

Le chief happiness officer :

Ils sont "leader de bonne humeur", "*feel good manager*", "passeur de bonheur" ou "*chief happiness officer*". Et ils ont une mission : rendre leurs collègues heureux au travail, afin de les fidéliser et d'améliorer leur productivité. De nombreux reportages les montrent en jean et baskets, offrant des cappuccinos gratuits ou jouant au baby-foot avec des collègues ravis. La fonction semble fasciner les médias... Mais elle agace aussi beaucoup de DRH, qui ont l'impression qu'on marche sur leurs plates-bandes.

L'idée d'investir dans le bonheur au travail serait née il y a une dizaine d'années dans la Silicon Valley, chez Google. Un ingénieur, Chade-Meng Tan, décide de diffuser une culture de la "compassion" dans l'entreprise après avoir découvert l'histoire du moine bouddhiste français Mathieu Ricard, comme il le raconte dans une [conférence TED](#) de 2010. En charge du développement personnel des salariés, il crée une formation intitulée "Search Inside Yourself" ("cherchez en vous") et organise des séances de méditation. Son titre officiel : "The jolly good fellow" (le bon camarade).

Inspiré par l'expérience de Google, le monde des start-up a suivi, aux États-Unis, puis en France. Il y aurait aujourd'hui près de 150 chief happiness officers dans les entreprises de l'Hexagone. "J'ai créé la fonction il y a quatre ans en revenant d'une mission économique à Stanford", relate Yves Delnatte, PDG d'Ineat, société de conseil en informatique née à Lille (250 salariés). "J'ai demandé à l'une de nos salariés de créer du bonheur dans l'entreprise. Son rôle ne se résume pas à l'achat d'un baby-foot ! Elle doit faire en sorte que nos consultants se sentent le mieux possible dans leur travail, en organisant des cours de guitare, en les aidant dans leurs démarches administratives, en mettant l'écran d'ordinateur à la bonne hauteur pour éviter le mal de dos..." décrit-il. Les salariés d'Ineat ont aussi accès à une conciergerie.

fidéliser et fédérer les collaborateurs

En multipliant les services, Yves Delnatte espère "répondre aux attentes des salariés à un moment où s'efface la frontière entre le travail et la vie personnelle". Mais il demande aussi à sa "chief happiness officer" de "fédérer" ses équipes en "ralliant tout le monde à un objectif commun". Cet objectif de "team building" passe par des soirées festives dans des bars, des tournois sportifs ou des séjours à l'étranger. Les collègues sont encouragés à se considérer comme des copains, voire des amis, au nom de la cohésion d'équipe. Les résultats sont là, selon le patron d'Ineat. "Notre turn-over s'élève à 10 %, ce qui signifie que peu de personnes passent à la concurrence. Mais je préfère vous donner un autre indicateur : l'an dernier, nous avons fêté 17 naissances, ce qui montre que nos salariés sont bien dans leur peau", dit-il.

Opérant sur un marché de l'emploi en tension, les start-up du numérique ont trouvé dans la présence d'un CHO un nouvel argument pour séduire leurs futurs collaborateurs. Elles sont de plus en plus nombreuses à parler du bonheur au travail dans leurs offres d'emploi. "Le nerf de la guerre, dans notre activité, ce sont les développeurs", confirme Michaël Everaere, CHO chez Tymate, une agence de développement web et mobile (20 salariés). "Mais ils sont très volatils et peuvent partir à la concurrence pour des tickets restos ou 50 € de plus par an. À nous de leur donner envie de rester !" Alors, Michaël Everaere fait tout pour "rendre l'expérience de [s]es collègues la meilleure possible". "Un problème avec la CAF ? Je m'en occupe !" assure-t-il. Il relaie aussi les attentes des (jeunes) salariés. Ceux-ci lui ont par exemple demandé plus de souplesse dans la prise de congés. Le happiness manager a convaincu leur patron de les autoriser à faire "des longs voyages" de trois ou quatre mois... pour mieux les voir revenir.

une fonction aux contours encore flous

Chez Boiron depuis... 1984

Les laboratoires Boiron, spécialistes de l'homéopathie, ont créé dès 1984 un poste de "maîtresse de maison" proche de la figure du CHO actuel. Sophie Magnillat, qui occupe cette fonction depuis fin 2015, décrit ainsi sa mission sur [sa page LinkedIn](#) : "faire en sorte que l'entreprise soit chaque jour plus humaine, plus agréable et donc plus efficace. En d'autres termes, faire en sorte que les salariés comme les visiteurs se sentent bien lorsqu'ils sont dans l'entreprise, qu'ils se sentent comme à la maison."

Selon le moteur de recherche d'emploi Joblift, 69 entreprises cherchaient un "chief happiness officer" en 2016 et 124 entreprises recherchaient des collaborateurs capables de prendre en charge le management du bonheur. C'est "un chiffre presque six fois plus élevé qu'en 2015", observe Joblift, même si "le nombre d'offres publiées reste faible". De plus, 38 % des offres sont... des offres de stage ! 60 % des annonces sont liées à un poste d'office manager ou aux services généraux ; 23 % des annonces correspondent aux services marketing et communication et 17 % seulement sont liées à la DRH.

Dans les start-up, aux effectifs réduits, le/la chief happiness officer cumule souvent plusieurs fonctions. Chez Ineat, Juliette Vernez est aussi en charge de la communication et du marketing. Chez Tymate, Michaël Everaere est à la fois responsable administratif et "happiness manager". Autre exemple, chez NiceToMeetYou, une agence de

communication installée à Lille et Paris (16 salariés), la "coordonnatrice du bonheur" s'occupe aussi du développement commercial.

OVH a recruté un ancien psychologue du travail

L'hébergeur internet OVH (2 000 salariés) a les moyens d'employer un CHO à temps plein. Ancien psychologue du travail de l'Afpa, Florent Voisin est devenu chief happiness officer en juin 2015. Il a commencé par s'intéresser à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. "Nos collaborateurs ont un niveau d'engagement très élevé dans leur travail", constate-t-il. "Pour leur libérer du temps, nous proposons de les décharger de certaines corvées". Trois conciergeries d'entreprises, au siège de Roubaix, à Rennes et à Brest, proposent des services payants de repassage, de courses ou d'entretien automobile. L'entreprise gère aussi une crèche à Roubaix et un centre de loisirs.

Florent Voisin met l'accent sur la qualité de vie et la santé au travail. Il monte des actions de prévention avec un médecin généraliste et travaille sur l'ergonomie des postes. Il essaie aussi de créer des "bulles d'oxygène" : activités sportives, cours de guitare, improvisation théâtrale sont proposées chaque semaine. "Nos collaborateurs, qui ont des métiers extrêmement sédentaires, ont besoin de sortir la tête du travail pendant la journée", explique-t-il. Ces activités contribuent au bien-être individuel mais aussi à la cohésion d'équipe, en faisant se rencontrer des métiers différents. "Il est très important de préserver et de développer le lien collectif car l'entreprise grandit très rapidement", souligne le responsable du bonheur.

chez Auchan, un "artisan du bonheur"

Issue du monde du numérique, la fonction de CHO séduit de plus en plus d'entreprises, d'Allo Resto ([lire sur AEF info](#)) à Kiabi ([lire sur AEF info](#)), en passant par Sodexo. Depuis octobre 2017, l'enseigne de grande distribution Auchan (75 000 salariés) teste le concept à petite échelle dans la métropole lilloise. "Chez nous, le terme de chief happiness officer ne passe pas du tout, alors j'ai proposé qu'on m'appelle artisan du bonheur", explique Audrey Gaspard-Kponton, lors d'une table-ronde sur le rôle de CHO le 16 janvier 2018 à Lille. "Mon job consiste à rencontrer individuellement 585 collaborateurs pour m'assurer qu'ils sont à leur place dans l'entreprise. J'essaie de découvrir qui ils sont en dehors du travail et de comprendre pourquoi ils sont parfois en situation de souffrance. Je peux leur proposer de les accompagner avec de la formation ou une mobilité."

Audrey Gaspard-Kponton met elle aussi l'accent sur la cohésion d'équipe. "Je veux communiquer sur l'engagement autour de valeurs communes", dit-elle. Elle cherche aussi à améliorer l'environnement de travail. "Nous allons construire un espace commun [dans le magasin d'Auchan Faches-Thumesnil] où chacun pourra se nourrir correctement, se reposer et se retrouver", prévoit-elle. "Il n'est pas concevable que nos collaborateurs mangent un sandwich industriel avec un Coca en 20 minutes, alors qu'Auchan est engagé dans une démarche de bonne alimentation auprès des consommateurs". La "RRH bien-être" a aussi pour ambition de "repenser les parcours d'intégration, de tutorat et de parrainage", de "créer des espaces de liberté pour faire du sport, de la couture ou de la méditation" et de "libérer les pratiques managériales". Son rêve ? Instaurer une culture de la confiance dans l'entreprise pour "que demain plus personne ne badge chez Auchan".

"L'archétype du *bullshit job*"

Encore balbutiante, la fonction a déjà de farouches détracteurs dans le monde des RH. "Les CHO sont l'archétype du *bullshit job*", attaque François Geuze, ancien DRH et expert RH. "Ils sont souvent là pour cacher la misère : ils organisent des soirées pizza pour masquer les difficultés réelles du travail. De plus, ils cherchent à susciter un engagement maximal des collaborateurs, en s'immisçant dans leur vie privée, dans une logique purement productiviste. Il n'y a rien à sauver dans cette mode néo-paternaliste."

"Les entreprises qui s'inspirent du mode d'organisation des start-up font une très grosse erreur", approuve Vincent Berthelot, responsable de la veille sociale au sein de l'observatoire des réseaux sociaux d'entreprise. "D'abord parce que les start-up connaissent un fort turn-over en raison de conditions de travail souvent déplorables. Ensuite parce que chercher le bonheur de quelqu'un pour le rendre plus productif est assez manipulateur". Selon lui, la fonction est "creuse". "Les CHO pensent qu'ils vont remplacer le marketing, la communication, la qualité de vie au travail alors qu'ils sont souvent très loin d'en avoir les compétences", accuse-t-il.

DRH chez Itelios, une entreprise de 200 salariés spécialisée dans le commerce connecté, Aude Amarrurtu explique avoir d'abord été "intriguée" par la fonction. "Rendre l'expérience des collaborateurs la plus positive possible au travail, pourquoi pas, même si c'est la principale fonction des RH. Puis j'ai regardé de plus près et ce que j'ai vu m'a révolté. Le CHO met du *fun* et des couleurs sur les murs mais il reste très en surface et n'aborde jamais les sujets de fond", estime-t-elle. Le sujet lui a inspiré un [billet de blog](#) sur le rôle du DRH.

Aude Amarrurtu s'inquiète aussi de l'effacement entre vie personnelle et vie professionnelle. "Dans certaines entreprises, les salariés vivent au travail, y prennent leur douche et y mangent midi et soir. Moi, au contraire, je demande aux collaborateurs de partir à des heures correctes : pour rester après 20 heures, il faut une autorisation.

J'interdis le travail le soir, le week-end et pendant les vacances. Les personnes qui envoient des mails en dehors des horaires de travail sont rappelées à l'ordre. Tous les mois, je pose la question de l'équilibre entre vie pro et vie perso dans notre baromètre social."

"L'idée n'est pas de remplacer les RH"

Ces critiques agacent au plus haut point Olivier Toussaint, cofondateur du "club des CHO", un think-tank qui réfléchit au "futur du travail" (150 entreprises adhérentes). "Nous sommes en plein *happy bashing* en ce moment", soupire-t-il. "La fonction est très critiquée par ceux qui ne voient que le baby-foot, le barbecue et l'apéro entre amis. Cela existe, certes et d'ailleurs ça fait des souvenirs communs, mais il n'y a pas que ça. Le CHO est là pour attirer et garder les talents et pour susciter l'engagement des collaborateurs. Mais il doit aussi développer la créativité, l'intelligence émotionnelle, la relation aux autres. Je crois que cet objectif prend tout son sens à un moment où l'être humain risque de ne plus être compétitif face à la machine".

"Peu important les termes employés, *well being manager*, CHO ou responsable de la qualité de vie au travail, chaque entreprise met en place petit à petit une fonction dédiée", reprend Olivier Toussaint. Selon lui, les chief happiness officers viennent remplir un manque. "Les RH se sont souvent éloignés du terrain. L'idée n'est pas de les remplacer mais de remettre l'humain en avant, pour que le collaborateur s'épanouisse dans l'entreprise et soit plus performant." Ne faudrait-il pas parler de "bien-être au travail" plutôt que de "bonheur" ? "Je veux me focaliser sur l'action et pas sur le débat sémantique. Mais franchement, le but de tout le monde, ce n'est pas d'être bien mais d'être heureux", rétorque Olivier Toussaint.

Chez OVH, Florent Voisin répond aussi aux critiques. "Pour ne pas être de la poudre aux yeux, la fonction de CHO doit être adossée à une politique RH cohérente", estime-t-il. Si les conditions salariales sont insuffisantes par rapport au marché, s'il y a un manque d'équité, les salariés iront voir ailleurs. Le chief happiness officer ne suffira pas à les retenir ! En revanche, quand il y a une vraie gestion des compétences, un investissement dans la formation, des entretiens annuels utiles, il pourra apporter un "plus", une vision un peu différente et complémentaire", développe-t-il.

"Les câlineries finissent par lasser quand le travail n'a pas de sens"

Danièle Linhart

La comédie humaine du travail

De la déshumanisation taylorienne
à la sur-humanisation managériale



PRIX
de l'**ECRIT**
SOCIAL 2015 **Érès**

La comédie humaine du travail, un ouvrage de Danièle Linhart.

| D.R.

Même s'ils ont l'éclat de la nouveauté, les CHO ne sont qu'une nouvelle manifestation du mode de management contemporain, considère la sociologue Danièle Linhart (auteure de "La comédie humaine du travail", Édition Érès). "Nous constatons depuis le début des années 1980 une individualisation et une psychologisation du travail", explique-t-elle. "Les entreprises ont pris l'habitude de fixer des objectifs aux salariés en mettant l'accent sur leur personnalité plus que sur la réalité de leur travail : elles 'misent' sur eux, elles les 'sortent de leur zone de confort', elles les 'font grandir'. Cela aboutit à une fragilisation des salariés qui

ont l'impression d'avoir déçu sur un plan personnel quand ça ne va plus. Pour moi, le CHO est la quintessence de ce phénomène : l'entreprise veut maintenant s'intéresser au bonheur, c'est-à-dire à une dimension encore plus intime. Cette approche est très simpliste et dérangeante. On touche presque au gag."

"L'encadrement du bonheur par l'entreprise consiste à créer les conditions du consentement, sans jamais remettre en question l'organisation du travail", déplore Danièle Linhart. "L'entreprise s'occupe de tout, propose des services avec la conciergerie, prodigue des massages et des conseils diététiques, organise des séances de méditation... Elle veut en réalité que les salariés puissent s'adonner pleinement à leur travail. Les plus jeunes peuvent apprécier les boissons sucrées à profusion, avec éventuellement un peu de coke le soir, mais ces câlineries finiront par les lasser", prédit-elle. "Ce storytelling n'a qu'un temps : ce n'est pas une solution quand le travail manque de sens ou quand l'organisation du travail est délétère."