité suivants : esprit entrepreneurial, caractère empathique et jovial (une « personnalité ») et sens de l'organisation.

L'esprit entrepreneurial se caractérise par du dynamisme, de l'autonomie, de la proactivité, de l'optimisme et un sens développé de la communi-

cation. La plupart des personnes interrogées notent qu'elles évoluent dans un environnement où elles ont carte blanche, ce qui signifie qu'elles doivent proposer des événements ou des améliorations en termes de fonctionnement, sans attendre l'impulsion de la direction. Plusieurs interviewés utilisent le terme d'« électron libre », tout en évoquant le fait qu'ils doivent s'assurer auprès du dirigeant que les projets correspondent bien à la ligne directrice souhaitée et qu'un budget est attribuable (même si cette dimension est secondaire).

« On commence à avoir une totale autonomie sur notre poste [avec la CHO de Toulouse]. Depuis le début, on nous a fait confiance en termes de budget et de propositions. Au début, on avait une liste : un restaurant par semaine, une bière par semaine... Depuis peu, à cause de toute cette réorganisation, ils nous demandent d'emmener le happiness à un autre niveau, c'est-à-dire organiser plus d'activités. Par exemple, la semaine dernière, on est allés au musée, ils veulent aller au cinéma. Ils mettent ça sur la table mais c'est vraiment à nous de prendre des initiatives. Ils nous donnent de moins en moins d'orientations. Au début, j'étais un peu perdue, parce qu'en termes de budget, on ne m'avait rien dit. On m'avait dit : « Il faut que tu bookes un restaurant » et je ne savais pas combien ! Ils nous font complètement confiance et c'est à nous de prendre les initiatives. » (Cas 8, CHO)

Le caractère empathique est sans doute l'élément le plus en lien avec le bien-être, le CHO devant être à l'écoute des collaborateurs et prêt à les aider si besoin :

« Il faut être disponible pour nos collaborateurs ; je trouve que nos collaborateurs sont beaucoup plus importants qu'un prestataire. Il faut être créatif, être à l'affût de nouvelles idées, parce que le monde va très vite, on peut être très vite démodés, donc il faut suivre les tendances bien-être, qualité de vie au travail, la législation, etc. Il faut être à l'écoute, avoir ce côté social et humain qui fait que tu peux répondre à chaque sollicitation avec un point de vue qui n'est pas personnel. Il faut être bienveillant et enthousiaste au quotidien, voir le verre à moitié plein au lieu d'à moitié vide. » (Cas 6, CHO)

Quant au sens de l'organisation, il est nécessaire pour piloter et gérer des projets événementiels. Il l'est également pour gérer l'ensemble des tâches administratives. Tout ceci fait dire à un CHO que le profil doit être complet :

« Il faut être flexible et très rigoureux. Ça exige beaucoup de rigueur de déplacer 60 personnes en avion ! » (Cas 8, CHO)

Bien qu'il n'y ait pas d'homogénéité de formation et de parcours, on retrouve certains attendus communs à tous les CHO : autonomie, écoute, sens de l'organisation. Toutes ces qualités sont recherchées pour faciliter la vie au travail des collaborateurs et les fidéliser.

Discussion

A l'issue de la présentation des résultats de l'étude, plusieurs éléments de discussion sont soulevés. Premièrement, on peut se demander quelle est la contribution effective du CHO en matière de gestion du bien-être, compte tenu notamment de la typologie du bien-être évoquée en début d'article et comparativement à d'autres composantes de l'entreprise. Deuxièmement, en cherchant à tout prix à rendre les collaborateurs heureux, les missions du CHO ne franchissent-elles pas certaines limites problématiques en contexte français ? Enfin, quelles pourraient-être les perspectives d'une telle recherche au regard de ses résultats et de ses limites ?

La contribution du CHO au bien-être

Notre étude exploratoire montre que la contribution du CHO au bien-être est partielle. En effet, si on se réfère à la distinction entre bien-être hédonique et bien-être eudémonique, le CHO a clairement une vocation hédonique et non eudémonique.

En partant de l'idée que le bien-être au travail est un « état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail » (Bietry et Creusier, 2013), tous les ingrédients hédoniques semblent être présents dans la fonction de CHO : la recherche d'un rapport positif aux autres, la création de lien social, la recherche d'un environnement de travail agréable et convivial... La quête d'expériences « génératrices » d'émotions positives (activités liées à l'amusement et à la détente), considérées comme des éléments-clés de l'engagement et de la performance (Fredrickson, 2003 ; Barsade & Gibson, 2007 ; Boehm & Lyubomirsky, 2008) constitue également une des missions phares du CHO, ce qui renforce la dimension hédonique de la fonction.

Toutefois, les dimensions eudémoniques telles que le sens au travail (Abord de Châtillon et Richard, 2015), la réalisation de son plein potentiel, la reconnaissance (dimension relationnelle-introjective de Dagenais-Desmarais, 2006), l'importance du rapport à « son travail » et la fierté du travail bien fait (Clot, 2010), l'organisation du travail (Dejours, 2015) ne semblent pas relever du périmètre de responsabilité du CHO. Cette contribution partielle au bien-être soulève ainsi plusieurs questions : est-ce la « jeunesse » de la fonction qui la rend imparfaite et donc perfectible (laissant penser que le CHO pourrait, à terme, intégrer des missions de bien-être eudémonique) ? Le CHO n'est-il pas un spécialiste du bien-être hédonique, laissant finalement le soin aux managers de gérer la dimension eudémonique et donc, de se recentrer sur leur métier de manager ?

Un élément de réponse peut être apporté si l'on dépasse la distinction entre bien-être hédonique et bien-être eudémonique. Notre recherche montre en effet que les CHO œuvrent pour le bien-être des collaborateurs en facilitant leur travail au quotidien, en améliorant la fluidité des *process*, et en réduisant certaines sources de stress provoquées par l'organisation hiérarchisée de certaines entreprises. Ce rôle

de facilitation montre que, si la dimension eudémonique ne se situe pas dans le périmètre de responsabilités des CHO, ces derniers n'ont pas seulement pour mission d'« amuser » les collaborateurs : ils sont aussi chargés de les libérer de certaines pesanteurs organisationnelles. Les CHO ont ainsi un rôle à jouer aux côtés des managers : ils permettent de recentrer la fonction de manager sur la gestion du bien-être eudémonique (aider le collaborateur à s'épanouir dans sa fonction), en prenant la main sur une fonction de facilitation (interface entre services, aspects logistiques) potentiellement source de stress et d'inefficacité, non seulement pour le salarié, mais aussi pour le manager.

Au final, le CHO ne semble pas remplacer les dispositifs existants en matière de gestion du bien-être : il semble plutôt les compléter. C'est le cas de la facilitation mais aussi de la gestion « normative » du bien-être. Par exemple, le CHO n'a pas vocation à gérer le bien-être au sens normatif du terme, c'est-à-dire à gérer la prévention des risques psycho-sociaux ou la qualité de vie au travail. Grâce à la facilitation, il peut contribuer indirectement à la réduction des risques psycho-sociaux mais sa mission n'est pas en rapport avec celles, plus réglementaires, d'un service des ressources humaines ou d'instances représentatives du personnel. Les dirigeants ne recrutent d'ailleurs pas les CHO pour ces missions. Les CHO semblent avoir des objectifs complémentaires à ceux des acteurs de la fonction RH. Tandis que ces services ont des obligations ou des activités reconnues par la loi en matière de bien-être, les CHO au contraire représentent le pendant « informel » du bien-être. Ils cristallisent et incarnent ("*embodiment*") un besoin des dirigeants de travailler sur le bien-être des salariés, d'humaniser l'entreprise, au-delà des exigences réglementaires ou de l'organisation de l'entreprise.

Le CHO : des dérives à contourner

Comme beaucoup d'innovations et de modes managériales, le paradigme du bonheur au travail, l'injonction de l'amusement et le sens de la camaraderie qu'il implique, font l'objet de critiques (Cederström & Spicer, 2016 ; Cabanas & Illouz, 2018). Certaines voix s'élèvent notamment contre les start-up, qui seraient « faussement *cool* » (Menet & Zimmer, 2018 ; Ramadier, 2017) tandis que d'autres dénoncent l'« *happycratie* » actuelle ou la soumission volontaire au diktat du bonheur (Cabanas & Illouz, 2018).

Notre étude, qui ne se focalise pas sur les start-up mais qui analyse plus largement les entreprises adoptant la *happy attitude*, soulève deux écueils intrinsèques à la fonction de CHO : l'un porte sur la recherche de productivité derrière une intense communication institutionnelle autour de la facilitation et du bonheur au travail ; l'autre concerne la fonction même de CHO, acteur au service de l'hédonisme, mais à qui des missions peu valorisantes peuvent être confiées.

Concernant le premier écueil, notre étude révèle qu'il peut y avoir une instrumentalisation de l'intitulé de la fonction et, plus généralement, de la commu-



Photo © Dick S. Ramsay Fund / BRIDGEMAN IMAGES

Edward Hicks (1780-1849), *The Peaceable Kingdom* (huile sur toile), c.1833-34. Brooklyn Museum of Art, New York.

« Les CHO ont un rôle à jouer aux côtés des managers : ils permettent de recentrer la fonction de manager sur la gestion du bien-être eudémonique (aider le collaborateur à s'épanouir dans sa fonction), en prenant la main sur une fonction de facilitation (interface entre services, aspects logistiques), potentiellement source de stress et d'inefficacité, non seulement pour le salarié, mais aussi pour le manager. »

nication autour du bonheur au travail pour plus de performance au travail. Dans beaucoup d'entreprises qui recrutent des CHO, la recherche d'une meilleure performance est souvent la motivation première des dirigeants (même si celle-ci n'est pas explicitement formulée). Dans les start-up, l'enjeu d'attractivité RH est fort : il s'agit de trouver les meilleurs candidats (gages d'innovation et de performance) dans un contexte de guerre des talents. Il s'agit également de montrer aux futures recrues qu'elles vont s'épanouir dans l'entreprise et qu'elles pourront exercer leurs talents sans se préoccuper des tâches annexes. Dans les entreprises matures, il s'agit de permettre aux collaborateurs d'évoluer dans une entreprise plus souple dont le fonctionnement ressemble à celui d'une start-up.

La recherche du bien-être n'est pas antinomique de la recherche de la performance. Cependant, la notion de « responsable du bonheur » peut sembler excessive, et parfois trompeuse, dès lors que la recherche de performance est en arrière-plan des politiques de bien-être, que le contexte culturel français n'est pas celui des États-Unis (Coron & Dalingwater, 2017) et que certaines pratiques d'entreprises ne vont pas

nécessairement dans le sens du bonheur⁽⁵⁾. La nécessité de recruter de bons candidats issus de la génération Y, ayant des exigences précises en termes d'environnement de travail et attachant beaucoup d'importance au plaisir et au bien-être (Brillet *et al.*, 2012 ; Dalmás & Lima, 2016 ; Des Isnards & Zuber, 2008 ; Mamlouk, 2017) implique naturellement de mettre en avant sa marque employeur et de surenchérir sur le bonheur. Néanmoins, cette dimension teintée de « marketing » peut altérer la crédibilité de l'entreprise et de la fonction, voire nuire à l'image des entreprises en général. C'est ce qui a conduit d'ailleurs certaines entreprises (Kiabi, Boiron) à abandonner le titre de CHO au profit d'intitulés plus neutres⁽⁶⁾.

Concernant le deuxième écueil, notre recherche montre que la création de postes de CHO peut contribuer au bien-être global de l'entreprise. Toutefois, le CHO n'est pas toujours le mieux placé parmi les bénéficiaires de la politique du bonheur au travail.

⁽⁵⁾ Linhardt (2015) note que les collaborateurs doivent parfois se plier à certaines exigences qui peuvent frôler l'intrusion.

⁽⁶⁾ https://www.challenges.fr/emploi/management/bien-etre-au-travail-a-quoi-servent-vraiment-les-cho-ces-nouveaux-responsables-du-bonheur-en-entreprise_504890

L'examen des cas montre qu'il existe parfois un décalage entre l'intitulé du poste et la réalité de l'emploi. Si la facilitation et l'organisation d'événements ont pour but de permettre aux collaborateurs de se sentir bien au travail, ce sont surtout les équipes de production qui en sont bénéficiaires. Le CHO peut apparaître alors comme une appellation séduisante pour donner du sens à des tâches considérées comme peu valorisantes. En effet, dans certaines entreprises, une partie du travail du CHO est très administratif, ce qui rappelle l'activité traditionnellement gérée par les assistants de direction polyvalents (finalement, certains CHO ne seraient-ils pas des « super assistants de direction » ?). Cette question est renforcée par la répartition du temps de travail de certains CHO, entre les activités très administratives et les activités qui le sont moins, comme organiser des événements et être « aux petits soins » des collaborateurs. Plusieurs interviewés notent ainsi que l'activité administrative est la plus chronophage :

« La partie happiness de mon poste est devenue vraiment minoritaire, par rapport au reste des tâches que j'ai aujourd'hui. (...) Je fais beaucoup d'administratif, de comptabilité, mailing et beaucoup de recrutement RH, tout ce qui est notes de frais, bulletin de salaire. Je dirais que la partie happiness représente un quart de mon temps et de mon travail (...). Le poste de travail, à l'embauche, c'était vraiment "Happiness et Office Manager". Donc un Office Manager, c'est quelqu'un qui va gérer le bureau, donc tout ce qui est administratif, tout ce qui est commandes, pas secrétariat, mais un peu... » (Cas 8, CHO)

Cette dimension administrative, couplée à l'absence de préoccupation eudémonique du travail pour le CHO lui-même, questionne la fonction même de CHO et sa capacité à assumer cette fonction sur une période longue. Elle peut aussi être révélatrice d'une réalité plus inquiétante: le besoin de réenchanter à tout prix le travail dans un contexte de perte de sens et d'appauvrissement du contenu des missions. L'enrichissement de la fonction pourrait alors consister en l'intégration d'une dimension eudémonique du travail, en évitant toutefois certaines redondances (en termes de missions) avec d'autres fonctions de l'entreprise.

Limites et prolongements de la recherche

Pour être prolongée, cette recherche devrait dépasser les limites propres à une étude exploratoire. En effet, le travail réalisé repose sur un nombre limité d'interviews. Les résultats ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble de la communauté CHO en France. Par ailleurs, les données qualitatives sur lesquelles nous nous fondons sont issues d'entretiens menés auprès de CHO qui appartiennent à une même communauté de valeurs et de pratiques. De fait, ces résultats sont teintés d'une subjectivité qu'il conviendra de nuancer ou de contrebalancer.

Une étude quantitative prenant appui sur un échantillon élargi de CHO pourrait permettre d'approfondir certaines données telles que le périmètre des respon-

sabilités de ces professionnels, leur latitude décisionnelle, leur présence dans les instances de décision stratégique, leurs niveaux de salaire.... Il serait aussi instructif d'aller plus loin dans l'analyse des modes d'opérationnalisation du bien-être dans d'autres entreprises, en dressant par exemple une typologie des actions menées.

Un autre axe d'étude pourrait aussi impliquer une analyse comparative : il s'agirait alors de comparer les démarches « bien-être » des entreprises qui ont un CHO, et de celles qui en sont dépourvues, en s'entretenant avec les collaborateurs des deux types de structures. L'objectif serait d'évaluer si le fait de ne pas structurer la démarche autour d'un CHO est plus positif et efficace pour les salariés, en comparaison d'une politique RSE très structurée et très formalisée. Une étude auprès de collaborateurs ayant bénéficié de l'appui d'un CHO serait utile afin de comprendre comment le CHO participe au bien-être de l'entreprise et comment cela est perçu. Ces pistes aideraient à déterminer la nécessité – ou non – de recruter ces personnels pour incarner les dispositifs « bien-être » au sein des organisations.

Conclusion

Dans cet article, nous nous sommes intéressés aux contours d'une nouvelle fonction dédiée au bonheur au travail : celle de *Chief Happiness Officer*. Plus précisément, il s'agissait de mieux comprendre les leitmotivs des dirigeants, les profils et les missions des CHO, à partir d'une étude exploratoire auprès d'entreprises françaises. L'enjeu était d'étudier la contribution réelle des CHO au bien-être au travail et, le cas échéant, de mieux la cerner. Dans la mesure où il s'agissait d'une étude exploratoire, l'objectif n'était pas d'apporter des réponses définitives mais plutôt d'ouvrir la discussion à partir de résultats issus d'une petite cohorte.

En termes de contributions théoriques, cet article explore une nouvelle façon de contribuer au bonheur au travail à travers une fonction dédiée : celle de CHO. Il alimente ainsi les recherches sur les déterminants du bonheur au travail et sur la manière dont les organisations peuvent agir pour améliorer le bien-être de leurs collaborateurs.

Nous avons montré, sur la base de nos entretiens, que la contribution des CHO au bonheur au travail est partielle : si le CHO agit sur des leviers hédoniques, il néglige davantage les leviers eudémoniques. On est donc loin des ambitions que porte l'intitulé du poste : « responsable du bonheur au travail ». Toutefois, le CHO joue un rôle important, peu évoqué dans la littérature sur le bien-être mais plus courant dans la littérature consacrée à l'agilité et à l'entreprise libérée : la facilitation. En organisant des événements fédérateurs réguliers, en facilitant le lien entre services et en fluidifiant les *process*, le CHO contribue également au bien-être des collaborateurs en réduisant certaines sources de stress générées par les organisations pyramidales. Nos conclusions montrent également que la création de cette fonction relève de motivations distinctes selon les dimensions, les configurations et la maturité des entreprises, mais toutefois révélatrices

des mutations du travail (marketing RH, attractivité de la marque employeur, quête de sens, déploiement de l'expérience collaborateurs, dimension ludique du travail). Selon le degré d'authenticité ou d'utilitarisme de la démarche, l'opérationnalisation du bien-être sera plus ou moins réussie et les dérives d'instrumentalisation réelles.

En conclusion, nos résultats ne montrent pas une complète contribution des CHO au bien-être. Cependant, ils contredisent l'idée d'une fonction CHO purement cosmétique. A première vue, la fonction CHO semble être l'interface entre une vision globale basée sur les valeurs de l'entreprise et la dimension individuelle qui prend en compte les besoins de chacun. Elle vient compléter les dispositifs existants en matière de bien-être, en activant les leviers de l'hédonisme et de la transversalité. Notre recherche suggère donc que les entreprises s'y intéressent et ne minimisent pas le rôle stratégique que le CHO peut incarner. Elle invite les chercheurs à évaluer les dérives de tels leviers d'action et à mieux associer les travaux en théorie des organisations aux recherches sur le bien-être.

Bibliographie

- ABORD DE CHATILLON E. & RICHARD D. (2015), « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 249, pp. 53-71.
- ACHOR S. (2010), *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. Ed. Currency.
- BARDON T. (2017), THÉMATIQUE SUIVIE NE PLUS SUIVRE « Les entreprises s'occupent de votre bonheur... pour votre plus grand malheur ? », *Challenges*, 20 mars 2017.
- Baromètre National du Bonheur au Travail (2017), Etude sur le bonheur au travail des Français réalisée par l'institut Think pour la Fabrique Spinoza auprès de 613 actifs/ salariés Français interrogés en ligne du 9 au 11 mai 2017, selon la méthodologie des quotas. <http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2017/10/Think-Spinoza-BAT-VDF.pdf>
- BARRAND J. (2012), *Le manager agile*, Dunod, Paris.
- BARSADE S.G. & GIBSON D. E. (2007), "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21(1), pp. 36-59.
- BARTHOD-PROTHADE M. (2012), « Le bien-être donne-t-il du sens au travail ? » *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. Vol. XVIII, pp. 123-157.
- BIETRY F. & CREUSIER J. (2013), « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 87 (1), pp. 23-41.
- BOEHM J. K. & LYUBOMIRSKY S. (2008), "Does Happiness Promote Career Success?", *Journal of Career Assessment*, 16, 101.
- BOURDU E., PERETIE M.-M. & RICHER M. (2016), *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Rapport Presses des Mines.
- BRILLET F., COUTELLE P. & HULIN A. (2012), « Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? », *Gestion* 2000, Volume 29, n° 5, pp. 69-88.
- BRILLET F., SAUVIAT I. & SOUFFLET E. (2017), *Risques Psychosociaux et Qualité de vie au travail*, Dunod.
- CABANAS E. & ILOUZ E. (2018), *Happycratie*, Paris, Premier Parallèle.
- CARZO JR R. & YANOZAS J. N. (1969), "Effects of flat and tall organization structure", *Administrative science quarterly*, pp. 178-191.
- CEDERSTRÖM C. & SPICER A. (2016), *Le syndrome du bien-être*, Paris, L'Echappée.
- CHRISTOPHER J.C (1999), "Situating psychological well-being: exploring the cultural roots its theory and research", *Journal of Counseling and Development*, 77, pp. 141-152.
- CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris, La Découverte
- COLL. (2018), *Start-up, ton univers happytoyable*, *Society* n°73, Janvier-février 2018.
- COLLE R., CORBETT-ETCHEVERS I., DEFELIX C., PEREA C. & RICHARD D. (2017), « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? », *Management & Avenir*, n° 93, mai 2017.
- CORON C. & DALINGWATER L. (dir.) (2017), *Wellbeing. Challenging the Anglo-Saxon Hegemony*, Paris, Presses Sorbonne Nouvelle, coll. « Regards économiques ».
- DALMAS M. & LIMA M. (2016), « Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH », *Management & Avenir*, n° 90, Décembre 2016.
- DEJOURS C. (2015), *Le Choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Bayard éditions.
- DES ISNARDS A. & ZUBER T. (2008), *L'open space m'a tuer*, Hachette.
- DETCHESAHAR M., GENTIL S., GREVIN A. & STIMEC A. (2015), « Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. », *@GRH*, De Boeck Supérieur, 2015/3 (n° 16), pp. 63-89.
- D'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Editions du Seuil.
- DUMEZ H. (2015), *Méthodologie de la recherche qualitative*, 2^e éd., Vuibert.
- European Values Study (2017), *Survey 2017*, <https://europeanvaluesstudy.eu/methodology-data-documentation/survey-2017/>
- FEUVRIER M.-P. (2014), « Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? », *Management & Avenir*, n° 68, pp. 164-182.
- FISHER C. (2010), "Happiness at work", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, pp. 384-412.
- FOX F. & PICHAULT F. (2017), « Au-delà des success stories, quel processus de libération ? Étude de cas au sein du secteur public belge », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/56, Vol. XXIII, pp. 87-107.
- FREDRICKSON B. L. (2001), "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions", *American Psychologist*, 56, pp. 218-226.
- GETZ I. (2012), « La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », *Gérer et comprendre*, juin 2012, n°108, pp. 27-38.
- GETZ I. & CARNEY B. (2016), *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Champs-Flammarion.
- GETZ I. (2017), *L'Entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Fayard.
- GILBERT P., TEGLBORG A.-C., RAULET-CROSET N. (2017), « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Gérer et comprendre*, n°127, mars 2017, pp. 38-49.
- GLERAND M. (2017), *Le bonheur au travail et le Chief Happiness Officer*, Mémoire de Master 2 en Formation Continue, EM Normandie.
- GRESELLE O.-Z. (2007), « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, vol. 4, n° 14, pp. 41-59.

- GUEZ C. (2017), « Bien-être au travail : *Chief Happiness Officer*, un métier en vogue », *Les Echos Solutions*, 18 septembre 2017, <https://solutions.lesechos.fr/equipe-management/c/bien-etre-travail-chief-happiness-officer-metier-vogue-6695/>
- LACHMANN H., LAROSE C. & PENICAUD M. (2010), *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Rapport fait à la demande du Premier ministre, <https://www.vie-publique.fr/rapport/30938-bien-etre-et-efficacite-au-travail-10-propositions-pour-ameliorer-la-s>
- LEBOUC D. (2012), *Développer un produit innovant avec les méthodes agiles*, Eyrolles.
- LE BOLZER J. (2017), « Les nouveaux métiers du bien-être en entreprise », *Les Echos*, juin, <https://www.lesechos.fr/2017/06/les-nouveaux-metiers-du-bien-etre-en-entreprise-172790>
- LINHART D. (2015), « Redéfinitions du travail, de la morale et du bonheur : un nouveau modèle managérial » in *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, éditions Erès.
- LINHART D. (2019), « Les « responsables du bonheur » en entreprise ne soignent pas la souffrance au travail à sa source », *Le Monde*, 23 mars 2019.
- LYUBORMISKY S., KING L. et DIENER E. (2005), "The benefit of frequent positive affect: does happiness lead to success?", *Psychological Bulletin*, vol. 6, n° 131, pp. 803-855.
- MAMLOUK B.A.Z. (2017), « Le Bonheur, ADN du capital intellectuel », *Global Management Conference*. RIME Lab, Lille, France, 9 juin 2017.
- MECREANTS (2016), « Entreprise libérée : la fin de l'illusion », livre blanc, janvier. <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/les-articles-du-blog/243-la-fin-de-l-illusion>
- MENET N. & ZIMMER B. (2018), *Start-up, arrêtons la mascarade : Contribuer vraiment à l'économie de demain*, Dunod.
- MESSAGER V. (2013), *Gestion de projet agile : avec Scrum, Lean, eXtreme Programming...*, Eyrolles.
- MOUSLI M. (2016), « Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ? », *L'Économie politique*, 2016/3 (N° 71), pp. 40-52.
- PORTER L. W. & LAWLER E. E. (1964), "The effects of 'tall' versus 'flat' organization structures on managerial job satisfaction", *Personnel Psychology*.
- PORTER L. W. & SIEGEL J. (1965), "Relationships of tall and flat organization structures to the satisfactions of foreign managers", *Personnel Psychology*.
- RAMADIER M. (2017), *Bienvenue dans le nouveau monde*, Premier Parallèle.
- RYAN R.M. & DECI E.L. (2001), "On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudemonic well-being", *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 141-166.
- SAVIGNAC E. (2009), « Le bonheur au travail : entre idéologies managériales et aspirations des acteurs », in BERTHON S. *et al.*, *Ethnologie des gens heureux*, éd. de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris.
- SENIK C. (2014a), *L'économie du bonheur*, Seuil, coll. La République des idées.
- SENIK C. (2014b), "Why are the French so Unhappy? The Cultural Dimension of Happiness", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2014, 106, pp. 379-401.
- SPICER A., ALVESSON M. & KÄRREMAN D. (2009), "Critical performativity: The unfinished business of critical management studies", *Human Relations*, Vol. 62(4), pp. 537-560.
- STEILER D., SADOWSKY J. & ROCHE L. (2010), *Eloge du bien-être au travail*, Presses Universitaires de Grenoble.
- VAN CAMPENHOUDT L., MARQUET J. & QUIVY R. (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 5^e éd, Dunod.
- VOYER P. & BOYER R. (2001), « Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative », *Santé mentale au Québec*, Vol. 26, n° 1, pp. 274-296
- WARR P. (2007), *Work, Happiness, and Unhappiness*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- WEBER M. (1964), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.
- WEISS H.M. & CROPANZANO R. (1996), "Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work", *Research in Organizational Behavior*, 18, pp. 1-74.
- World Happiness Report (2018), <https://worldhappiness.report/ed/2018/>