



HAL
open science

L'entreprise d'aujourd'hui face à un changement de paradigme organisationnel : le Chief Happiness Officer : un nouveau levier pour la promotion du bonheur au travail ?

Sylvie Gesson

► To cite this version:

Sylvie Gesson. L'entreprise d'aujourd'hui face à un changement de paradigme organisationnel : le Chief Happiness Officer : un nouveau levier pour la promotion du bonheur au travail?. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02860737

HAL Id: dumas-02860737

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02860737>

Submitted on 8 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

L'entreprise d'aujourd'hui face à un changement de paradigme organisationnel

Le Chief Happiness Officer :

Un nouveau levier pour la promotion du bonheur au travail ?

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Juliette Charbonneaux

Nom, prénom : GESSON Sylvie

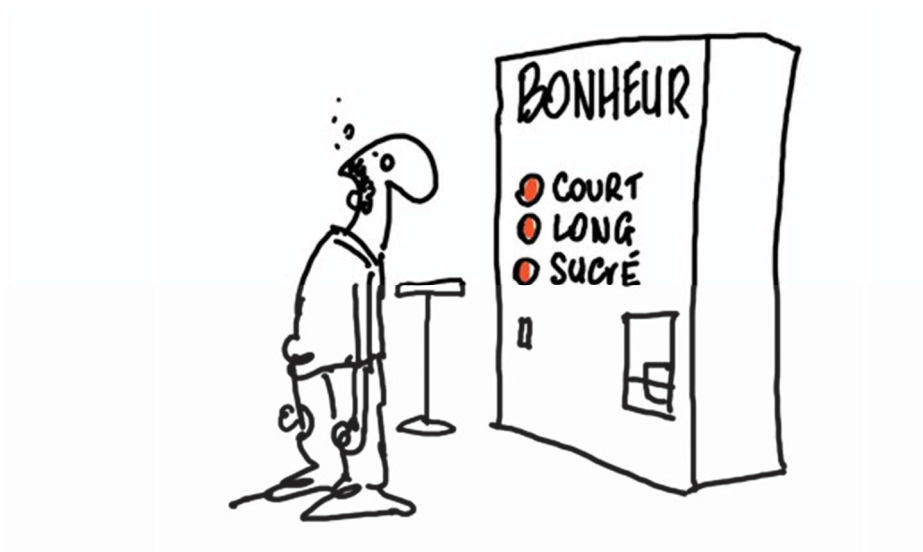
Promotion : 2018-2019

Soutenu le : 27/11/2019

Mention du mémoire : Très bien

*Le meilleur travail n'est pas celui qui te coûtera le plus
mais celui que tu réussiras le mieux.*

Jean-Paul Sartre



Crédits : Deligne

Remerciements

Tout d'abord, je souhaite ici remercier chaleureusement Juliette Charbonneaux, ma tutrice universitaire et Jean-Michel Chamard, mon tuteur professionnel. De manière très complémentaire, ils ont su, tous deux, m'accompagner avec patience tout au long de ce travail et répondre à mes questionnements avec beaucoup de bienveillance. Sans leurs conseils, leur soutien et leur confiance, le travail réalisé n'aurait pas eu la même saveur. Merci à eux.

Merci à Véronique Richard qui, au-delà de son précieux éclairage sur mon sujet et mon travail, a plus que symboliquement sa place dans cette page de remerciements pour toutes les années partagées ensemble.

Merci aux personnes interviewées pour leur enthousiasme à me relater leurs expériences et à toutes ces rencontres passionnées autour de cette quête absolue vers le bonheur au travail...

Merci à mes collègues, coordinatrices pédagogiques mais pas seulement, pour leurs encouragements et leurs bonnes ondes positives, les citer serait inutile, ils sont dans mes pensées.

Merci à Roselyne pour tout, sa présence sans faille, avant, tout au long de ce Master, et sûrement bien après et... aussi pour son travail de relecture !

Enfin, je ne saurais conclure sans remercier Jean-Marc Le Gall sans qui, indirectement, ce mémoire ne serait pas, je lui témoigne ici ma gratitude.

Sommaire

INTRODUCTION.....	7
PARTIE 1 : LA CONSTRUCTION D'UN LIEN ENTRE « BONHEUR » ET « TRAVAIL » EN ENTREPRISE : ÉVOLUTION D'UN CONCEPT	13
A. LE « BONHEUR AU TRAVAIL » AU FIL DES SIECLES : DES VISIONS CONTRADICTOIRES	14
A.1. LA RECHERCHE DU BONHEUR... UNE DEFINITION ET UNE QUETE COMPLEXES	16
a) Une approche philosophique : vision optimiste / vision pessimiste	17
b) Une préoccupation nouvelle	18
c) Un nouvel indicateur économique mondial	20
A.2. LE CONCEPT DU TRAVAIL : COEXISTENCE DE DIMENSIONS MULTIPLES	21
a) Évolution de la place du travail pour l'homme au fil des siècles	22
1. Dichotomie « Souffrance – Pénibilité / Plaisir – Enrichissement »	23
2. Dichotomie « Action – Production / Inertie – Oisiveté.....	24
3. Dichotomie « Aliénation – Exploitation / Émancipation – Libération.....	25
b) La valorisation du travail	26
1. Le travail comme lien social : intégration et protection	27
2. Le travail comme source d'accomplissement de soi : la place de la motivation.....	28
B. L'ENTREPRISE : THEATRE DES EMOTIONS.....	31
B.1. LES EMOTIONS DANS LE TRAVAIL : UNE PRISE EN COMPTE RECENTE	31
B.2. UNE CLASSIFICATION DES EMOTIONS POUR MIEUX LES COMPRENDRE LES SALARIES	33
B.3. L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE OU COMMENT AGIR SUR LA MOTIVATION DES SALARIES ...	35
C. L'APPROCHE AMERICAINE DE LA NOTION DE BONHEUR ET SON INFLUENCE SUR LA GRH EN FRANCE	37
C.1. LA QUETE DU BONHEUR : UN CONCEPT CULTUREL ?.....	38
a) Les États-Unis et la quête du bonheur : un droit constitutionnel pour chacun...38	
b) De l'autre côté de l'Atlantique, la France s'inscrit davantage dans une filiation volontariste de l'intérêt général.....40	
C.2. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SON EVOLUTION DEPUIS LE XXE SIECLE .	41
a) De l'Organisation Scientifique du Travail à la notion de « Capital humain »	41
b) L'influence américaine sur la GRH en France	42
1. La culture et le projet d'entreprise : nouvel outil pour de nouveaux enjeux.....	43
2. Le management États-Unis/France : spécificités et comparaison	45

PARTIE 2 : LE CHIEF HAPPINESS OFFICER OU L'EMERGENCE, DANS UN ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL PERTURBE, D'UNE FONCTION TENDANT A DEMONSTRER LA NECESSITE DE BIEN-ETRE DES SALARIES AU TRAVAIL	47
A. LE « CHIEF HAPPINESS OFFICER » : UN NOUVEAU POSTE INDISSOCIABLE D'UN CHANGEMENT DE PARADIGME.....	47
A.1. LES ORIGINES AMERICAINES DU POSTE ET SES PREMIERS ADEPTES MEDIATIQUES	47
A.2. LA FRANCE SEMBLE VOULOIR S'INSCRIRE AUJOURD'HUI DANS UNE NOUVELLE CONCEPTION DU TRAVAIL A TRAVERS L'EPANOUISSEMENT INDIVIDUEL COMME VECTEUR DE PERFORMANCE.....	50
B. LE POSTE DE CHIEF HAPPINESS OFFICER : UNE PROMESSE A L'EGARD DES SALARIES ?	52
B.1. LES ATTENTES DES SALARIES D'AUJOURD'HUI.....	53
a) Une aspiration nouvelle et forte d'épanouissement individuel et de réalisation de soi dans le travail.....	53
b) L'approche générationnelle : un enjeu sociétal ?.....	54
1. L'entreprise : un lieu de vie où collaborent plusieurs générations	55
2. Les générations Y et Z : une spécificité ?	56
c) Qu'attendent les salariés de leur travail et par voie de conséquence de leur entreprise ?.....	61
d) Une perte de repères créatrice de nouveaux comportements	62
e) Des aspirations spécifiques qui émanent des générations nouvelles.....	63
B.2. DES ACTIONS D'ORDRE POLITIQUE, JURIDIQUE, MANAGERIAL EN REPONSE A LA COMPLEXITE DU CONTEXTE PROFESSIONNEL	64
a) Des Risques Psychosociaux (RPS) à la Qualité de Vie au Travail (QVT) : instauration de mesures législatives.....	65
1. Les services de l'État œuvrent pour proposer des outils aux entreprises.....	68
b) Des initiatives institutionnelles et associatives d'évaluation du contexte et de propositions pour une co-construction de solutions.....	70
1. Les associations et think tanks.....	70
2. La technologie au secours du bonheur en entreprise : la HappyTech.....	70
B.3. L'ENTREPRISE A LA RECHERCHE D'UNE POLITIQUE INNOVANTE A DESTINATION DE SES SALARIES OU... LA COURSE A LA MEILLEURE PLACE DANS LE « PALMARES DES ENTREPRISES OU IL FAIT BON TRAVAILLER ».....	71
a) Le bonheur au travail : les motivations des entreprises.....	71
b) Les classements et autres certifications et labels : un atout nécessaire aux entreprises pour se différencier sur un marché compétitif	75

PARTIE 3 : LE CHIEF HAPPINESS OFFICER DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES : UN Avenir ENCORE INCERTAIN.....	78
A. UN POSTE HYBRIDE AUX CONTOURS FLOUS EN RECHERCHE DE LEGITIMITE	80
A.1. UNE APPELLATION QUI, A ELLE-SEULE, S’AVERE UN PIEGE	80
A.2. UN EMPLOI QUI DOIT ETRE REPERTORIE DANS LES REFERENTIELS METIER POUR AVOIR UNE CHANCE DE S’IMPOSER	81
A.3. UN POSTE DONT LA POSITION HIERARCHIQUE ET DES LIENS FONCTIONNELS DOIVENT ETRE DAVANTAGE ASSUMES PAR LES DIRIGEANTS	84
A.4. UN METIER QUI DOIT ENCORE TROUVER SA PLACE HORS DES START-UP DU HIGH-TECH	86
A.5. UN METIER QUI REPOSE DAVANTAGE SUR UN SAVOIR-ETRE QUE SUR DE VERITABLES COMPETENCES PROFESSIONNELLES	87
A.6. UN METIER ENCORE CONFIDENTIEL ET DIFFICILEMENT QUANTIFIABLE	89
B. LE CHIEF HAPPINESS OFFICER OU LES APORIES DE L’INJONCTION AU BONHEUR AU TRAVAIL.....	91
B.1. L’ENTREPRISE ET LA NOTION DE BONHEUR AU TRAVAIL : DES FREINS IDEOLOGIQUES TOUJOURS PRESENTS.....	92
a) La notion de bonheur au travail construite sur une conception utilitariste qui sert l’entreprise	92
b) Derrière le Chief Happiness Officer, apparait le revers de la médaille : les dangers de l’injonction au bonheur au travail.....	93
B.2. L’INTEGRATION D’UN CHIEF HAPPINESS OFFICER MASQUE-T-ELLE UN MANAGEMENT DEFICIENT ?.....	94
 CONCLUSION	 96
 BIBLIOGRAPHIE THEMATIQUE	 99
 ANNEXES	
1. Corpus d’appui	109
2. Retranscription d’entretien : Catherine Brugière	118
3. Fiches métier CHO : Cidj.com	127
4. Fiches métier CHO : Oriane.info.....	129
5. Exemples d’actions de CHO.....	132
6. La HappyTech et des exemples d’applications	133

INTRODUCTION

Les anciennes générations ne faisaient que peu de lien entre bien-être et travail. L'épanouissement des travailleurs, devenus aujourd'hui principalement des salariés, était bien loin dans l'esprit des chefs d'entreprises. Aujourd'hui, la société a évolué au gré des mutations sociétales et technologiques et la façon dont les gens souhaitent vivre leur vie a évolué avec elle : chacun aspirant à contrôler lui-même l'équilibre qu'il entend donner à sa « vie privée » et sa « vie professionnelle ». Plus informés, plus diplômés et aussi plus connectés, les salariés d'aujourd'hui ne se contentent plus d'un salaire, ils sont en quête d'accomplissement professionnel et cela est d'autant plus vrai dans une société qui se tertiarise et où l'on parle de plus en plus de boulots vides de sens.

Depuis plus d'une décennie, de nombreuses publications et travaux de recherche avancent le mal être des salariés dans leur travail : stress, syndrome d'épuisement professionnel, manque de motivation, d'engagement et ce, quel que soit le secteur d'activité, quelle que soit la taille de l'entreprise.

En 2011, Sabine Fortino et Danièle Linhart montrent, à travers leurs enquêtes de terrain menées dans les entreprises ou dans le secteur public, que les pénibilités étaient des difficultés que les professionnels trouvaient insurmontables dès lors qu'ils ne parvenaient plus à réaliser leur travail selon le sens et l'éthique qu'ils lui conféraient. Danièle Linhart a démontré qu'« en imposant, sur la base de critères de rentabilité, une logique d'individualisation, de mise en concurrence systématique et de définition d'objectifs personnalisés, la modernisation managériale avait très souvent abouti à transformer le travail en une épreuve individuelle où chacun se trouvait dans une recherche solitaire de sens et de valeurs »¹. Ainsi cette évolution s'est-elle progressivement accompagnée d'un mal-être au travail qui, dans la conjoncture économique qui est la nôtre, risquerait de s'étendre à toute la société...

En 2012, Vincent de Gaulejac et Antoine Mercier écrivaient en 2012 un ouvrage publié mettant en exergue la question du mal-être au travail. L'augmentation, selon eux, des maladies professionnelles et des risques psychosociaux (dans le secteur privé comme dans le secteur public) étaient principalement liée à l'instrumentalisation des hommes comme *ressource humaine*. Dans leur article d'ailleurs extrait de leur ouvrage², ils explicitent que cette révolution managériale s'impose comme le modèle de gestion de la société toute entière.

¹¹ Danièle Linhart. « Une précarisation subjective du travail ». In : Dossier : Mutations du travail et place de l'ingénieur. Ed : Annales des mines, Coll. Réalités industrielles, 2011/02, p. 27

² Vincent de Gaulejac, Antoine Mercier. « Manifeste pour sortir du mal-être au travail ». In : Revue *Projet* 2013/5-6, n° 336-337, p. 186

Par ces questions liées au mal-être, nous touchons au rapport homme-travail. Si aujourd'hui, dirigeants et politiques sont conscients des phénomènes qui gangrènent l'engagement et la confiance que les salariés accordent à leur entreprise, la question du *bien-être au travail des salariés* semble un nouveau levier aux yeux de tous. Preuve en est, l'entreprise fait maintenant face à l'obligation d'une vraie politique de « Qualité de Vie au Travail » relayée par un cadre réglementaire favorable à la prise en compte et à la prévention de ces risques au sein même des organisations : obligation faite aux dirigeants d'assurer la sécurité et la santé physique de leurs collaborateurs (1989), d'évaluer les risques et surtout de prendre les mesures nécessaires pour veiller à la santé morale des salariés (1991) jusqu'à la loi Rebsamen de 2015 qui impose la Qualité de Vie au Travail comme composante de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) d'entreprise. Nous reviendrons sur ces mesures.

Le coût des maladies et arrêts de travail liés au stress, au mal-être mais aussi au désengagement des salariés dans les entreprises étant maintenant établi, les dirigeants réfléchissent à des solutions de bien-être au travail compatibles avec l'efficacité et la compétitivité de leur entreprise.

Depuis le début des années 2000, nous assistons à une recrudescence d'articles et d'ouvrages sur le thème du « bonheur au travail » et l'émergence en 2015/2016 en France des Chief Happiness Officers, nouveau poste fortement médiatisé, a cristallisé l'attention du grand public sur le concept du bonheur au travail. L'entreprise semble montrer qu'elle s'intéresse aux facteurs identifiables ou non susceptibles d'avoir une influence sur la qualité de vie et le bien-être des salariés sur leur lieu de travail.

Mais, au-delà du bien-fondé du concept du « bonheur au travail », nous pouvons toutefois nous étonner : les entreprises sont des lieux de production et de profit dont l'objectif est avant tout la productivité ; or, si la conjoncture économique et la complexité des problématiques sociétales les obligent évidemment à étudier la performance humaine, n'est-il pas paradoxal de voir ces dirigeants vouloir le faire davantage à travers le prisme du « bien-être » du salarié au travail et non plus uniquement par celui de l'efficacité de leur organisation structurelle comme c'était le cas durant de fortes longues décennies ? Si le bien-être des salariés semble devenir un enjeu économique pour les dirigeants d'entreprise, comment sommes-nous arrivés à parler de « bonheur au travail » ?

Partant de la démonstration que notre époque semble reconfigurer le lien ambigu entre travail et bonheur, notre mémoire s'intéressera précisément au nouveau poste de « Chief Happiness Officer » qui apparaît comme le nouvel outil pour favoriser le bonheur des salariés dans leur cadre professionnel. A noter que nous emploierons également dans ce mémoire l'acronyme CHO.

Formulation de notre problématique :

Nous l'avons énoncé ainsi : Dans quelle mesure l'intégration d'un Chief Happiness Officer peut-il représenter un levier pour la promotion du « bonheur du travail » et répondre ainsi aux attentes des dirigeants français et par là même à celles de leurs salariés ?

Cette question sera étudiée à travers un plan en trois parties au regard des trois hypothèses démonstratives suivantes :

Hypothèse 1 : Les approches historique, sociologique, philosophique et psychologique des liens entre « bonheur » et « travail » éclairent le discours de l'entreprise sur le rapport du salarié à son travail.

Hypothèse 2 : La nouvelle fonction de Chief Happiness Officer révèle un environnement professionnel actuel symptomatique d'attentes spécifiques liées à l'épanouissement individuel et de réalisation de soi dans le travail.

Hypothèse 3 : En dépit des promesses liées à l'émergence des Chief Happiness Officers dans les entreprises, leur rôle et leurs missions s'inscrivent dans un contexte flou illustrant paradoxes et limites.

Corpus d'appui :

Afin de comprendre les attentes que ce phénomène médiatique mais aussi économique, politique et sociétal sous-tend dans la société française, nous avons réuni un corpus³ composé :

- d'articles spécifiquement sur le poste de Chief Happiness Officer, publiés entre le début 2016 (date de son émergence en France dans les premières entreprises françaises) jusqu'à la fin du premier semestre 2019 ;
- d'articles qui nous permettent d'appréhender spécifiquement le concept de bonheur au travail.

Cette centaine d'articles, collectés à partir du portail Europress, nous ont permis de comprendre comment le CHO et le concept de bonheur au travail étaient perçus et retranscrits dans la presse généraliste, quotidienne nationale ou régionale, presse spécialisée et professionnelle. Par ce biais, nous avons volontairement écarté les écrits relevant du développement personnel ou issus de la presse magazine de vulgarisation (psychologie, presse féminine).

³ Cf. annexe 1

- des bilans et rapports, analyses, dossiers spéciaux, enquêtes et statistiques émanant de revues, annales ou téléchargés sur des portails Internet d'organismes publics et privés : ANACT/ARACT Le réseau, DARES, INRS, ou d'associations spécialisées RH : Lab RH, le groupe « Bonheur au travail » du think-tank La Fabrique Spinoza (bonheurautravail.org), l'association « Le ministère du bonheur » (ministeredubonheur.org), le think-tank « Club des CHO » de l'Optimiste.com (clubdescho.com).
- d'un entretien semi-directif réalisé auprès d'une CHO/Chargée de communication contactée via LinkedIn et exerçant dans un cabinet conseil spécialisé dans le secteur bancaire CSA Consulting.

Notons qu'un deuxième entretien a été réalisé avec une jeune responsable de communication corporate, récemment autoproclamée CHO (au sein d'une entreprise leader dans le secteur pharmaceutique Phoenix Pharma France) et rencontrée lors d'une conférence sur le bien-être dans l'entreprise. Si cet entretien n'a pu être retranscrit pour des raisons techniques (les propos correspondant n'ont donc pas été utilisés dans notre corpus), il a pu également alimenter notre réflexion sur le sujet.

Ces rencontres réalisées notamment au début de ce travail ont été précieuses pour appréhender le sujet et mieux cerner la fonction de CHO dans leur entreprise respective et la perception personnelle qu'elles construisent de leur rôle. Ces entretiens nous ont permis notamment d'éclairer nos hypothèses et de construire notre problématique.

- Enfin, des conférences TEDx de Chief Happiness Officers très médiatiques (Laurence Vanhée, Arnaud Collery ou Alexander Kjerulf) et des documentaires : celui sur « Le bonheur au travail » réalisé par Martin Meissonnier sur Arte en 2016 et celui portant le même titre diffusé dans l'émission de télévision de France 2 Tout Compte Fait en 2017.

Annnonce du plan et de la méthodologie :

Dans **une première partie**, nous tenterons de définir les concepts complexes de « bonheur » et de « travail » à travers une approche diachronique. En effet, au fil des siècles, ces concepts ont apporté des visions contradictoires, des dimensions multiples qui ont nourri les réflexions des dirigeants d'aujourd'hui dans leur compréhension de la dimension sociétale mais également humaine du rapport entre le salarié et son travail.

En effet, nous nous attacherons ensuite à la dimension humaine, car l'homme est un individu d'émotions qui vit en interaction avec d'autres individus qui en sont également dotés. Toutes ces émotions sont des déterminants essentiels du comportement et de l'accomplissement de chaque salarié dans son travail.

Notre objet d'étude, « le Chief Happiness Officer », venant des États-Unis, il nous a semblé important d'analyser, dans une troisième sous-partie, l'approche américaine de la notion de bonheur et son influence sur la gestion des ressources humaines en France à travers notamment la culture d'entreprise et les pratiques managériales.

Il s'agira dans cette première partie de nous appuyer sur la littérature interdisciplinaire (sociologues, psychologues, philosophes) et les recherches universitaires et scientifiques qui représentent de précieuses ressources pour tous ceux qui s'intéressent aux ressources humaines et à la communication et plus largement aux sciences humaines et sociales.

Au regard de cette première partie, nous essayerons de répondre à notre première hypothèse portant sur l'élaboration du discours de l'entreprise en matière de bien-être et sa prise en compte de l'évolution du rapport que les salariés d'aujourd'hui entretiennent avec leur travail.

Dans **une deuxième partie**, nous regarderons tout d'abord dans quel contexte le Chief Happiness Officer intervient en France. Né aux États-Unis dans les start-up de la Silicon Valley, le CHO est arrivé sur le continent en 2016 et pour mieux comprendre son impact, il nous a semblé opportun de partir du contexte américain pour discerner les racines du poste.

Ensuite, depuis son émergence en France, tous les médias se sont fait l'écho de ce nouveau poste. Notre angle d'attaque sera justement de prendre appui sur notre corpus⁴ pour analyser la mise en récit voire mise en scène des attentes des salariés et des promesses que le CHO génère à travers le concept du bonheur au travail. Selon les statistiques, les Millennials devraient représenter 75 % des effectifs dans les entreprises d'ici 2025, aussi nous a-t-il semblé opportun d'aborder la question des nouvelles générations dont les médias nous relatent souvent leurs attentes spécifiques.

Par ailleurs, la complexité du contexte professionnel actuel et les crises, notamment celle de 2008, ont accentué les actions d'ordre politique et juridique en matière de prévention des risques psychosociaux. Si des associations s'intéressent au sujet, les entreprises elles-mêmes réfléchissent à la mise en place rapide d'outils opérationnels et de leviers pour mettre en œuvre une politique innovante démontrant aux salariés qu'elles sont attentives à leur « bonheur » dans le cadre professionnel.

Au regard de ces éléments, nous verrons alors si nous pouvons confirmer ou infirmer notre deuxième hypothèse à savoir que le nouveau poste de CHO illustre une sphère professionnelle incarnée par de nouvelles attentes spécifiques.

⁴ Cf. annexe 1

Enfin, **une troisième partie** abordera les perspectives d'avenir de ce poste à travers ses limites et ses paradoxes. En effet, nombre de critiques ont émergé à l'encontre de cette fonction qualifiée très souvent de « poudre aux yeux ».

Outre notre corpus d'appui, notre troisième partie sera également alimentée par les propos recueillis lors de notre entretien semi-directif avec la CHO/chargée de mission du cabinet conseil spécialisé dans le secteur bancaire CSA Consulting⁵.

Avec ces éléments, nous proposerons d'analyser plus précisément ce poste hybride dont les contours sont difficiles à délimiter. Nous avons fait le choix de présenter cette partie sous forme de « préconisations » qui pourraient concourir à donner une forme de légitimité au Chief Happiness Officer de demain.

Ensuite nous nous attacherons aux freins idéologiques liés au concept idéalisé de « bonheur au travail » et les questionnements sur le sujet, nous ferons apparaître les critiques majeures et notamment celle sur les dangers de l'injonction au bonheur.

Enfin, nous avons voulu conclure cette partie somme toute critique à l'encontre du poste de Chief Happiness Officer en abordant la notion d'« expérience collaborateur », notion abordée pour la première fois lors de notre premier entretien semi-directif et que nous l'avons retrouvée à la lecture de plusieurs articles qui abordaient, chez les salariés, la question de la perte de sens dans le travail. En effet, le concept de l'« expérience collaborateur » sous-tend que pour favoriser une expérience professionnelle unique et exceptionnelle, l'entreprise doit investir sur ses collaborateurs eux-mêmes. Cela nous a semblé intéressant car n'est-ce pas ce que le Chief Happiness Officer promet ?

Cette dernière partie nous permettra de vérifier notre troisième hypothèse à savoir que la fonction même de Chief Happiness Officer s'inscrit dans un contexte encore et toujours incertain même deux ou trois ans après son arrivée dans les entreprises françaises.

⁵ Cf. annexe 2

PARTIE 1

LA CONSTRUCTION D'UN LIEN ENTRE « BONHEUR » ET « TRAVAIL » EN ENTREPRISE : ÉVOLUTION D'UN CONCEPT

En France, l'intérêt pour la Qualité de Vie au Travail (QVT) est relativement récent : visant à travailler sur les dimensions humaines, sociales et techniques du travail, cette notion a pris naissance à Londres et aux États-Unis il y a une cinquantaine d'années lorsque les limites du taylorisme ont été mises à jour.

Vouloir aborder le rapport délicat du « bonheur » et du « travail » - inexistant pendant longtemps -, nous oblige à commencer par une approche diachronique de ces concepts en les replaçant dans leur dimension historique, sociale et culturelle. En effet, il nous a semblé nécessaire d'analyser l'évolution de la construction du lien entre ces deux concepts en France au fil des siècles pour mieux appréhender notre objet d'étude et comprendre ce qui a amené les entreprises à aller encore plus loin dans leur détermination à nous rendre « heureux au travail » en employant le levier d'un nouveau métier : le Chief Happiness Officer.

Si le bonheur est d'une approche complexe liée à l'intime et donc à l'individuel, l'associer au monde professionnel et donc collectif peut sembler une gageure. En effet, lieu où se rencontre une multitude d'individus doués d'émotions toutes aussi multiples et complexes, l'entreprise n'a pas pour vocation de rendre ses salariés heureux. Son dessein est tout autre : faire du profit dans un environnement économique et sociétal à dimension globale.

A travers notre réflexion sur l'émergence du Chief Happiness Officer au sein des entreprises françaises, nous nous sommes intéressés au concept du bonheur aux États-Unis. La raison est double : tout d'abord, le phénomène du Chief Happiness Officer a pris naissance Outre-Atlantique, ce qui nous amène à nous questionner sur la pertinence de son apparition sur le continent européen et notamment en France ; mais également parce que l'influence américaine est évidente notamment sur la GRH en France et sur la vulgarisation de méthodes de management innovantes.

A. LE « BONHEUR AU TRAVAIL » AU FIL DES SIECLES : DES VISIONS CONTRADICTOIRES

« Bien-être » ou « bonheur » au travail ?

A la lecture de la presse évoquant le métier de Chief Happiness Officer notamment de la presse généraliste, nous remarquons que les termes de « bien-être » au travail et « bonheur » au travail sont alternativement utilisés et cela sans réel discernement.

Prenons les exemples suivants :

- la conférence sur la question du bien-être au travail début octobre 2016 a donné lieu à un article publié dans le *Télégramme* le **10/10/16** avec pour titre « Made in Dinan. La performance est dans le bonheur »
- la journée du 13 octobre 2016 « J'aime ma boîte, fêtez votre entreprise » (initiative lancée par Sophie de Menthon, présidente du mouvement patronal ETHIC) a donné lieu à un article intitulé « 13 octobre : la journée où le bonheur est dans la boîte » publié dans *Ouest-France* le **13/10/16**
- l'article « La mélodie du bonheur en entreprise » mis en ligne le **21/11/16** sur le site web *L'entreprise.lexpress.fr* qui aborde la thématique du bien-être des salariés

S'il est question dans l'article du bien-être des salariés dans la sphère professionnelle, on remarque que dans la rédaction de l'article, l'utilisation des vocables « bonheur » et « bien-être » se fait alternativement. Par contre, c'est le terme plus séduisant « bonheur » qui apparaît dans le titre. En effet, en 2016, les articles de la PQR surfent sur l'aspect ludique et cherchent à attirer l'attention du lecteur.

- L'article « Le bien-être au travail n'est-il qu'une mode ? » publié le **24/06/17** dans *Challenges*
- L'article « Bien-être au travail : débat avec Michel Cymes » publié le **30/08/17** dans *Ouest-France*, faisant référence à la Conférence qui s'est tenue à la Cité des congrès de Nantes dans le cadre du Club Prévention santé
- L'article « Et si on pouvait vraiment être bien au travail » publié dans la *Nouvelle République du Centre Ouest* le 18/09/17
- « L'article « Le bien-être au travail : la grande illusion ? » In page LinkedIn de Pauline Lahary, article en ligne le 19/12/17`

En 2017, outre le fait que progressivement certains s'interrogent sur cette mode, on voit de plus en plus des journalistes mettre en avant la question de la santé : en employant le terme de « bien-être », l'auteur cherche à donner à son article une connotation plus scientifique donnant une forme de légitimité et de sérieux pour se distinguer des articles plus généralistes et récréatifs sur le sujet.

On peut constater aussi que les auteurs qui stipulent dans leur titre le poste de Chief Happiness Officer sont souvent interrogatif envers ce concept . Par exemple :

- Un article de Florence Pagneux dans *La Croix* du **29/08/16** « Chief Happiness Officer, artisan du bonheur au travail ? »
- « Chief Happiness Officer : vrai job ou vrai habillage marketing ? mis en ligne sur FocusRh.com le **28/02/17**
- Celui de Camille Thomine « Manageur du bonheur : un métier ou une mode ? publié dans *Le Monde* le **22/05/17**
- Ou celui de Marion Perroud « A quoi servent vraiment les CHO, ces nouveaux responsables du bonheur en entreprise ? dans *Challenges.fr* mis en ligne le **9/10/17**
- « Pour ou contre le Chief Happiness Officer ? » de Florent Vairet dans les *Echos Executives* du **9/04/18**

Interrogatif ou peut-être railleur... :

- « Des chefs du bonheur pour nous rendre heureux ! » de Pascal Paillardet dans le numéro de *La Vie* du **31/08/17**
- « Happiness et wellness officers, unissons-nous ! » de Maud Chuffart dans les *Echos Business* du **9/10/17**
- « FC2 Events revendique le bonheur en entreprise ! » de Thierry Beaupère dans *Tour Hebdo* du **01/11/18**

En 2018, la vogue du titre accrocheur affichant le concept du « bonheur au travail » tend à s'estomper : la médiatisation du poste de Chief Happiness Officer a eu pour conséquence que les titres mentionnent cet intitulé de poste et efface la terminologie « bonheur au travail » devenue inutile et discutable. Citons par exemple :

- L'article de Florent Vairet « Pour ou contre le chief happiness officer ? » dans *Les Echos Executives* du **9/04/18**
- Ou le guide pratique « Chief happiness officer : quelle réalité derrière les fantasmes ? de *La Fabrique Spinoza* du **14/12/18**

Par ailleurs, avant l'engouement en France du « bonheur au travail » et l'apparition des CHO de 2016, la terminologie « bien-être » se faisait plus récurrente : citons le dossier « Le bien-être au travail, objectif en soi et vecteur de performance économique » réalisé par *La Fabrique Spinoza* en **avril 2013** ; ou la note de synthèse « Les 12 dimensions du bien-être au travail. Un cadre d'analyse global du bien-être au travail » rédigé par *La Fabrique Spinoza* en **novembre 2014**... Nous notons

également qu'en 2017, la même *Fabrique Spinoza* sortait en **2017** un nouveau dossier « Le kit des passeurs du bonheur au travail ». La vague « bonheur au travail » était lancée.

Cette ambiguïté devant ces deux terminologies « bonheur » ou « bien-être » au travail nous invite à un préambule.

En effet, si les deux notions sont liées, il nous semble intéressant de retenir dès à présent la différenciation proposée par le français Boris Cyrulnik : le bien-être se situe dans l'immédiateté du ressenti, la perception physique (ex : je mange bien, je me sens bien) et de son côté, le bonheur résulte dans le fruit d'une élaboration, d'une construction stable. Pour le neuropsychiatre et éthologue, le bonheur n'existe que dans la représentation qu'on s'en fait : « [Le bonheur] c'est dans un autre lieu, dans un autre temps, c'est presque une utopie. Mais l'utopie est une représentation qui provoque un sentiment que, lui, on éprouve dans le réel... et qui rend heureux »⁶.

Nous pouvons donc avoir le sentiment d'être efficace et éprouver une grande satisfaction dans l'accomplissement de notre travail sans pour autant être heureux...

Ainsi, si le bonheur est dans l'aboutissement d'une construction stable et durable, peut-il alors s'inscrire dans l'espace de travail des salariés ? Nous tenterons de revenir sur ce point à l'issue de notre travail.

A.1. LA RECHERCHE DU BONHEUR... UNE DEFINITION ET UNE QUETE COMPLEXES

« Tout homme veut être heureux ; mais pour parvenir à l'être, il faudrait commencer par savoir ce que c'est que le bonheur » Jean-Jacques Rousseau, *Émile ou de l'éducation* (1762)

« Le concept de bonheur est un concept si indéterminé, que, malgré le désir qu'à tout homme d'arriver à être heureux, personne ne peut jamais dire en termes précis et cohérents ce qu'il désire et veut véritablement... car tous les éléments qui font partie du concept du bonheur sont dans leur ensemble empiriques » Emmanuel Kant, *Fondements de la métaphysique de mœurs* (1785)

« On devrait bien enseigner aux enfants l'art d'être heureux » Émile-Auguste Chartier dit Alain (1928)

Depuis la nuit des temps, l'être humain recherche le bonheur, cet « état durable de plénitude et de satisfaction, état agréable et équilibré de l'esprit et du corps, d'où la souffrance, le stress, l'inquiétude et le trouble sont absents »⁷. Cette définition pourrait être complétée par la notion de « quête » exprimée par Pascal (1623-1662) : « tous les hommes recherchent le bonheur, c'est le motif de toutes leurs actions »⁸. Le bonheur est donc l'objet ultime du désir humain qui donnerait un sens à son existence.

⁶ « Les clés du bonheur ». Entretien avec Boris Cyrulnik. In : *Le Nouvel Observateur* n° 1939, 3/01/2002

⁷ Définition introductive élaborée à partir de celles du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), Dicophilo, Larousse et Littré

⁸ Blaise Pascal, *Pensées* (1670). sous la direction de Philippe Sellier, Ed. Poche, 2000, *Pensées* n° 181

a) Une approche philosophique : vision optimiste / vision pessimiste

Nous le savons, la définition du bonheur diffère selon chaque être humain et les moyens pour parvenir à cet état peuvent être tout aussi différents selon la configuration qu'il se fait de sa vie, selon l'époque dans laquelle il vit, ses courants de pensée, sa propre sensibilité... Le bonheur relève donc de l'intime, c'est un idéal bien multiple et de tout temps, il a été difficile d'en donner une définition stricte et universelle.

Bien avant que l'entreprise s'intéresse au bonheur de ses salariés d'abord sur leur lieu de travail (localisation géographique) puis ensuite dans le cadre de leur activité professionnelle, nombre de penseurs : philosophes, sociologues ou psychologues et universitaires ont réfléchi au concept du bonheur de l'être humain et souvent avec des positions divergentes.

Tout d'abord, dans la tradition philosophique occidentale, deux théories se sont opposées : celles des « optimistes » pour qui le bonheur comme « état de satisfaction totale » est possible (Spinoza, Montaigne, Diderot, Leibniz) ou facile puisque dans la satisfaction des besoins naturels (Épicure) et celle des « pessimistes » pour qui cette conception est difficile (Rousseau, Pascal) voire impossible : « Tout bonheur est négatif, sans rien de positif ; nulle satisfaction, nul contentement, par suite, ne peut être de durée ; au fond, il ne sont que la cessation d'une douleur ou d'une privation »⁹.

Démunis devant le « mal » qui est dans la nature de l'Homme, les pessimistes ont une approche philosophique de la vie bien éloignée de celles des optimistes. Citons le philosophe Alain (1868-1951) qui s'est beaucoup exprimé sur le concept du bonheur « Le pessimisme est d'humeur, l'optimisme est de volonté. Tout homme qui se laisse aller est triste... »¹⁰.

Nous retiendrons, parce qu'elle apporte l'idée d'« action » qui nous semble intéressante, la vision d'Alain qui avance que le bonheur n'est pas seulement qu'une affaire de circonstances heureuses mais elle est surtout une affaire de volonté. Pour Alain, ce serait un devoir d'être heureux : bonheur et devoir seraient alors indissolubles. Le bonheur trouve son essence non pas dans la passivité mais dans l'activité¹¹. L'action serait pour lui l'un des moyens de parvenir au bonheur.

L'homme est donc « acteur » de son bonheur possible et se doit de le chercher quotidiennement par son travail. Même approche chez Aristote « S'il faut admettre que bien agir et être heureux sont une même chose, il s'ensuit que, pour un État en général, et pour chaque homme en particulier, la vie la meilleure est la vie active »¹². Ainsi, reprenant la citation du psychologue et philosophe

⁹ Arthur Schopenhauer. *Le Monde comme volonté et comme représentation* (1818), Ed. PUF, 1966, quatrième livre, § 58

¹⁰ Alain. *Propos sur le bonheur* (1928). Ed. Folio essais, 1996, Chapitre XCII « Du devoir d'être heureux »

¹¹ Alain. *Propos sur le bonheur Op. cit.*, Chapitre XCII « Du devoir d'être heureux »

¹² Aristote. *Politique*, Livre VII, § 3

américain William James « l'action n'apporte pas toujours le bonheur, mais il n'y a pas de bonheur sans action », pour être heureux, il faudrait simplement s'en donner la peine...

b) Une préoccupation nouvelle

A la lecture de la littérature sur la question, il semblerait que la recherche du bonheur appartienne aux sociétés pacifiées et économiquement stables (nous verrons plus loin que le concept scientifique du bonheur est très récent). En France, le bonheur n'a pas toujours occupé une place centrale dans la société : pendant longtemps, les valeurs portaient davantage sur la notion de gloire, de puissance, de dévotion ou plutôt de piété, de morale ou de devoir. Selon l'universitaire Rémy Pawin, « l'aspiration à la vie heureuse ne s'est pleinement déployée qu'au cours de la seconde moitié du XXe siècle »¹³.

En effet, si le bonheur est un thème littéraire essentiel durant le siècle des Lumières, il sera controversé et donc freiné jusqu'à la première moitié du XIXe siècle, les normes religieuses imposant leurs règles : le bonheur ne s'obtient qu'au Paradis pour peu que les principes religieux aient été scrupuleusement respectés tout au long de la vie terrestre. Dans le cas contraire, on parle de vanité. L'homme doit se satisfaire de ce que le Divin lui concède quotidiennement ; l'autosatisfaction n'est pas de mise et le bonheur ne fait pas partie des normes.

Au début du XXe siècle, l'étau se desserre mais les élites républicaines françaises continuent de nourrir une suspicion à l'égard du bonheur : « la poursuite individuelle du bonheur recèlerait intrinsèquement un risque de désordre social que la morale doit prévenir »¹⁴. Concevoir son propre bonheur n'est pas un objectif recommandable.

Par ailleurs, pendant longtemps et notamment durant les siècles perturbés par les guerres de 1870, 1914/1918 et 1939/1945, les croyances opposent puissance et bonheur, excepté lorsque la joie accompagne un triomphe. Le désir de bonheur rendrait les individus moins combattifs alors qu'au contraire, la difficulté, l'obstacle et le courage sont magnifiés. Se trouvant dans l'obligation de produire pour consommer, l'individu doit différer son plaisir.

Après la seconde guerre mondiale, la société de consommation fondée sur le progrès social a produit l'idée d'un possible accès au bonheur, la consommation participant à l'augmentation de la richesse du pays et plus un pays s'enrichit plus il produit des biens dont les citoyens peuvent jouir.

¹³ Rémy Pawin « La conversion au bonheur en France dans la seconde moitié du 20^e siècle » In : *Vingtième siècle*, Revue d'histoire. Presses de Science Po. 2013/2 n° 118, p. 171 (www.cairn.info)

¹⁴ Rémy Pawin « La conversion au bonheur en France dans la seconde moitié du 20^e siècle ». Op. cit., p. 173

En effet, c'est spécifiquement après la guerre de 1945, notamment à partir des années 50, que la notion d'épanouissement de l'homme apparaît : un mouvement de libération et d'esprit positif envahit la population qui aspire à fuir toutes ces années de tourments. Rémy Pawin parle alors de « conversion au bonheur »¹⁵. Discrètement, on commence à percevoir l'idée d'une vie heureuse et d'un bonheur non plus collectif mais individuel dans les films par exemple, les romans... il appartient alors à la sphère privée de l'individu et non plus uniquement publique.

Nous avons choisi d'illustrer l'évolution du bonheur de l'individu de la fin des années 1950 en regardant du côté des œuvres cinématographiques car elles reflètent bien, selon nous, le bouleversement sociétal et culturel de la société et qui va trouver son apogée durant les événements de 1968 avec la revendication du bonheur pour soi.

Ainsi, dans les années 60, le cinéma cherche à accentuer le processus de propagation de la valeur bonheur : lorsque les États-Unis offrent un James Bond qui, tout en travaillant, s'offre du bon temps avec ses James Bond girls, la France propose, dans un autre registre, un cinéma anticonformiste appelé « cinéma de la nouvelle vague » (1959/1965) avec des productions intimistes et des héros qui poursuivent leur destinée toute personnelle et non pas ce qui pourrait être leur devoir. La société découvre alors l'envie de se distraire, de rire : les spectateurs attendent qu'on leur raconte sur écran des histoires qu'ils pourraient rencontrer dans la vraie vie mais aussi celles qui retracent leurs propres aspirations personnelles de vie heureuse.... Évoquons, par exemple, le succès en 1966 d'« Un homme et une femme » de Claude Lelouch, film qui montre que tout est possible avec un scénario dans lequel beaucoup de femmes et d'hommes se sont projetés.

Nous le voyons, une vague de modernité bouleverse les codes établis de la société. Nous pourrions illustrer ce mouvement avec la phrase d'Edgar Morin dans *L'Esprit du temps* : « le bonheur est effectivement la religion de l'individu moderne »¹⁶.

Sur les années 1960-1970, la recherche du bonheur devient donc de l'ordre de l'intime, du retour sur soi jusqu'à même l'individualisme. Les acteurs mis en lumière expriment leur désir d'être simplement heureux et cela, de la manière qu'ils l'entendent. Ils assument leur choix même s'ils doivent être incompris ou mal jugé. Prenons l'exemple d'« Alexandre le bienheureux » d'Yves Robert...

En effet, 1968 et les années qui suivent portent avant tout l'idéal d'un bonheur individuel. En se déconstruisant, la société cherche à se libérer des règles et des valeurs établies et entre dans une ère qu'on pourrait appeler d'hédonisme. Liberté de pensée, liberté d'expression, l'individualisme prend le pas et toutes les institutions fondamentales sont remises en cause : l'école, l'entreprise,

¹⁵ Rémy Pawin « La conversion au bonheur en France dans la seconde moitié du 20^e siècle ». Op. cit., p. 173

¹⁶ Edgar Morin. *L'Esprit du temps*. T. I : Névrose, Paris, Ed. Grasset, 1962, p. 177-178

l'université, la famille sont, pour une partie de la population, les jeunes mais pas seulement, synonymes de privation de liberté : il s'agit de reprendre la main sur sa propre vie, son avenir jusqu'au droit de disposer de son corps (féminisme). Le caractère unique du bonheur sort progressivement de la sphère publique pour être revendiqué par tout un chacun.

c) Un nouvel indicateur économique mondial

Progressivement, le bonheur devient un objet d'études et les nombreuses enquêtes publiées aujourd'hui par les instituts de sondages le montrent encore et toujours, même si certaines, il est vrai, sont nettement remises en question tant elles s'appuient sur une notion délicate à appréhender.

En France, la première mesure du bonheur « subjectif » intervient après-guerre en 1946 sur l'initiative du fondateur de l'IFOP mais l'objet étudié, jugé alors peu sérieux, entraîne un arrêt des tentatives de mesure jusque dans les années 1970 : en 1972, le chercheur Philippe d'Iribarne crée le Centre de Recherche sur le Bien-Etre (CEREBE) et à partir de 1973 un baromètre régulier de mesure du bien-être subjectif est mis en place sous l'égide de la CEE. Les pouvoirs publics participent à ce mouvement : en 1974, pour la première fois, le ministère de la Qualité de la vie est inauguré sous la présidence Giscard d'Estaing... même s'il a réellement davantage en charge les questions d'environnement.

Parce qu'elles sont au cœur de notre sujet, intéressons-nous aux mesures plus récentes et à travers elles... à leurs freins : en 2009, le rapport Stiglitz¹⁷ met en lumière les limites du Produit Intérieur Brut (PIB) comme indicateur de mesure de l'évolution des pays et des sociétés. Il suggère l'application de nouvelles dimensions de mesure plus proches des notions de bien-être. Depuis, les instituts et organismes de sondage ont mis en place l'utilisation de leur propre indice, en plus du PIB : l'ONU, par exemple, a retenu six facteurs dans ses enquêtes : le PIB par habitant, l'espérance de vie et de bonne santé, le soutien social disponible, le degré de liberté de prendre des décisions concernant sa vie, la générosité dans la société et l'absence de corruption. Parmi les autres indices spécifiques aux études internationales, citons par exemple : l'IBM (Indice de Bonheur Mondial), le World Happiness Report, le Happy Planet Index, le Gallup/Healthways Well-Being Index ou le Better Life Index... Autant d'indices pour autant de pistes d'analyse.

En 2011, les Nations Unies adoptent une résolution sur le bonheur comme « approche globale de développement » et appellent les pays à introduire le bonheur comme indicateur « économique ».

¹⁷ Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social. 2009.
URL : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000427.pdf>

Ainsi, tous les ans, un classement mondial sur le rapport au bonheur est publié, réalisé auprès de 156 pays. En 2018¹⁸, la France gagne 8 places par rapport à 2017 passant du 31e au 23e rang derrière les pays Nordiques : la Finlande en première position, puis la Norvège et le Danemark. Cette augmentation traduit bien une attente des Français en matière de bonheur.

Le poste de Chief Happiness Officer venant d’Outre-Atlantique, nous accorderons une attention toute particulière à la situation aux États-Unis : en 2018, les États-Unis perdent 4 places par rapport à 2017, ce qui les place tout de même au 18e rang. Le rapport justifie cette baisse par les épidémies continues d’obésité, de toxicomanie et de dépression non traitées.

Signalons enfin les enquêtes « HappyAtWork » réalisées chaque année depuis 2015. Elles mettent en valeur les entreprises qui ont la meilleure performance au questionnaire HappyIndex®/AtWork sur le site ChooseMyCompagny : il s’agit d’un classement des meilleures entreprises dans lesquelles il fait bon travailler. Ces enquêtes ont eu un fort impact dans la presse lors de la médiatisation des premiers CHO en 2016, c’est la raison pour laquelle nous les citons et nous en reparlerons plus en détail.

A.2. LE CONCEPT DU TRAVAIL : COEXISTENCE DE DIMENSIONS MULTIPLES

*« L’activité est indispensable au bonheur ; il faut que l’homme agisse, fasse quelque chose si cela lui est possible ou apprenne au moins quelque chose »
Arthur Schopenhauer, Aphorismes sur la sagesse dans la vie (1851)*

« Le travail est indispensable au bonheur de l’homme ; il l’élève, il le console et peu importe la nature du travail pourvu qu’il profite à quelqu’un : faire ce qu’on peut c’est faire ce qu’on doit » Alexandre Dumas fils, Revenants (1851)

« Le propre du travail, c’est d’être forcé » Alain, Les Arts et les Dieux (1943)

« Le meilleur travail n’est pas celui qui te coûtera le plus mais celui que tu réussiras le mieux » Jean-Paul Sartre, Sartre par lui-même (1967)

On remarquera que la langue française n’utilise qu’un seul mot pour le vocable « travail » proposant pourtant plusieurs sens : 1. une certaine activité réalisée ; 2. la façon de réaliser cette activité ; 3. le résultat de cette activité. C’est assez spécifique à la langue française.

A ce stade de notre réflexion, soulignons que même si le rapport Stiglitz de 2009 sur la mesure des performances économiques et du progrès social¹⁹, précise que le travail n’est pas seulement le travail rémunéré mais il peut aussi être le travail domestique, associatif ou collaboratif..., nous nous attacherons dans notre mémoire à ne regarder le mot « travail » qu’à travers son sens économique

¹⁸ Classement mondial sur le rapport au bonheur, URL : https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR_web.pdf

¹⁹ Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social, accessible sur : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000427.pdf> Op. Cit.. p. 15.

usuel : c'est-à-dire comme étant une « activité rémunérée, facteur de production contribuant à l'activité économique, fourni par des salariés en échange d'un salaire »²⁰.

Étymologiquement, on a eu l'habitude de dire que le terme « travail » venait du latin tripalium, instrument de torture sous l'Antiquité. Pourtant d'autres hypothèses ont aussi été avancées, notamment l'influence du latin « trabs » signifiant « poutre » qui aurait généré la notion d'« entraver »²¹ et qui a pu orienter les usages vers des expressions de souffrance. D'autres linguistes évoquent encore le verbe latin « tribulare » signifiant « presser » ou écraser avec la herse, le blé par exemple avec un sens figuré de « tourmenter, torturer l'âme pour éprouver sa foi »²². Quelle qu'en soit l'origine précise, le travail vise un but nécessitant de surmonter des résistances ».

Pour comprendre l'intérêt que revêt aujourd'hui le bonheur au travail pour les salariés, observons la notion de travail à travers un prisme diachronique.

a) Évolution de la place du travail pour l'homme au fil des siècles

« Le travail éloigne de nous 3 grands maux : l'ennui, le vice et le besoin » Voltaire, Candide (1759)

« Le capital est seulement le fruit du travail et il n'aurait jamais pu exister si le travail n'avait tout d'abord existé » Abraham Lincoln, Premier message annuel au Congrès (1861)

« Le travail vous donne le but et le sens de la vie qui serait vide sans lui » Stephan Hawking, Une brève histoire du temps (1988)

Tout le monde s'accorde à dire que la place du travail est centrale dans les sociétés industrialisées. Pourtant le concept lui-même n'est pas dénué de paradoxes : le premier d'entre eux porte sur le fait que si, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'augmentation de la productivité du travail a incité à produire davantage, cette production a dû se faire avec le moins possible de travail humain... ce qui a indéniablement aggravé les conditions sociales et augmenté le chômage. Le travail est alors devenu une priorité économique, et pour comprendre les attentes que les salariés ont envers leur travail, il semble légitime de se poser la question de la place du travail dans la vie de l'homme.

Le travail : ceux qui n'en ont pas le déplorent et ceux qui en ont un le trouvent mal adapté à leurs aspirations d'épanouissement personnel. En tout cas, l'emploi reste la préoccupation de chaque individu (comme de nos gouvernants) qu'il s'agisse d'en trouver un, de le conserver ou d'en changer... S'il est une source de revenu indispensable pour vivre bien, il offre également un statut social que l'on espère toujours plus prestigieux car synonyme de réussite sociale et de fortune.

²⁰ Encyclopaedia Universalis

²¹ Dictionnaire Littré

²² André Eskénazi « L'Étymologie de Travail », In : *Revue Romania* n° 126, n° 503-504, 2008, pp. 296-372

S'il donne un statut social, le travail n'est pas la seule activité créatrice de « lien social ». Pendant longtemps dans les sociétés dites traditionnelles, il n'était pas au centre de tout : le travail manuel et intellectuel n'obtiendra ses lettres de noblesse et une forme de valorisation qu'à partir du Moyen-âge.

Cela nous incite à analyser la notion de travail à partir de ce qui nous semble être ses contradictions.

1. DICHOTOMIE « SOUFFRANCE - PENIBILITE / PLAISIR - ENRICHISSEMENT »

Dans l'Antiquité et au Moyen-Âge, les sociétés sont traditionnellement agricoles et le travail représente une valeur secondaire : il faut bien que certains travaillent pour que d'autres puissent se consacrer à des tâches plus nobles : la politique, la guerre et la pensée scientifique et intellectuelle. Synonyme de pénibilité, de souffrance et de fatigue, le travail est réservé à ceux qui ne peuvent pas s'en affranchir.

Spécifiquement au XIIe siècle, le mot « travail » désigne un « tourment psychologique » ou encore une souffrance physique (nous avons conservé aujourd'hui cette idée à travers l'appellation « salle de travail » dans lesquelles les femmes accouchent encore, bien que la médecine ait inventé la péridurale réduisant les souffrances).

Ce n'est qu'au XVIIIe siècle que le philosophe et économiste Adam Smith élabore le concept, toujours repris aujourd'hui, de « création de valeur » et « d'enrichissement »²³ en l'associant aux facultés du travail humain, et il faudra attendre le XIXe siècle pour que Friedrich Hegel avance la notion de « réalisation de soi ». Hegel, en effet, définit la spécificité de l'homme par la conscience de soi : « l'homme se constitue pour soi par son activité pratique, parce qu'il est poussé à se trouver lui-même dans ce qui lui est donné immédiatement, dans ce qui s'offre à lui extérieurement »... « il y parvient en changeant les choses extérieures, qu'il marque du sceau de son intériorité et dans lesquelles il retrouve ses propres déterminations »²⁴. L'activité pratique permet ainsi à l'homme de se réaliser concrètement dans ses actions avec une conscience de soi, conscience de sa propre action sur les choses extérieures.

La pénibilité du travail détruit le rêve de l'homme, il faut donc chercher à le rendre plus supportable. Le XXe siècle étant celui de l'emploi, synonyme de structure sociale, l'État providence tentera de garantir le plein emploi aux salariés et une forme de bien-être en échange des efforts fournis²⁵.

²³ Adam Smith. *Traité des sentiments moraux*. Paris : PUF, p. 140

²⁴ Friedrich Hegel. *Esthétique*. Tome 1, 1835 (posth.), p. 25. Consultable en version électronique :
URL : http://classiques.uqac.ca/classiques/hegel/esthetique_1/Hegel_Esthetique_tome_1.pdf

²⁵ Proper Boissonnade. *Le travail dans l'Europe chrétienne au Moyen-Âge au Ve-XVe siècle*. Genève : Ed. : Slatkine, 1921, p. 334. URL : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k58771/f350.item.r=effort>

2. DICHOTOMIE « ACTION - PRODUCTION / INERTIE - OISIVETE »

Au cours des XVe-XVIe siècles, le mot « travail » prend l'acception que nous lui connaissons aujourd'hui et avec le sens d'une activité productive. Le travail prend la signification « se donner la peine pour ».

On peut sans doute y voir ici une passerelle vers la notion de bonheur et les propos d'Alain : si le bonheur trouve son essence dans le devoir d'être actif, le travail est aussi une action nécessitant de se donner la peine pour l'accomplir. Mais en même temps, on est toujours dans cette incompatibilité abordée plus tôt qui est de constater que si le travail est lié à la souffrance, alors comment peut-il être associé à une forme de bonheur ?

Durant les XVI et XVIIe siècles²⁶, les échanges commerciaux, le développement des sciences apportent un renouveau. L'Église également. Si pour les catholiques, le fait de travailler n'a pas de valeur positive pour la recherche du salut, les réformateurs protestants Luther et Calvin proposent une nouvelle approche : l'activité professionnelle est une tâche que Dieu a donné à accomplir aux hommes, la profession devient une vocation « divine ». Au XVIIIe siècle, la notion de bonheur associée à celle du travail se renforce car le bonheur sans le travail semble impossible ; lui seul permet de satisfaire les conditions du bonheur : les révolutions agricole et industrielle (mouvement venu d'Angleterre) offriront alors un monde d'espoir et de modernité. C'est à cette époque que le mot travail trouve sa définition de « facteur de production » régi par des règles économiques et juridiques. On commence à parler de recherche de productivité et de spécialisation des tâches et d'amélioration de la vitesse d'exécution. Le travail devient source de richesse et de création de valeur.

Au XIXe siècle, les analyses de Max Weber s'appuieront sur cela pour dire que le travail acquiert, par cette approche, une dignité et une valeur spirituelle : il permet à l'homme non seulement de réaliser sa foi en participant par son travail à l'œuvre de Dieu d'où une forte valorisation religieuse du travail mais aussi en véhiculant un symbole positif, le travail apparaît comme une contrainte induite par l'Église. Ainsi, dans le travail se trouve le sens personnel de la vie lié à une vision de Dieu sur soi-même.

L'état de la religion sur le travail se relâche au XIXe siècle avec des ouvrages faisant le réquisitoire contre le travail. Par exemple, citons l'ouvrage *Droit à la paresse* de Paul Lafarge aux Éditions Le temps des Cerises, coll. Rouge publié en 1999 ou l'essai *Éloge de l'oisiveté* de Bertrand Russell (trad. M. Parmentier) publié aux Éditions Allia en 2002.

²⁶ Hubert Faes. *Peiner, œuvrer, travailler. Sur le travail et la condition humaine*. Paris : Ed. L'Harmattan, 2003, p. 75

Paradoxalement, on peut remarquer que la notion de loisir se rapporte aussi au travail de façon détournée puisque les loisirs sont les activités que l'on peut pratiquer dans le temps laissé libre par le travail. Cette idée de plaisir dans le travail ne se rapproche-t-elle pas aussi du concept qui nous intéresse aujourd'hui à savoir la promotion d'une forme exprimée de satisfaction et de plaisir au travail, de la motivation de l'homme pour son travail et de son épanouissement dans le travail ?

3. DICHOTOMIE : « ALIENATION – EXPLOITATION / ÉMANCIPATION - LIBERATION »

Avec le XIXe siècle et notamment en France et en Allemagne, la représentation du travail prend une nouvelle dimension sous l'influence de l'industrialisation et de l'augmentation de la productivité du travail. « Le travail apparaît comme « l'essence de l'homme », le « moyen dont dispose désormais l'humanité pour progresser vers le bien-être »²⁷. L'idée n'est donc pas nouvelle...

Mais c'est aussi au cours de ce siècle que l'on observera un exode rural et que l'on passera du fermage au salariat. Le travail devient, selon Dominique Méda, « le pivot de la distribution des revenus, des droits et des protections caractéristiques de la société salariale »²⁸. Mais parallèlement, apparaît la misère de la classe ouvrière, les conditions de travail inhumaines et une condition de salariat bien difficile. A la fin du XIXe siècle, le mécontentement de la classe ouvrière explose, la pénibilité du travail détruit le rêve de l'homme. Le travail est-il vraiment source de richesse ou plutôt source de pauvreté ?

A la fin du XIXe siècle, la vision marxiste apporte une vive critique du salariat et une opposition entre le vrai travail (essence de l'homme) et la réalité du travail qu'il qualifiera d'aliénation. Selon les convictions de Karl Marx (1818-1883), ce n'est pas le travail qui est problématique c'est davantage la forme qu'il a pris dans le système capitaliste qui est dommageable. Dans la critique qu'il formule du processus de division du travail et en général de l'industrialisation, Marx tend à démontrer que l'ouvrier ne se reconnaît plus dans le travail ni à travers ce qu'il produit : il parle d'« aliénation » et d'« exploitation ». Il suppose que le caractère aliénant du travail pourrait disparaître par l'autonomie et l'abolition du salariat : le travailleur pourrait alors s'approprier ses propres moyens de production mais la difficulté est que le travail est régi par une nécessité d'efficacité et de productivité. Le travail échappant à la maîtrise de l'ouvrier et à sa liberté, devient un « travail forcé », il ne représente plus la satisfaction d'un besoin mais seulement le moyen de satisfaire des besoins en dehors du travail²⁹.

²⁷ Dominique Méda. *Le travail : une valeur en voie de disparition ?* Paris : Ed. Flammarion, Coll. Champs Essais, 2010, p. 99

²⁸ Dominique Méda. *Le travail*. Paris : PUF, Coll. Que sais-je ? 2614, 2018

²⁹ Karl Marx. *Les manuscrits économique-philosophiques de 1844*. Trad. Franck Fischbach. Paris : Ed. Vrin, 2007

A la critique de Marx sur l'absence d'autonomie et de liberté générées par le travail, s'oppose la vision positive d'Alain pour qui l'activité du salarié est obligatoirement source de bonheur puisqu'elle est le moyen pour l'homme de garder la maîtrise sur son propre rôle.

Toutefois, le travail, même pénible ou aliénant, effectué par l'homme, est une activité visant à lui permettre d'obtenir in fine un gain : salaire, reconnaissance de la hiérarchie, estime de soi, etc. Ce gain ainsi remporté peut procurer satisfaction et joie et cela, hier comme aujourd'hui...

Dans cette démarche d'acquérir un gain, il y a aussi une valeur d'échange : l'homme qui travaille fournit un effort qu'il ne fournirait sans doute pas s'il n'obtenait pas un avantage en échange. Certes, il y a une forme de contrainte mais on peut également parler de libération : en étant obligé de travailler, l'homme est conduit à développer ses aptitudes. Le travail devient alors un stimulant pour exercer nos forces physiques et intellectuelles. Par l'effort et la volonté, le salarié apprend à se dépasser pour atteindre une maîtrise de lui-même en tant qu'être humain.

A travers le bonheur, Karl Marx propose une forme d'émancipation politique : le pouvoir de refuser les conventions d'une époque. Le bonheur est de sentir que toute chose fait partie de soi-même et donc propriété de tous et de personne³⁰.

Nous sommes toujours dans un questionnement : le bonheur est-il un concept individuel ou collectif ? Nous parlons du bonheur au sein de l'entreprise, lieu où le collectif règne, or le bonheur nous est propre. Cette position qui sous-tend notre travail de définitions est en lien direct avec notre problématique car elle prétend éclairer voire justifier les nouvelles aspirations des salariés : si le travail est nécessaire pour la productivité du pays et la prospérité de son peuple, il ne doit pas contrarier l'Homme dans son cheminement vers la réalisation de soi.

b) La valorisation du travail

Nous le voyons, la valeur travail est un objet de recherche et d'études qui a beaucoup évolué. A ce stade de notre réflexion, nous voulons mettre la notion économique du travail de côté pour nous intéresser spécifiquement à l'approche morale (et toujours philosophique) de la valeur travail car c'est elle, nous semble-t-il, qui nous aidera à développer notre sujet.

³⁰ Francis Wheen. *Karl Marx, biographie inattendue*. Trad. Roland Desné. Paris : Ed. Calmann-Lévy, 2003

1. LE TRAVAIL COMME LIEN SOCIAL : INTEGRATION ET PROTECTION

Dans son ouvrage³¹, Dominique Méda a montré que le travail n'avait pas toujours été au centre de la société. Dans les sociétés primitives, grecques et romaines et celles du début de l'ère chrétienne, les fonctions de travail n'étaient ni le lien de l'intégration sociale ni la réalisation de soi. Dégradant, le travail a été pendant longtemps réservé aux esclaves et à ceux qui ne pouvaient s'en affranchir.

Aujourd'hui, l'entreprise est le lieu où se nouent l'essentiel des relations humaines et affectives en dehors de la famille ; elle est devenue le vecteur principal de lien social. Cela explique que les périodes de chômage soient des moments si mal vécus par ceux qui les subissent, synonymes parfois de désocialisation. Il peut en être de même au moment de la retraite.

A l'issue de la seconde guerre mondiale, pour la majorité de la population en France et en Europe, le travail prend un nouveau statut en devenant un « emploi » : il apporte des ressources fixes mais également des droits (sécurité sociale, SMIG, etc.)

Le travail confère une « identité » selon Vincent de Gaulejac³². Il concède à l'individu une place dans la société. Par le travail, nous accédons à une situation et une respectabilité. Il est donc un facteur de développement personnel et de construction de soi.

Être détenteur d'un emploi, avoir un salaire, des droits à formation, une protection sociale, des droits et devoirs légaux, une place dans une organisation, des relations de travail : ce sont les « supports matériels et juridiques » que Robert Castel juge indispensables pour avoir une existence sociale reconnue³³.

Au fil des siècles, le travail se structure et s'institutionnalise mais les politiques libérales des Nations et la mutation technologique (qui bloque tout retour en arrière) entraînent une remise en cause d'institutions nées après-guerre et donc plus en adéquation avec la société d'aujourd'hui. En 2015, dans son ouvrage revenant sur la question du droit du travail, Alain Supiot appelle à aller plus loin et à imaginer un nouveau modèle de production pour les générations à venir qui s'attacherait davantage à l'essentiel : justice sociale, réduction des inégalités et améliorations des conditions de travail³⁴.

³¹ Dominique Méda. *Le travail, une valeur en voie de disparition ?* Paris, Ed. Flammarion, 2010,

³² Vincent de Gaulejac. *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Ed. du Seuil, 2011, p. 33

³³ Hélène Garner. *Robert Castel La montée des incertitudes*. In : *Revue.org*. Travail et emploi n° 119.
URL : <http://travailemploi.revues.org/1730>, pp. 89-91

³⁴ Alain Supiot. *Critique du droit du travail*. Paris : Ed. PUF, Coll. Quadrige Essais, 200, p. 205

2. LE TRAVAIL COMME SOURCE D'ACCOMPLISSEMENT DE SOI : LA PLACE DE LA MOTIVATION

Au cours du XXe siècle, deux psychologues américains cherchent à structurer les sources de motivation de l'homme dans le travail. Deux visions sont mises en avant :

1. la première, celle de Frederick Herzberg (1923-2000) qui propose la théorie dite des deux facteurs (la satisfaction au travail et l'insatisfaction au travail). Le postulat avancé est que le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de satisfaction et le contraire de l'insatisfaction est l'absence d'insatisfaction. Ces deux facteurs agissent de manière indépendante. Ainsi, un salarié peut à la fois être satisfait et insatisfait dans son travail : les facteurs de motivation sont alors reliés au contenu du travail (responsabilité, réalisations) et les facteurs d'insatisfactions sont reliés à l'environnement du travail (sécurité d'emploi, salaire, avantages sociaux) »³⁵.

Herzberg distingue³⁶ :

- a. les facteurs d'hygiène (propres aux êtres vivants) qui sont des sources de satisfaction (et non de motivation). Mais si ces besoins d'hygiène ne sont pas satisfaits, cela peut être une source de démotivation. Ces facteurs se retrouvent dans les relations d'équipe, les conditions de travail, la rémunération.
- b. et les facteurs internes (particuliers à l'Homme) qui sont des sources de motivation : cela peut être le contenu des tâches, la réussite, la promotion, l'autonomie. Ce sont de vrais éléments de stimulation pour le dépassement de soi.

Même controversée, cette théorie nous a semblé importante à retracer dans notre travail car elle a offert une vraie réflexion à une époque où le rapport Homme/Travail prenait une nouvelle dimension et où la psychologie ouvrait des perspectives innovantes, nous le verrons également dans le chapitre suivant qui abordera la question des émotions.

2. la seconde vision est élaborée par Abraham Maslow (1908-2000). Il propose une théorie dite de la motivation, selon laquelle les motivations de l'homme, depuis son origine, naîtraient des besoins fondamentaux qu'il chercherait à satisfaire selon une hiérarchie préétablie : une représentation pyramidale qui commencerait à sa base par la satisfaction des besoins physiologiques pour arriver à l'ultime stade qui serait l'accomplissement de soi et l'épanouissement.

³⁵ Définition tirée de Wikipédia

³⁶ Définition tirée du site <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article7>

Plus connue car davantage enseignée en management, cette théorie de Maslow est elle aussi quelque peu controversée car elle induit qu'un individu ne peut changer de classification s'il n'a pas satisfait un besoin à chaque étape. Or, l'Homme est complexe et un salarié peut être plus sensible à un besoin particulier qu'un autre.

La pyramide de Maslow à travers les RH

Depuis une dizaine d'années, une forme de transposition du modèle de Maslow est apparue dans la sphère professionnelle. Au regard des enquêtes que nous avons consultées sur la satisfaction des salariés envers leur travail et leur entreprise, nous avons choisi de nous appuyer sur l'approche faite par le journaliste et consultant spécialiste des questions RH Gaël Chatelain-Berry³⁷ car elle regroupe bien les données vues dans les enquêtes de notre corpus.



Gaël Chatelain-Berry
Simplement Entrepreneurs

Si l'argent semble ne plus être la seule source de motivation exprimée par les nouvelles générations (c'était moins vrai pour les générations précédentes), il n'en demeure pas moins qu'il est impossible de vivre dans nos sociétés sans un salaire suffisant et le CDI offre une stabilité rassurante. En conséquence, le journaliste positionne le salaire à la base de la pyramide comme étant le premier besoin à satisfaire.

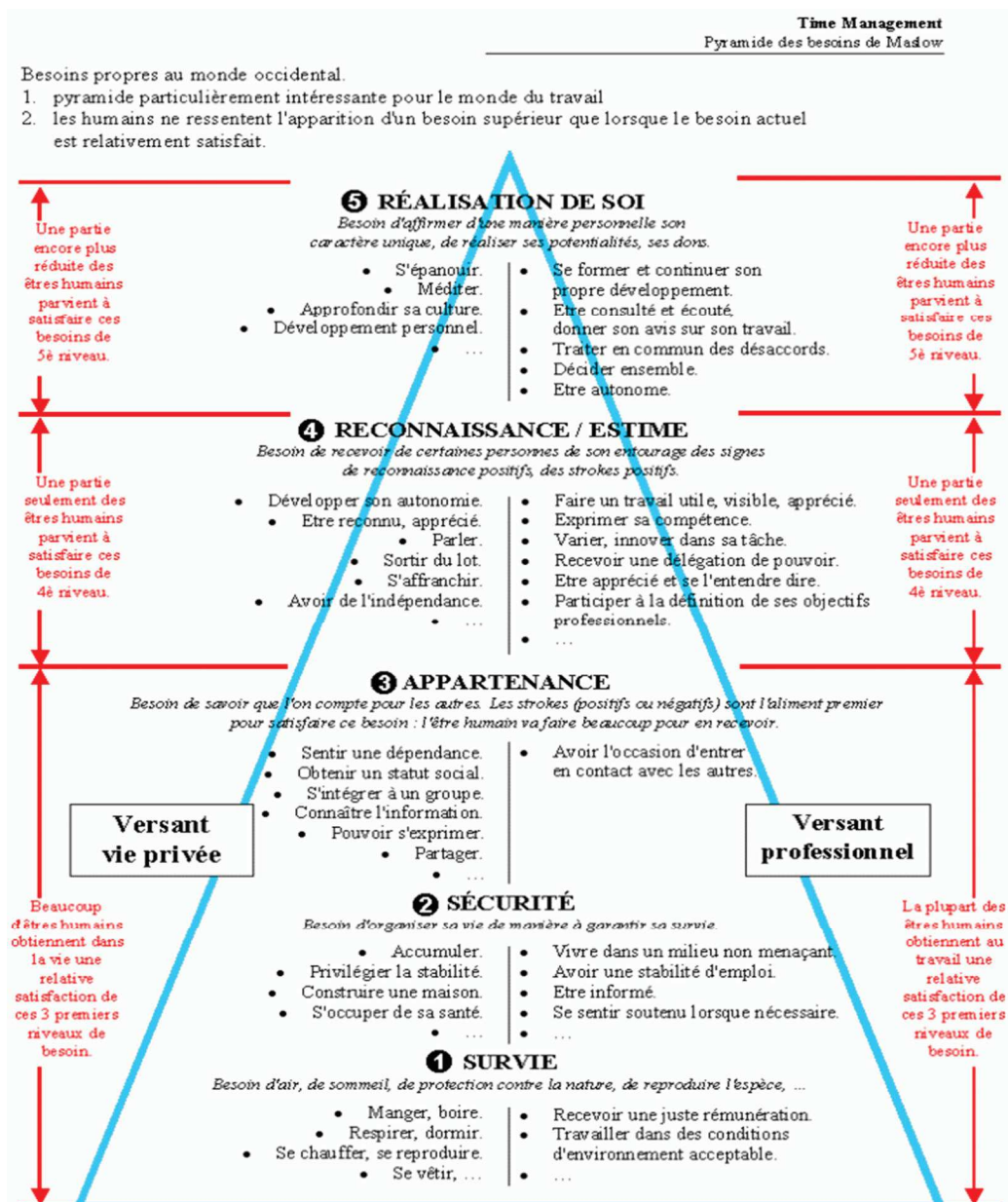
Viennent ensuite l'intérêt du métier (il s'agit de trouver du sens primordial à son travail), puis la reconnaissance par le management (elle permet de faire preuve d'initiative et de créativité). Mais sortir de sa zone de confiance ne peut se produire que si l'entreprise « autorise » le droit à l'erreur. A noter que ce droit à l'erreur fait davantage partie de la culture anglosaxonne, l'échec reste encore tabou en France. Ne plus avoir peur de prendre des risques, oser être force de proposition signifie

³⁷ « La pyramide de Maslow appliquée au monde de l'entreprise ». In : page LinkedIn de Gaël Chatelain-Berry

être autonome avec le consentement de sa hiérarchie et donc avoir la possibilité de se dépasser. Par conséquent, dans la sphère privée comme dans la vie professionnelle, l'individu cherche avant tout et dirions-nous, de plus en plus, à s'épanouir en cherchant du sens à ce qu'il fait.

Nous ajoutons ci-après un schéma repris par plusieurs sites web notamment de coaching et de management car il illustre notre propos en mettant en perspective les besoins propres du monde occidental selon un versant vie privée / un versant vie professionnelle.

Ce point est essentiel à nos yeux car il tend à montrer que le salarié a besoin avant tout de donner du sens à son action et que c'est ce sens qui lui donne envie de s'impliquer toujours plus. De plus, sa motivation est chaque semaine renouvelée lorsque son travail ainsi fourni est reconnu par sa hiérarchie. Ainsi, épanoui dans son entreprise, il cherchera à se surpasser pour sa propre satisfaction et pour le développement de son entreprise qui croit en lui.



B. L'ENTREPRISE : THEATRE DES ÉMOTIONS

Nous l'avons vu, le travail occupe une place essentielle dans la vie d'un individu. Envie, exaltation, fierté, implication, satisfaction, plaisir, déception, injustice, découragement, nervosité, peur... la liste est longue. Sur notre lieu de travail, nous ressentons une multitude d'émotions qui déterminent nos comportements comme elles le font dans notre vie quotidienne ; ce sont elles qui nous motivent à agir ou pas, à faire appel à notre sens de la créativité ou pas. En entreprise, la coopération repose largement sur la volonté de donner des salariés, développe Norbert Alter dans son ouvrage³⁸ et il n'y a pas de coopération sans sentiment.

Ainsi, les émotions sont omniprésentes, elles participent à l'apprentissage : « un événement qui sort de l'ordinaire quotidien suscite l'émotion et c'est cette émotion qui va permettre à la mémoire de mieux retenir »³⁹. Mais, les émotions sont également recommandées car elles jouent un rôle essentiel au cœur des entreprises, notamment dans l'engagement -ou pas- des salariés.

Une entreprise qui laisse les émotions de ses salariés devenir toxiques risque d'observer, outre une démotivation et un manque d'implication, une hausse du taux d'absentéisme ou de départs tandis que la performance tendra à diminuer.

On comprend aisément pourquoi chercher à mieux comprendre les émotions, c'est aussi mieux les utiliser dans l'entreprise. Mais nous touchons ici à la question du management qui va être au cœur de notre sujet : l'entreprise doit-elle -et peut-elle- adapter son organisation structurelle en tenant compte du ressenti émotionnel de ses salariés ?

B.1. LES EMOTIONS DANS LE TRAVAIL : UNE PRISE EN COMPTE RECENTE

En effet, très longtemps interdites ou plus exactement niées dans le monde du travail, les émotions (leur rôle dans les relations humaines et le management) sont devenues une thématique très étudiée depuis seulement une quinzaine d'années.

Elles ont souvent été regardées avec méfiance par les philosophes car certaines d'entre elles entraînent chez l'homme un comportement irrationnel, excessif voire même stupide (par exemple, des actions peuvent être accomplies sous la colère qui une fois apaisée apparaissent stupides). Pourtant, tous s'accordent à penser que les émotions jouent un rôle central dans l'évaluation des situations et des personnes et en général dans nos vies.

³⁸ Norbert Alter. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : Ed. La Découverte, Coll. Textes à l'appui, 2009, 238 p.

³⁹ Jean-François Michel. « La mémoire et l'apprentissage quel rôle des émotions » URL : https://www.apprendreaapprendre.com/reussite_scolaire/memoire-les-emotions/

William James (1842-1910), l'un des pères de l'analyse psychologique des émotions a démontré que ce qui caractérisait une émotion c'était qu'elle s'accompagnait nécessairement de sensations corporelles, d'un ressenti physique (langage du corps ou expressions faciales)⁴⁰. Elles se distinguent aussi du réflexe.

Distinction entre « Émotions » et « sentiments »

Pour percevoir ce qu'est une émotion, il faut déjà la distinguer d'une autre notion proche : le sentiment. D'après le *Larousse*, une émotion est une « réaction courte, soudaine voire involontaire et incontrôlable, basée sur des éléments physiologiques, spirituels et comportementaux ». Nous pouvons aussi passer rapidement d'une émotion à une autre. Le sentiment, lui, est « influencé par des expériences antérieures ainsi que par des suppositions et jugements, il fait donc appel à une perception subjective d'un individu », toujours selon le Larousse. S'il est la composante de l'émotion, le sentiment implique les fonctions cognitives de l'organisme. Les sentiments paraissent donc demander une élaboration plus personnelle et plus prolongée dans les émotions, le plaisir ou la douleur. Mais « tout ce travail mental ne peut s'accomplir sans qu'il s'y mêle bien des idées, des jugements et des raisonnements »⁴¹. Ainsi, la société exerce une action indirecte sur les sentiments qui restent du domaine du for intérieur, contrairement aux émotions qui, par leur manifestation extérieure, se surprend par le groupe qui du coup a prise sur elle.

Dans leur article commun sur les émotions comme lien entre l'action collective et l'action professionnelle⁴², les auteurs s'appuient sur la thèse de David Sander et Klaus R. Scherer, tous deux professeurs de psychologie, selon laquelle l'émotion serait comme un phénomène à composantes multiples comprenant les évaluations de l'événement déclencheur (ex : se sentir capable de faire face), le ressenti émotionnel (bonheur, honte, colère), les réactions motrices (sourire, froncer les sourcils), les réactions du système nerveux (accélération du rythme cardiaque), et les tendances à agir (se préparer à fuir).

Enfin, il semble que les émotions, la perception et l'importance que nous donnons aux événements sont influencés par la culture c'est-à-dire les normes sociales qui nous dictent notre ressenti. Par exemple, les émotions ressenties lors d'un enterrement sont bien différentes dans une religion ou dans une autre, dans un pays occidental ou oriental... Nous pourrions rapprocher cette notion de culture (au sens de normes sociales) avec celle de culture d'entreprise que nous aborderons plus loin et qui interagit avec notre rapport à l'entreprise.

⁴⁰ Alfred Binet. « La théorie de l'émotion » selon William James 1902. In : *L'année psychologique*. 2005, vol. 9, pp. 388-401, Persée.fr. URL : https://www.persee.fr/doc/psy_0003-5033_1902_num_9_1_3492

⁴¹ Maurice Halbwachs. « L'expression des émotions et la société ». In : *Vingtième siècle*, 2014/3 n° 123, pp. 39-48

⁴² Denise Van Dam, Jean Nizet, Michel Streith. « Les émotions comme lien entre l'action collective et l'activité professionnelle », *Natures Sciences Sociétés*, 2012/3 In : Cairn.info. URL : <https://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2012-3-page-318.htm>

B.2. UNE CLASSIFICATION DES EMOTIONS POUR MIEUX COMPRENDRE LES SALARIES

Le nombre d'émotions ressenties par l'homme est illimité et de nombreuses autres découlent des émotions dites de base. Véronique Tran, Professeur à l'ESCP Europe, propose quatre classes d'émotions⁴³ :

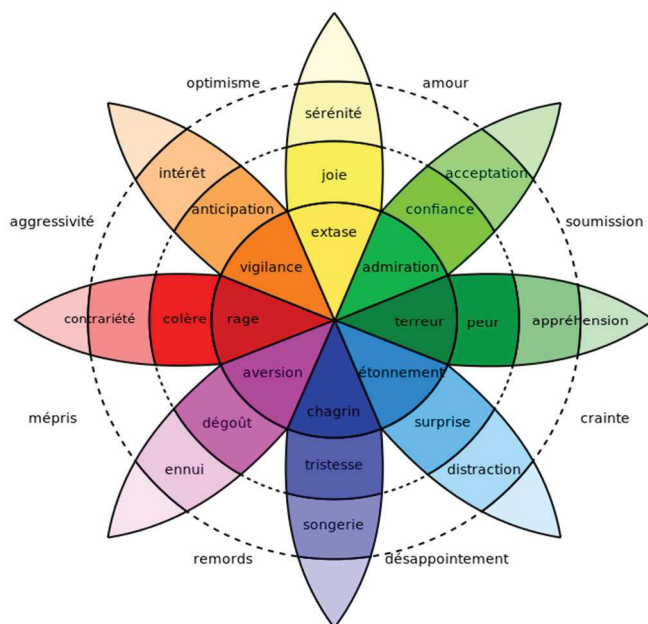
- ① **Les émotions d'accomplissement** : elles se manifestent lorsque la personne a accompli quelque chose personnellement ou professionnellement et qu'elle éprouve le désir de célébrer cela avec d'autres (fierté, exaltation, joie, satisfaction). La satisfaction induit un sentiment de sérénité, de relaxation ou d'ouverture aux autres.
- ② **Les émotions d'approche** : elles sont ressenties lorsque l'on est attentif, en alerte, en phase d'exploration, désireux d'apprendre et qu'on se réjouit du futur (soulagement, espoir, intérêt, surprise). Les comportements sont la mobilisation, l'engagement, l'attention, l'énergie, la disposition à l'effort, la motivation et l'implication.
- ③ **Les émotions de résignation** : elles sont ressenties lorsque l'on vit une situation de perte (perte de son emploi par ex). Les comportements associés sont le retrait, l'apathie et l'appel à un soutien d'autrui (tristesse, peur, honte, culpabilité).
- ④ **Les émotions antagonistes** : elles sont ressenties lorsque l'on estime que soi-même ou les siens sont attaqués et que la cause de cette attaque semble injuste (envie, dégoût, mépris, colère). Ces émotions peuvent aussi avoir des implications positives : accroissement de confiance dans le groupe et ainsi cohésion et stimulation.

Nous avons l'habitude de classer nos émotions en deux catégories :

- . les « bonnes » : positives, elles peuvent être stimulantes pour l'accroissement et la performance du travail individuel ou collectif (citons par exemple l'intérêt, la surprise, la motivation, l'espoir, le soulagement, la satisfaction, la joie, l'exaltation ou la fierté, etc.) et
- . les « mauvaises » : négatives, elles peuvent se révéler être de véritables poisons réduisant à néant tout espoir de collaboration constructive (la tristesse, la peur, la honte, la culpabilité, l'envie, le dégoût, le mépris ou encore la colère).

Mais cette liste n'est pas exhaustive et cet échantillon d'émotions ci-après, sous forme de roue, est très éloquent.

⁴³ Patricia Garcia-Prieto, Véronique Tran, Tanja Wranič. « Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail (2009), In : *Les émotions au travail, Recherches en comportement organisationnel*. N. Delobbe, O. Herbach, D. Lacaze, K. Mignonac, Bruxelles, Ed. De Boeck, pp. 195-222



*Roue des émotions de Robert Plutchik
Professeur et psychologue américain (1927-2006)*

Certaines de ces émotions peuvent apparaître au cours de simples échanges entre collaborateurs ou lors d'un conflit au cours duquel une incompréhension se cristallise. En effet, l'activité professionnelle quotidienne mobilise le salarié tout entier, son savoir-faire mais aussi son savoir-être jusqu'à faire surgir des émotions non recherchées voire même non contrôlées.

Aristote définissait les émotions ou *pathê* comme « tous les sentiments qui changent l'homme en l'entraînant à modifier son jugement et qui sont accompagnés par la souffrance ou le plaisir »⁴⁴. Depuis, un certain nombre d'auteurs ont orienté leurs recherches selon des axes spécifiques : les perceptions affectives, cognitives, situationnelles, physiologiques, comportementales, motivationnelles...

Si les théoriciens ne s'accordent pas sur le nombre et la nature des émotions de base, tous incluent dans leur liste la colère, la joie, la tristesse, la peur, la surprise et le dégoût. Nous ajouterons à cette liste l'envie et le désir car c'est, il nous semble, la palette d'émotions que nous « vivons » au travail.

En conséquence, la prise en compte des émotions dans le contexte professionnel est indéniablement un outil à prendre en compte notamment en matière de management. Maurice Thévenet parle de « régulateurs de l'action humaine et de l'implication au travail » ; elles sont « des composantes indispensables de la compétence professionnelle dans toutes les activités de services et les organisations complexes »⁴⁵. Certains auteurs et chercheurs avancent que l'« intelligence

⁴⁴ Aristote. *Rhétorique*, livre II, chap. 1, 1378a

⁴⁵ Maurice Thévenet. *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*. Paris : Ed. d'Organisation, 2000, p. 40

émotionnelle » est d'ailleurs un bien meilleur garant de la réussite professionnelle que l'intelligence cognitive.

B.3. L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE OU COMMENT AGIR SUR LA MOTIVATION DES SALARIES

En premier lieu, il est à noter que cette appellation semble assez paradoxale puisque si l'intelligence se caractérise par la capacité de raisonnement et d'analyse, est-il pertinent de l'associer aux émotions qui, elles, sont des réactions primaires peu contrôlables et qui surviennent lors d'un événement précis ?

Dans la mouvance des études sur l'impact des émotions au sein de l'entreprise, le concept d'intelligence émotionnelle apparaît, toujours aux États-Unis, dans les années 1980 et prend de l'ampleur avec à l'appui un certain nombre de publications scientifiques notamment celles en 1990 des psychologues John Mayer et Peter Salovey qui ont été les premiers à utiliser l'expression « IE ». La notion consisterait à prendre en compte, dans la vie de tous les jours, la capacité à reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions et à composer avec celles des autres.

Daniel Goleman, psychologue américain, a proposé en 1995 un modèle adapté au contexte de la vie au travail, modèle comprenant 25 compétences se déclinant autour de cinq axes principaux : la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'empathie, la motivation et les aptitudes sociales.

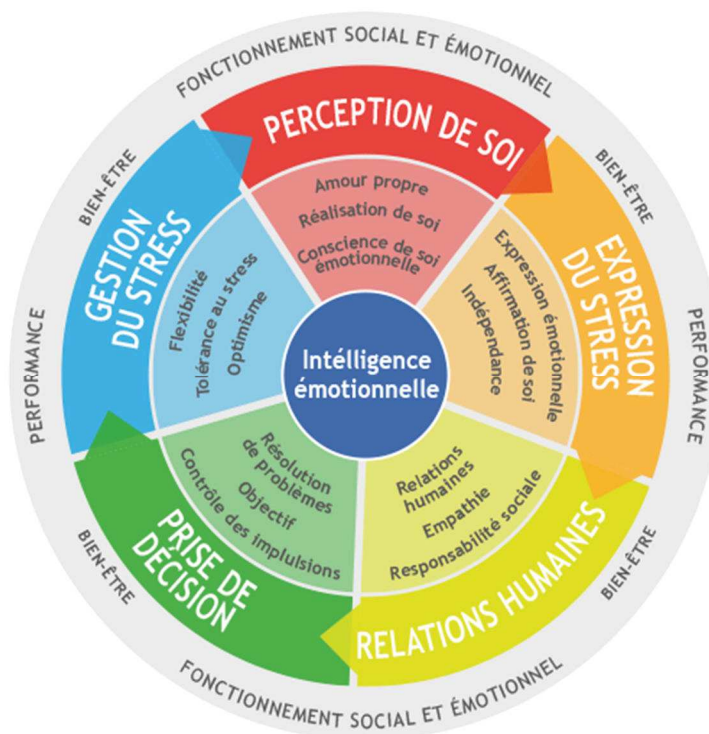


Dans ce schéma, D. Goleman résume clairement l'ensemble de ces compétences. Pour lui, si une classification précise des émotions est illusoire, il est possible de classer les individus en trois catégories selon leur rapport avec leurs émotions : ceux qui ont conscience d'eux-mêmes et savent maîtriser et ajuster leurs émotions, ceux qui se laissent submerger par leurs émotions et perdent

toute distance et ceux qui acceptent leurs dispositions d'esprit sans réagir : avec le sourire pour les optimistes, avec une tendance dépressive pour les pessimistes »⁴⁶.

Aujourd'hui, il est clairement défini que les émotions sont des déterminants essentiels du comportement et de l'accomplissement au travail. Elles influencent le climat social et la productivité des entreprises. Nous l'avons dit, cette prise de conscience joue dans la volonté des entreprises de s'intéresser aux émotions positives de leurs salariés. Ajoutons aussi que comprendre les émotions de ses salariés, c'est aussi reconnaître la diversité.

Là encore, des outils ont été élaborés pour repérer et mesurer au sein de l'entreprise les compétences des salariés. Citons les travaux du psychologue et scientifique Reuven Bar-On qui a proposé en 1997 le « diagnostic EQi 2.0 » (Emotional Quotient Inventory) ; technique, depuis, la plus utilisée et la plus reconnue dans le monde. Un questionnaire permet d'évaluer les 15 compétences du fonctionnement social et émotionnel d'un salarié et d'établir un processus de développement de ces compétences par un accompagnement personnalisé.



*Les compétences de l'intelligence émotionnelle
Dr Reuven Bar-On*

D. Goleman et R. Bar-On se rapprochent du modèle Big Five (Five Factors Model ou FFM), autre test de personnalité qui décrit la personnalité d'un individu d'après cinq traits de caractère

⁴⁶ Daniel Goleman. *L'intelligence émotionnelle. Analyser et contrôler ses sentiments et ses émotions et ceux des autres.* Paris, Ed. J'ai lu, 2014, p. 523

fondamentaux : l'ouverture d'esprit, la conscience des autres, l'extraversion, la conscience des actes et l'équilibre émotionnel.

On le voit, les entreprises ont souvent recours aux tests de personnalité pour affiner leur processus de recrutement ou aider les cadres supérieurs et managers dans leur prise de décision et l'encadrement de leurs équipes ; et la multiplication de ces tests démontrent bien la volonté des entreprises de mieux cerner le quotient émotionnel et cognitif de leurs collaborateurs : un manager doté d'une intelligence émotionnelle aborde son rôle avec davantage d'écoute, d'empathie, de contrôle et de leadership. Gérer ou apprendre à gérer ses propres émotions et les émotions des autres collaborateurs est devenu un objectif managérial important pour faire face aux situations de crise inévitables dans les équipes.

« Motivation » et « émotion »

Précisons que les locutions « motivation » et « émotion » sont dérivées du latin *movere* qui signifie « bouger », « mouvoir ». Une émotion est donc ce qui nous fait bouger, agir vers un objectif. Selon Daniel Goleman⁴⁷, les motivations les plus puissantes sont intérieures et non extérieures : si les encouragements sont essentiels, c'est l'enthousiasme qui pousse les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes et non les primes ou le salaire. D'ailleurs, à l'issue d'une carrière professionnelle, les retraités placent parmi les récompenses principales de leur travail : la liberté de créer, la stimulation du travail lui-même et la chance de continuer à apprendre, la fierté devant le travail accompli, les amitiés nouées dans la vie professionnelle et le fait de pouvoir enseigner leur travail aux plus jeunes » ... les gains financiers sont bien après dans la liste...

C. L'APPROCHE AMERICAINE DE LA NOTION DE BONHEUR ET SON INFLUENCE SUR LA GRH EN FRANCE

Le « Chief Happiness Officer » nous vient d'Outre-Atlantique. En commençant ce chapitre, nous avons voulu comprendre les raisons qui ont motivé le continent américain à mettre à l'honneur dans l'entreprise ce profil de poste. La culture américaine rendrait-elle les Américains plus enclins que nous Français, Européens à être heureux ? Pour cela, il nous faut regarder le rapport particulier que les Américains entretiennent avec le concept même du bonheur.

⁴⁷ Daniel Goleman. *L'intelligence émotionnelle. Analyser et contrôler ses sentiments et ses émotions et ceux des autres.* Op cit., p. 630

Nous regarderons ensuite l'impact de cette conception américaine du bonheur de l'individu sur le contexte professionnel et d'une façon plus large, l'influence de la notion de bonheur sur la gestion des ressources humaines en France.

C.1. LA QUETE DU BONHEUR : UN CONCEPT CULTUREL ?

« Une personne qui sourit est soit un fou soit un Américain » Adage russe

a) Les États-Unis et la quête du bonheur : un droit constitutionnel pour chacun...

De par son histoire, le continent américain a un rapport culturel spécifique au bonheur : c'est un droit constitutionnel individuel. Stipulé explicitement dans sa Déclaration d'indépendance de 1776, le principe de « poursuite du bonheur » figure parmi les droits inaliénables alloués à chaque Américain à côté de la liberté et de l'égalité : « Nous tenons pour évidentes les vérités suivantes : 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. Les gouvernements sont établis parmi les hommes pour garantir ces droits, et leur juste pouvoir émane du consentement des gouvernés. Toutes les fois qu'une forme de gouvernement devient destructive de ce but, le peuple a le droit de la changer ou de l'abolir et d'établir un nouveau gouvernement, en le fondant sur les principes et en l'organisant en la forme qui lui paraîtront les plus propres à lui donner la sûreté et le bonheur »⁴⁸.

La religion et la spiritualité sont des principes essentiels très présents dans la société américaine. Aux États-Unis, on parle de « religion civile ». Et la religion n'est pas éloignée du concept de bonheur car comme le stipule toujours le texte « [les hommes] sont doués par le Créateur de certains droits inaliénables ; parmi ces droits se trouvent la vie, la liberté et la recherche du bonheur »⁴⁹. Dieu donne le droit (à tout homme né sur le continent américain) de chercher à être heureux et à revendiquer cette quête auprès de ses gouvernants.

Ce continent où l'on peut s'installer, s'enrichir et faire vivre sa famille avec seulement son courage, sa détermination et son travail, a connu l'un des plus grands courants migratoires du monde. L'« American dream », l'image du « bonheur à l'américaine » a longtemps fait rêver. Synonyme d'Eldorado où l'espoir est roi si l'on a le courage de se « remonter les manches », l'Amérique a longtemps été un pays où régnait un mode de vie basé sur une société de consommation symbole de prospérité qu'on a appelé l'« American way of life ».

⁴⁸ « *We hold these Truths to be self-evident, that all Men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable Rights, that among these are Life, Liberty and the pursuit of Happiness* ». Congress, July 4, 1776 - Extrait de la Déclaration d'Indépendance des États-Unis d'Amérique

⁴⁹ Extrait de la Déclaration d'Indépendance des États-Unis d'Amérique. Op. Cit.

On trouve ici l'idée de « labeur » au sens d'Hannah Arendt et son concept de *vita activa* (le travail, l'œuvre, l'action)⁵⁰. Le labeur est alors vu comme étant l'activité nécessaire au processus biologique de l'être humain (besoin vital éphémère) et la première des trois activités humaines fondamentales après l'œuvre (les artifices durables construits par l'Homme pour survivre) et l'action (la vie politique qui met en rapport les hommes, l'Homme étant pluriel).

Cette incitation faite aux Américains dans leur Constitution de chercher leur bonheur est pertinente car elle donne le droit à tout citoyen américain d'être acteur de son propre bonheur, d'exprimer légitimement toutes revendications auprès des institutions politiques afin que lui soit donné les moyens d'y parvenir avant tout pour lui-même. Pourtant, l'histoire sociale et politique de l'Amérique ne peut qu'apporter quelques nuances à cette vision idéalisée.

« L'Américain souriant a commencé à devenir un stéréotype il y a deux siècles alors que cette nouvelle Nation cherchait à justifier son existence en réclamant plus fort le bonheur »⁵¹. Peter N. Stearns explique dans cet article que ce sont les Américains qui ont commencé à révolutionner voire à apprivoiser la mort en introduisant les cimetières-jardins dans lesquels les gens pouvaient trouver un certain contentement non seulement dans leur douleur mais aussi dans leur approche en douceur de la fin de vie. Dans un autre domaine, c'est à partir des années 1920, aux États-Unis, qu'une vaste littérature a commencé à émerger insistant simultanément sur l'importance d'être heureux et sur la responsabilité personnelle à trouver le bonheur ainsi que sur les méthodes pour y parvenir. Cet engagement culturel pour le bonheur a justifié de nouveaux efforts pour associer travail et bonheur via des expériences dans les techniques de relations humaines (en diffusant par exemple de la musique dans les lieux publics). De nouveaux principes au travail sont apparus, enseignant aux cadres ou aux vendeurs l'importance du sourire et de la joie. Signalons la devise corporate de la Walt Disney Company : « Rendre les gens heureux ». L'impératif du bonheur gagne le monde de l'enfance... C'est dans ce contexte qu'est née la chanson « Happy Birthday » en 1926 et devenu en 1930 un incontournable familial malgré ou peut-être à cause de la morosité de la Grande Dépression⁵².

Cette perspective est à mettre en lien avec celle du spécialiste français des cultures nationales Philippe d'Iribarne qui considère que le bonheur est « affaire personnelle et que la question n'est pas essentielle à une politique du bonheur »⁵³. Il suffit de lever les obstacles qui empêchent chacun de faire les choix qui lui permettent d'atteindre son propre bonheur. Il précise que les pouvoirs publics doivent donner aux citoyens les moyens de prendre en main leur propre destinée.

⁵⁰ Hannah Arendt. *Condition de l'homme moderne*, Trad. Georges Fradier, Paris : Ed. Calmann Lévy, Coll. Liberté de l'esprit, 2018

⁵¹ Peter N. Stearns. « Une histoire du bonheur ». In : *Harvard Business Review*. Décembre 2015-Janvier 2016

⁵² Peter N. Stearns. « Une histoire du bonheur ». Op cit.

⁵³ Philippe d'Iribarne. *La politique du bonheur*. Paris : Ed. du Seuil, 1973, Note bibliographique de Pierre Bauchet In : *Revue Économique* 25/2 , 1974, pp. 320-321

b) De l'autre côté de l'Atlantique, la France s'inscrit davantage dans une filiation volontariste de l'intérêt général

Cette philosophie qui veut que l'individu Américain soit contraint au bonheur se distingue du modèle européen par son caractère individualiste. La France, en effet, s'inscrit dès la Révolution française dans une doctrine volontariste d'intérêt général comme dépassement des intérêts particuliers⁵⁴. Ce qui explique peut-être le retard ou en tout cas la difficulté pour l'entreprise de prendre en compte l'intérêt individuel de chaque salarié pour son propre bonheur.

Reprenons ici un extrait de la Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen dans la Constitution du 24 juin 1793 : « Article 1 : Le but de la société est le bonheur commun. Le gouvernement est institué pour garantir à l'homme la jouissance de ses droits naturels et imprescriptibles. Article 2 : Ces droits sont l'égalité, la liberté, la sûreté, la propriété »⁵⁵.

Aujourd'hui, le monde occidental est rattrapé par la culture du bonheur jusque dans la sphère professionnelle mais force est de constater que le continent américain a une certaine avance.

Cette conception explique sans doute l'esprit de liberté et de simplicité dans toutes les démarches entrepreneuriales et certainement aussi dans la logique managériale : la Silicon Valley, par exemple, est le lieu où tout s'invente car tout semble possible en matière de recherche, développement ou innovations. Paradoxalement, même l'échec est plutôt bien considéré aux États-Unis car synonyme de courage, d'opiniâtreté. Avoir essayé, quel que soit le résultat, procure une expérience et démontre une ténacité pour s'engager dans de nouvelles entreprises. Nous avons constaté d'ailleurs que ce droit à l'erreur fait partie des revendications faites dans les enquêtes par certains salariés notamment des jeunes générations.

Le concept du Chief Happiness Officer ayant pris naissance aux États-Unis, il nous semblait nécessaire de mettre en parallèle l'approche du bonheur en Europe et sur le continent américain. Mais si les Américains invitent les Européens à renforcer leur culture du bonheur individuel, il nous faut aussi souligner l'influence du continent américain sur la gestion des ressources humaines en France - puisque notre sujet porte sur les entreprises françaises - à travers notamment la culture d'entreprise et les pratiques managériales. La notion de culture est donc essentiel.

⁵⁴ Conseil d'État « Réflexions sur l'intérêt général » dans *Rapport public 1999. Jurisprudence et avis de 1998. L'intérêt général*, Paris : Ed. La Documentation Française, 1999.

⁵⁵ Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen – Constitution du 24/06/1793, URL : <https://www.conseil-constitutionnel.fr/les-constitutions-dans-l-histoire/constitution-du-24-juin-1793>

C.2. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SON EVOLUTION DEPUIS LE XXE SIECLE

Perte de sens du travail / Réorganisation du travail

Après la positivité du travail de la première moitié du XIXe siècle, le XXe siècle se caractérise par une forme de désillusion : la société est régie par le travail qui devient le moyen majeur de socialisation. Le Taylorisme et sa nouvelle organisation du travail pour augmenter la productivité propose un travail découpé au sein des postes de travail : c'est le travail à la chaîne. Cette méthode sera très fortement remise en cause, et pas seulement par les salariés, car synonyme d'appauvrissement des tâches, d'absence d'intérêt, de perte de sens pour le salarié. Apparaissent alors de nouvelles organisations de travail : la méthode d'approvisionnement du juste-à-temps, la normalisation, la certification. On tente de remplacer le taylorisme par des politiques d'enrichissement des tâches, l'implication, la polyvalence, la motivation ou la mobilité professionnelle des salariés. Évoluent également les modes de management, les rapports d'autorité et de pouvoir mais aussi la communication au sein des entreprises et le travail en équipe.

La révolution industrielle a perturbé la dimension sociale de la société des siècles derniers mais l'évolution des nouvelles technologies ont tout autant bouleversé les fonctions de l'entreprise : le marketing, la communication, l'innovation a remplacé les méthodes de gestion issues du Taylorisme et du Fordisme et la gestion des ressources humaines a dû également s'adapter. Les entreprises ont dû intégrer dans leurs stratégies la notion de Ressources Humaines qui contrairement aux autres fonctions plus rationnelles ne peut se gérer que sur du long terme.

On ne peut parler de l'entreprise sans reprendre les événements clés qui ont structuré son organisation.

a) De l'Organisation Scientifique du Travail (OST) à la notion de « Capital humain »

Mis en place dans les industries américaines à partir de 1880, le taylorisme (du nom de l'ingénieur américain Frederick W. Taylor 1856-1915), avait pour objectif principal la maîtrise des coûts humains et l'augmentation de la productivité. Si cette nouvelle Organisation Scientifique du Travail (OST) avait le mérite de retirer tout geste inutile, elle avait aussi pour effet d'ôter toute initiative personnelle de la part des ouvriers puisqu'ils n'avaient plus qu'à exécuter leur tâche telle qu'elle leur était consignée.

Acceptable au début du XXe siècle pour une main d'œuvre sans expérience technique, cette méthode n'a pu que perdre de la vitesse au fil du temps jusqu'à heurter aujourd'hui car la répétitivité

et la monotonie des tâches ne peuvent satisfaire l'intérêt et le besoin de diversification des salariés -aujourd'hui davantage diplômés et surtout formés- et ainsi le sens qu'il aspire à donner à leur travail, nous l'avons vu précédemment.

En France à la même époque, Henri Fayol (1841-1925) s'intéresse à l'organisation formelle de l'entreprise, on parlerait aujourd'hui de management. On lui doit d'avoir défini les « qualités » qu'un chef d'entreprise se doit d'incarner et d'avoir élaboré des principes d'administration et proposé des méthodes pour en améliorer la gestion.

Avant l'émergence de la sociologie du travail au début du XXe siècle, le salarié en tant qu'homme n'est pas pris en compte dans l'organisation de l'entreprise, la notion de Capital humain n'existe pas encore. Il faut attendre les premières expériences réalisées par le psychologue australien Elton Mayo (1880-1949) dans des firmes américaines. L'une d'entre elles a fait date : il s'agissait d'observer le comportement des ouvrières en activité dans des ateliers expérimentaux et notamment de percevoir les incidences sur leur rendement lorsque de nouveaux facteurs survenaient. Une fois les observations analysées, des modifications étaient apportées et de meilleurs rendements étaient alors constatés. Les ouvrières attribuèrent ces résultats aux relations de confiance régnant dans l'atelier au cours de l'expérience. Toutefois, le rendement s'accrut encore alors même que les ouvrières se voyaient retirer les avantages acquis précédemment. Cette expérience a montré que la notion de groupe et les relations interpersonnelles intervenaient dans le comportement des groupes. Il sembla alors évident que l'entreprise se devait de prendre en compte ces différents éléments de motivation et donc de réfléchir à une structure d'autorité laissant plus de responsabilité aux travailleurs⁵⁶.

De ces nombreuses expériences menées sur le sujet, a émergé durant la crise économique de 1929, l'École des « relations humaines » avec cette analyse que le salarié est motivé par des facteurs sociaux autres que le facteur matériel. Ces études mettront aussi en évidence la notion de résistance au changement et l'importance de faire prendre conscience aux salariés de la nécessité du changement plutôt que de l'imposer⁵⁷.

b) L'influence américaine sur la GRH en France »

Nous l'avons dit, l'entreprise doit sans cesse réadapter sa stratégie en tenant compte du contexte économique, social et politique dans lequel elle évolue mais aussi de son environnement concurrentiel. Elle doit ainsi apprendre à faire face aux changements opérationnels qu'elle doit

⁵⁶ Dana Bramel, Ronald Friend. « L'expérience Hawthorne et les human relations : psychologie industrielle et genèse d'un mythe ». In : *Linx*, hors-série n° 2, 1980. Les sciences humaines : quelle histoire ?/ Actes du colloque de mai 1980 de Paris X Nanterre, pp. 440-451

⁵⁷ Yvon Pesqueux. « Du changement organisationnel ». In : *HAL Archives-ouvertes*, 2015, p. 46.
URL : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01235164/document>

opérer pour être toujours compétitive sans oublier le facteur humain qu'elle doit accompagner dans son développement et son adaptation à l'entreprise. L'influence des États-Unis a été très forte sur un plan organisationnel et structurel. Mais elle l'a également été en matière de Ressources humaines notamment à travers la notion de culture d'entreprise et celle du management puisque ce sont ces deux éléments qui entrent en ligne de compte dans notre sujet.

1. LA CULTURE ET LE PROJET D'ENTREPRISE : UN NOUVEL OUTIL POUR DE NOUVEAUX ENJEUX

Pour tout dirigeant, ce qui fait la force d'une entreprise, quel que soit son secteur d'activité, c'est sa capacité à fédérer ses salariés autour d'un projet commun dans lequel chacun, quel que soit sa place, trouve du sens à la mission qui lui a été confiée. Nous le verrons, cette notion de « sens » ou plutôt l'absence de sens fait partie également des revendications de salariés d'aujourd'hui.

La culture d'entreprise traduit le projet de l'entreprise. Pour comprendre ses origines, nous pensons nécessaire de la replacer dans son contexte socio-historique. Pour cela, nous nous appuyons sur les écrits d'Eric Godelier qui explique que dans leur souci d'organiser et légitimer l'esprit d'entreprise et ainsi intégrer plus facilement les salariés dans le projet de l'entreprise, les dirigeants ont utilisé plusieurs métaphores au fil des décennies⁵⁸ :

- **La famille.** Durant la révolution industrielle (1830/1880), l'entreprise était présentée comme une grande famille avec à sa tête le « père » le patron. L'entreprise ressemble alors une organisation humaine naturelle et universelle. Le rôle du « père » est de protéger ses subordonnés de leurs faiblesses (à l'époque, essentiellement l'alcoolisme, la violence) et de leur inculquer des valeurs fortes : respect de la famille, de la hiérarchie et l'ardeur au travail.
- **La maison.** Si le paternalisme n'a pas disparu, la fin de la première guerre mondiale a transformé le « père » en « propriétaire d'un foyer ». L'entreprise devient une maison qui entoure, protège et unit ses membres. Tout se règle entre soi. Pour lutter contre la crise économique et politique de 1930 et augmenter la performance, des éléments matériels et symboliques vont être mis en place et servir de levier pour parvenir à ce but. Les produits, les marques apparaissent, les technologies nouvelles vont permettre de se distinguer de la concurrence... Et les œuvres éducatrices et sociales vont constituer une facette de réussite industrielle.
- **L'équipe sportive.** Au début des années 1980, les pratiques de mobilisation du personnel commencent à s'inspirer des compétitions sportives, de ses critères de réussite et d'évaluation.

⁵⁸ Eric Godelier « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ». In : *Revue Française de gestion* 2009/2 (n° 192) pp. 95-111. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95.htm>

Le dirigeant devient le capitaine et la renommée des compétitions interuniversitaires américaines influence l'Europe.

Selon Eric Godelier, la relation entreprise/salarié repose alors sur deux piliers : d'un côté la loyauté/ la fidélité à l'organisation et à son capitaine et de l'autre la confiance déléguée par l'entreprise.

Si le concept de culture a été beaucoup étudié au XIXe siècle à travers une approche anthropologique mais ce n'est qu'au début des années 1980, donc récemment, que deux universitaires américains Terrence E. Deal et Allan A. Kennedy lancent le débat autour du concept des « valeurs partagées » afin de développer de nouvelles pratiques managériales propres à l'entreprise et capables de motiver les salariés en suscitant leur identification à l'entreprise. Ils mettent en lumière ainsi les normes, les valeurs et les modes de pensée communs qui caractérisent le comportement de tous les membres de l'entreprise, action orientée vers un même objectif.

Plus tard, Thomas Peters et Robert Waterman iront plus loin avec le modèle Mc Kinsey qui inclura la culture d'entreprise comme force de l'entreprise dans les sept variables de leur modèle d'organisation (au même titre que la structure, la stratégie, le personnel, le style de management, les systèmes de procédures et les concepts directeurs). Ils ajoutent que si l'appartenance à une culture d'entreprise est importante pour la motivation des salariés et donc la productivité, la culture d'entreprise doit aussi avoir un aspect externe, c'est à dire de l'image d'une entreprise donnée à l'extérieur. Aujourd'hui, nous parlerions de marque employeur.

Dans son ouvrage *Organizational culture and leadership* en 1985, l'universitaire Edgar H. Schein définira la culture d'entreprise comme étant « l'ensemble des valeurs, des croyances et normes qu'un groupe a adopté pour résoudre ses problèmes d'intégration interne et d'adaptation à son environnement et qui ont suffisamment bien marché pour être considérées comme valides et donc pouvant être enseignées aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir penser et ressentir en relation avec des problèmes »⁵⁹.

Un grand théoricien de la culture d'entreprise en France, Maurice Thévenet, a mis en exergue trois aspects qui permettent d'affiner et de mieux comprendre le sens de la définition de la culture d'entreprise : Tout d'abord, la culture d'entreprise relève d'un « **ensemble de références** (tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une sollicitation de références pour trouver des réactions appropriées, d'actions et de contrôle) ; ensuite, ces références doivent être **partagées dans l'entreprise** (le manager peut alors partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise, il y voit la solution aux problèmes de motivation, de revendication et d'ajustements quotidiens propres à tout le groupe) ; enfin, ces références sont **construites tout au long de l'histoire de l'entreprise**

⁵⁹ « L'influence américaine sur la GRH en France » In : *Études & Analyses*, www.etudes-et-analyses.com

en réponse aux problèmes de l'entreprise »⁶⁰. Ainsi, la culture d'entreprise se construit selon un processus d'apprentissage. C'est en se confrontant à des situations que l'organisation trouve des modes de réponses appropriées qui créent ses schémas de références selon leur niveau d'efficacité.

Aujourd'hui, il semble qu'à travers le CHO, ce sont les valeurs de respect de l'individu dans ses aspirations professionnelles et personnelles que l'entreprise cherche aussi à intégrer dans l'ADN de sa culture : le bien-être au travail tend à devenir l'atout premier et le socle de sa culture d'entreprise.

2. LE MANAGEMENT ÉTATS-UNIS/FRANCE : SPECIFICITES ET COMPARAISON

Avec la mondialisation, le modèle managérial américain est souvent cité en exemple et certaines entreprises l'implantent ou s'en inspirent. Nombreux sont les articles qui s'intéressent à la spécificité du travail aux États-Unis, citons celui du site de cadreemploi.fr qui propose de donner les codes américains. A travers nos lectures, nous avons retenu trois spécificités qui se dégagent du modèle américain, il nous semble opportun de les présenter dans le cadre de notre sujet :

La culture du résultat ou seule l'efficacité prime : les salariés comme l'organisation se livrent à une course à la performance permanente. « En entreprise, le temps est compté et l'expression *Le temps c'est de l'argent* est très ressentie aux États-Unis »⁶¹. Pour cela, le management américain se base sur des process qui structurent l'activité et deviennent aux yeux de tous les seules sources de productivité. En France, nombre de salariés sont déroutés face à ce management, davantage habitués à faire état de leur ressenti et de leurs émotions.

Un rapport hiérarchique dénué de sentiments : dans les relations de travail, même si aucun protocole hiérarchique n'est institué (l'absence du « vous » contribue à supprimer les distances), les critiques comme les encouragements se fondent sur des éléments quantifiables et factuels et de manière directe⁶². Là encore, les salariés Français sont déstabilisés, habitués à davantage de « diplomatie ». Par ailleurs, en France, un salarié n'osera pas commenter le travail de son supérieur, alors qu'aux États-Unis, cette démarche est encouragée et ne sera pas pris à titre personnel mais comme un moyen d'améliorer le fonctionnement du service.

Un manager qui encourage les feedbacks et les initiatives de son équipe : responsable tant sur le plan des objectifs que du budget de son service, le manager est totalement libre de ses choix quant aux moyens d'emmener son équipe vers la réalisation des objectifs fixés. Il est lui-même

⁶⁰ Maurice Thévenet. *La culture d'entreprise*. Paris : PUF, Coll. Que sais-je ?, p.73

⁶¹ « Le management américain » In : *Études et analyses*, mémoire d'Ekaterina KARPOVA, publié le 31/08/2012, mis à jour le 28/07/2015

⁶² Brian Hogan « Travailler aux États-Unis : comment s'adapter au management à l'américaine » 26/01/2016

URL : <https://www.cadreemploi.fr/editorial/international/sommaire/detail/article/travailler-aux-tats-unis-comment-sadapter-au-management-a-lamericaine.html>

amené à développer les compétences individuelles de chacun de ses collaborateurs. La concertation est le mot d'ordre. En France, la coutume relève davantage de la verticalité : le manager est donneur d'ordres et confie l'exécution opérationnelle des projets à son équipe. C'est aussi le risque d'observer une multitude de managers intermédiaires qui chacun rapportent à leur supérieur sans réellement « inspirer » les salariés.

Ainsi, si l'entreprise française s'inspire du modèle américain dans son approche du management des hommes, force est de constater que sur le plan culturel et idéologique, le salarié français exprime quelques difficultés à s'adapter jusqu'à se trouver parfois déstabilisé voire fragilisé. Et, nous le verrons dans la suite de notre travail, ces salariés l'expriment de plus en plus ouvertement.

A l'issue de cette partie, nous observons que le regard que la société porte sur le travail et l'entreprise a beaucoup évolué. Le rapport du salarié avec son travail se modifie : davantage diplômées et informées sur le monde qui les entoure, les générations actuelles sont plus attentives à leur bien-être et leurs exigences envers l'entreprise se font plus pressantes.

Par ailleurs, si l'apport culturel des penseurs et érudits des siècles passés semble porter ses fruits et inviter l'homme à se construire en tant que citoyen responsable du rôle qu'il joue au sein de la société, il semble manifeste que l'entreprise elle-même s'appuie sur l'éclairage des approches historique, sociologique, philosophique et psychologique des liens entre bonheur et travail pour affûter son discours sur le rapport même du salarié à son travail. Notre première hypothèse semble se valider.

PARTIE 2

LE CHO OU L'EMERGENCE, DANS UN ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL PERTURBÉ, D'UNE FONCTION TENDANT A DEMONTRER LA NECESSITE DE BIEN-ETRE DES SALARIES AU TRAVAIL

Dans cette deuxième partie, nous reviendrons tout d'abord sur ce qui nous incite à parler de changement évident de paradigme.

En France, depuis quelques années, les métiers ont considérablement évolué : si certains d'entre eux ont disparu de notre vie quotidienne (poinçonneurs, télégraphistes...), d'autres sont réapparus (barbiers, couturières...), d'autres encore sont aujourd'hui arrivés dans les entreprises dans les domaines liés à l'intelligence artificielle ou à la transition énergétique par exemple... En effet, la mondialisation des échanges et le développement des nouvelles technologies ont bouleversé les secteurs du digital, du numérique, de la communication, de la finance ou du marketing et ont fait émerger la nécessité de nouvelles compétences spécifiques. Il y a encore 5/6 ans, nul n'avait entendu parlé de ces métiers trouvés sur des sites d'emploi et qui gardent essentiellement d'ailleurs leur appellation en langue anglaise, preuve de l'impact anglo-saxon en matière de nouvelles technologies : *data scientist, social media intern, cloud services specialist, graphic designer, webmarketer, digital brand manager, game designer, digital planner, etc.*

Bien que cela ne soit pas un poste en lien direct avec les nouvelles technologies, le nouveau métier de Chief Happiness Officer s'inscrit dans cette impulsion novatrice par le fait qu'il a pris naissance dans les startups de Californie.

A. LE « CHIEF HAPPINESS OFFICER » : UN NOUVEAU POSTE INDISSOCIABLE D'UN CHANGEMENT DE PARADIGME

A.1. LES ORIGINES AMERICAINES DU POSTE ET SES PREMIERS ADEPTES MEDIATIQUES

Nous l'avons dit, ce concept vient d'Outre Atlantique et plus précisément de la Silicom Valley. En 2007, un ingénieur informatique américain, Chade-Meng Tann, employé chez Google, décide de

changer de métier pour se concentrer sur le bien-être des salariés. Il invente alors la fonction de « Jolly Good Fellow » et dispense avec succès ses cours de « mindfulness training » auprès des « googlers » dans le but de les aider à trouver la paix intérieure et la « positive attitude » et à se libérer du stress⁶³. Sur cette initiative, axée sur le développement personnel des salariés, le concept de Chief Happiness Officer prend sa source dans les startups et plus généralement dans le secteur des industries de pointe.

Au cours des 15 dernières années, d'autres personnalités médiatiques ont, eux aussi, mis en avant leurs convictions notamment à travers d'ouvrages retraçant leurs expériences de CHO. Notre travail s'appuyant sur la façon dont ce nouveau métier est présenté dans la presse, il nous a semblé intéressant de présenter ici les personnalités médiatiques qui ont véhiculé l'image du CHO à travers leur propre expérience.

Par exemple, en 2009, Tony Hsieh, informaticien et investisseur américain, cofondateur de l'entreprise de vente de chaussures en ligne Zappos.com est le deuxième à occuper cette nouvelle fonction de « responsable du bonheur ». Il publie en 2011 un ouvrage⁶⁴ sur la manière d'instaurer le bonheur dans une entreprise et le lien étroit entre bien-être au travail et productivité.

Le phénomène est parvenu jusqu'en Europe : Laurence Vanhée, DRH belge et élue DRH de l'année en 2012, première CHO au sein du Ministère belge de la Sécurité sociale, publie en 2013 un best-seller⁶⁵ sur l'idée que travailler dans la joie et la bonne humeur n'est pas contradictoire avec la notion de performance. Elle s'attache à adapter l'approche RH et la dynamique managériale pour transformer son organisation. Elle est également fondatrice du cabinet de conseil Happyformance et co-fondatrice de la communauté des Happy Organisations.

Autre européen, Alexander Kjerulf, chercheur danois qui est proclamé l'un des experts mondiaux du bonheur au travail. Il affirme dans son ouvrage publié en 2014⁶⁶ que le bonheur au travail est le plus important facteur contribuant à une carrière réussie et à une vie personnelle épanouie. Il organise et anime des ateliers sur le bonheur au travail dans les entreprises (Ikea, Lego, Shell, Microsoft, Ibm...) et donne des conférences TED à travers une cinquantaine de pays.

En France, le poste de CHO a connu une forte médiatisation depuis ses prémices fin 2015-début 2016 jusque 2017 : reportages télé, articles dans toute la presse, interviews de CHO « médiatiques »...

⁶³ Daniel Françoise. *Pleine-conscience et management : effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers*, Thèse soutenue le 12/12/2016, Université Grenoble Alpes

⁶⁴ Tony HSIEH. *L'entreprise du bonheur*. Trad. Michel Edéry. Ed. Leduc.s, Coll. Zen Business, 2011

⁶⁵ Laurence VANHEE. *Happy RH : le bonheur au travail rentable et durable*. Bruxelles : La Charte Professional publishing, Coll. KnoWay!, 2013

⁶⁶ Alexander Kjerulf. *Happy hour is 9 to 5*. Ed. Pine Tribe, 2014

Dès son arrivée en France, le CHO cherche à se démarquer d'une image caricaturale qui lui est attachée : celle de l'organisateur sympa des cours de yoga du lundi midi et des apéros du jeudi soir... Citons l'exemple de Business & Happiness, une structure (qui se qualifie de Cabinet de conseil sur Facebook « site web santé et bien-être ») qui regroupe une communauté de professionnels au service du bien-être au travail proposant des formations, workshops et coaching en entreprise. Elle présentait en 2016 le poste de Chief happiness officer de la façon suivante : « Qui suis-je ? ~~Gentil Organisateur~~ ? non... ~~elown~~ ? mais non !... ~~cheerleader~~ ? pas du tout... Je suis le manager qui conçoit son travail autour de la motivation et de l'engagement des collaborateurs... responsable du bien-être et de la culture d'entreprise, je chouchoute les salariés en identifiant leurs besoins afin qu'ils se sentent mieux dans leur job. Concrètement j'ai la feel good attitude et j'inspire (et respire) le bonheur »⁶⁷. En adoptant un ton humoristique, l'intérêt est double : attirer le regard sur un nouveau concept ludique et montrer qu'il y a une prise de conscience du mal-être dans l'entreprise.

En dépit de la médiatisation du CHO tendant à démontrer que l'entreprise a pris conscience de la nécessité d'offrir à ses salariés un cadre de travail plus positif et porteur de bien-être, l'idée a du mal à s'installer dans le paysage professionnel. Et la vague dramatique de suicides au sein de France Telecom et de Renault en 2008 et 2009 va renforcer la perception du grand public que l'entreprise peut être génératrice d'un état de mal-être extrême et que cette souffrance personnelle qui peut entraîner un salarié à un acte irréparable ne peut trouver sa source, comme c'était le cas jusqu'alors exclusivement dans la sphère privée.

En effet, sont apparus ces dernières années, des syndromes professionnels jusque-là inconnus : celui de l'épuisement professionnel chronique (burn-out), de l'ennui au travail (bore-out) et du manque de sens (brown-out)... Ces pathologies anxigènes nous révèlent un monde du travail peu engageant avec un modèle managérial de plus en plus remis en question. Et preuve de l'influence américaine sur la GRH, ces noms conservent leur appellation en anglais.

Après avoir vu l'évolution du rapport salarié/travail à travers les siècles derniers, nous allons dans la suite de notre travail, et notamment dans le chapitre suivant, nous appuyer davantage sur notre corpus pour analyser les attentes des salariés d'aujourd'hui envers leur travail et leur entreprise, ce qui pourra sans doute nous aider à comprendre la difficulté de « vivre » l'entreprise qui a induit cette quête de « bonheur au travail ».

⁶⁷ Céline Boje : « Chief happiness officer : gentil organisateur du bonheur en entreprise ? », 01/01/2016
URL : <https://www.businessandhappiness.fr/chief-happiness-officer/>

A.2. LA FRANCE SEMBLE VOULOIR S'INSCRIRE AUJOURD'HUI DANS UNE NOUVELLE CONCEPTION DU TRAVAIL A TRAVERS L'EPANOUISSEMENT INDIVIDUEL COMME VECTEUR DE PERFORMANCE

Depuis les années 2000, de nombreux chercheurs et scientifiques se sont penchés sur le nouveau concept de la « science du bonheur ». Interdisciplinaire, la science du bonheur s'appuie sur des disciplines aussi diverses que l'économie du bien-être, la sociologie, la neurobiologie comportementale, les sciences politiques et la psychologie positive née aux États-Unis avec son fondateur Martin Seligman.

Une assise scientifique pour un enjeu explicite : la psychologie positive

Tirée de l'étude des comportements de l'individu et ses interactions avec son environnement (notamment le béhaviorisme américain du XIXe siècle) et des travaux de Maslow sur les besoins et les motivations des personnes, la psychologie positive a voulu s'intéresser à ce qui apporte une satisfaction durable aux individus et qui leur permet d'affronter au mieux les difficultés.

Dans la mouvance de cet intérêt scientifique pour le bonheur, on peut signaler le lancement innovant, en janvier 2018, d'un cours intitulé « la psychologie et la belle vie » dispensé à l'Université de Yale et qui offre à plus de 1200 étudiants les rudiments de la psychologie positive. Idem à Berkeley avec les enseignements du Greater Good Science Center. Enfin, en 2018, un MOOC est diffusé deux fois par an sur la plateforme EdX et suivi par 500 000 étudiants à travers le monde⁶⁸.

Les connaissances accumulées sur le sujet et l'intérêt des dirigeants -américains et européens- tendent à démontrer que la prise en compte de l'épanouissement individuel au travail est un vecteur de performance pour l'entreprise : chacun a admis qu'un salarié qui se sent bien est un individu en totale capacité de ses fonctions cognitives, il devient davantage productif et en mesure d'atteindre avec succès ses objectifs. L'intérêt est donc double.

Alléchée par ce qui semble faire succès Outre-Atlantique, l'émergence des Chief Happiness Officers s'inscrit dans cette dynamique et semble traduire la volonté des dirigeants français de mieux comprendre les attentes de leurs salariés pour essayer d'y apporter des réponses. En effet, ces dernières années, les enquêtes de satisfaction menées (parfois par les entreprises elles-mêmes) auprès de leurs salariés ont révélé que le salaire n'était plus l'unique critère de satisfaction, il est maintenant réclamé davantage de flexibilité, de sens, de communication au sein de l'entreprise... L'intégration d'un CHO parmi les équipes peut-il représenter un levier pour la promotion du bonheur au travail ? Cela ne risque-t-il pas au contraire, de générer des promesses que ni le CHO, ni l'employeur ne pourront être en mesure de tenir ? Et puis pourquoi l'entreprise s'intéresse-t-elle

⁶⁸ Emilie Vidaud, « Bonheur : la recette de Google ». In : *L'Express* du 28 février 2018, p. 28

aujourd'hui à cette thématique du bonheur au travail alors que le bonheur ne relevait jusqu'alors que de la sphère privée ? Est-ce pour satisfaire les attentes en matière de bienveillance revendiquées par les salariés et qui sont si l'on en croit les médias, dans l'air du temps ? Est-ce pour répondre aux sollicitations gouvernementales et associatives faites aux entreprises en matière de protection et de santé publique.

Pourtant, n'y a-t-il pas un paradoxe dans la représentation que nous nous faisons de notre propre bonheur ? En effet, au regard du dernier baromètre de l'Institut Montaigne, si les Français évaluent positivement leur vie personnelle (73 % d'entre eux déclarent être heureux dont 33 % très heureux et 67 % font le récit d'un équilibre trouvé entre temps de vie personnelle, familiale, sociale et professionnelle⁶⁹), ils sont aussi traditionnellement parmi les populations les plus pessimistes. Selon le dernier Eurobaromètre⁷⁰, en termes de confiance en l'avenir, la France, 5e économie du monde, figure à la 25e place au même niveau que la Grèce ou la Lituanie... En somme, s'ils ne s'estiment pas malheureux, les Français sont inquiets et les statistiques montrent que l'évolution incertaine du contexte professionnel contrarie cette impression de bonheur.

En effet, les médias le rapportent : le contexte professionnel est en crise, le fossé est sans cesse plus grand entre l'image que l'entreprise veut se donner et la réalité vécue par les salariés. Pire, plus l'entreprise cherche à instaurer des procédures dans l'objectif d'améliorer le fonctionnement, la coordination ou la logistique favorisant la productivité, plus la fonction de chacun semble dénuée de sens. Les nouveaux modes de communication, le contexte économique, la mondialisation, l'injonction de rentabilité, ont rendu plus que complexe le management de ces salariés dont les aspirations vont bien au-delà du gain financier.

Au regard des derniers mouvements sociaux, aucun gouvernement ne semble en mesure de redonner confiance aux citoyens. De leur côté, les entreprises ont conscience que leur compétitivité est aussi en jeu : le dernier baromètre QVT de l'Institut Gallup⁷¹ montre que 9 salariés sur 10 sont « activement désengagés » de leur travail et dans l'enquête DARES de 2018 le Ministère du Travail reconnaît que plus de 3 millions d'actifs français ont un risque élevé de burn-out.

Nous l'avons dit, burn-out, brown-out, bore-out et bullshit jobs, autant de néologismes anglais pour dire que le monde du travail est en crise et en recherche d'un nouveau souffle en France comme ailleurs.

⁶⁹ Baromètre des Territoires 2019, Ed. Institut Montaigne, Février 2019,

URL : <https://www.institutmontaigne.org/publications/la-france-en-morceaux-barometre-des-territoires-2019>

⁷⁰ Eurobaromètre Standard 89 Rapport « Citoyenneté européenne », Commission européenne, Printemps 2018, p. 86

⁷¹ Étude Gallup, Novembre 2017, URL : <http://www.inov-on-experience.fr/etude-gallup/>

Dans ce contexte perturbé, l'entreprise doit retrouver la confiance et la fidélisation de ses salariés : le salaire ne suffit plus, les salariés demandent autre chose.

Dans cette deuxième partie et après avoir vu que ce nouveau poste intervient dans un environnement professionnel perturbé, nous regarderons en quoi ce nouveau poste de CHO peut apporter une aide pour l'entreprise comme pour les salariés.

B. LE POSTE DE CHIEF HAPPINESS OFFICER : UNE PROMESSE A L'EGARD DES SALARIES ?

Nous l'avons dit, depuis 2016, le poste de Chief Happiness Officer a bénéficié en France d'une très forte médiatisation : un grand nombre d'articles de presse ont été publiés qu'il s'agisse de la presse généraliste (*Le Parisien, La Croix, Le Monde, Le Figaro, etc.*) ou spécialisée (*Focus RH, Le Journal des RH, Liaisons sociales, Personnel, Revue de gestion des ressources humaines, etc.*) ou de la télévision (*Envoyé Spécial, BFMTV et BFM Business*) ou encore des sites Internet spécialisés dans les RH (www.lejournaldesrh.fr ; www.influence-rh.com ; www.rh-m.com, www.focusrh.com, etc.) sans oublier (même si nous ne l'avons pas retenue) la presse féminine. Tous ces médias se sont fait l'écho de ce nouveau poste et c'est ce corpus qui nous a permis de cerner le profil du poste et les attentes qu'il génère.

Dans sa dernière étude sur le travail et le bien-être psychologique effectuée en 2017 et publiée en mars 2018⁷² et reprise par *Challenges*, la DARES a proposé une nouvelle classification des professions selon de nouveaux critères de personnalité :

- 33 % des travailleurs sont des « confortables » : ils ont une grande autonomie et une forte satisfaction au travail. Ce sont surtout des auto-entrepreneurs et des salariés qualifiés,
- 15 % sont des « stressés » et des « empêchés » : ils sont confrontés à des conflits éthiques et travaillent beaucoup mais ils bénéficient en contrepartie de reconnaissance, d'un soutien social et d'une large autonomie,
- 11 % sont des « isolés » : ils souffrent d'un manque de soutien social et de reconnaissance bien qu'ils bénéficient d'une certaine sécurité socio-économique. Ce sont souvent les agriculteurs, des ouvriers du BTP ou de la métallurgie,
- 11 % sont des « précaires laborieux » : ce sont des hommes et des femmes de ménage, en CDD ou intérim ou bien des non-salariés qui ont de nombreuses contraintes physiques et craignent pour leur emploi,
- 11 % sont des « passifs » : malgré un travail peu intense et plutôt bien reconnu, ils souffrent du manque d'autonomie. Ce sont des ouvrières femmes et seniors, manutentionnaires ou préposés au nettoyage,

⁷² Thomas Coutrot. *Travail et bien-être psychologique. L'apport de l'enquête Conditions de travail/RPS*, 2016. In : Document d'études, n° 217, DARES, mars 2018

Mais, il faut souligner aussi que :

- 14 % sont des « accablés » : employés dans le secrétariat, le commerce ou les soins dans de grands établissements, ils accumulent tous les risques organisationnels et psychosociaux.

Ainsi, il existe aujourd'hui des éléments fiables et officiels sur l'état de santé psychologique des salariés qui permettent de mesurer le rapport de l'ensemble des catégories de salarié avec leur travail. En s'appuyant sur ces données, on constate que si un tiers des actifs est satisfait de son travail, 1 actif sur 10 vit très mal son travail et cumule des expositions négatives de tous ordres.

Nous l'avons vu, le sens du mot « travail » a évolué : synonyme de facteur de production au XVIII^e siècle, il devient l'objet d'un système de redistribution de revenus, de droits et de protection avant de s'apparenter à une « œuvre » autorisant l'individu à exprimer, à travers lui, toute sa singularité... Aujourd'hui, les études et les enquêtes démontrent un basculement d'une éthique de devoir à celle de l'épanouissement comme l'expriment Daniel Mercure et Mircea Vultur en 2010⁷³ : comme si « le travail avait été délesté de ses significations de solidarité et de devoir envers la société ». Les auteurs parlent de « déclin des valeurs d'utilité sociale avec l'émergence de nouveaux principes de sens qui se manifestent tant dans le rapport à la vie professionnelle que dans celui à la vie privée »⁷⁴.

Par ailleurs, si avoir un travail était jusqu'à peu synonyme de sécurité, ce n'est plus systématiquement vrai : le salaire n'est plus l'unique critère pour accéder à un logement locatif par exemple et certains salariés ne parviennent plus à trouver une location d'appartement malgré le salaire produit par leur travail.

Ainsi, progressivement, fragilisés par la conjoncture, les attentes des salariés à l'égard de leur travail et indirectement de leur employeur se sont faites de plus en plus fortes et ce dernier se trouve dans l'obligation de les entendre.

B.1. LES ATTENTES DES SALARIES D'AUJOURD'HUI

a) Une aspiration nouvelle et forte d'épanouissement individuel et de réalisation de soi dans le travail

S'appuyant sur un large corpus d'enquêtes sur une vingtaine d'années (entre 1990 et 2010), Dominique Méda a déjà mis en évidence l'importance accordée au travail dans les sociétés

⁷³ Daniel Mercure, Vultur Mircea. « Grand résumé de La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec ». In : Revue *Sociologies*, 6 juillet 2011, URL : <http://sociologies.revues.org/3503>

⁷⁴ Daniel Mercure, Vultur Mircea. « Grand résumé de La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec ». Op. cit.

occidentales et spécifiquement en France, à ce qu'elle appelle les dimensions dites « expressives » du travail c'est-à-dire celles qui permettent l'expression de soi⁷⁵.

Les salariés attendent de leur emploi qu'il leur permette de « continuer à apprendre », de réussir quelque chose », « de s'exprimer et de se réaliser ». L'ambiance de travail, les relations avec les collègues et les supérieurs doivent également contribuer à leur épanouissement. Ils aspirent « à se réaliser à la fois dans la sphère familiale et dans la sphère professionnelle tout en étant prêts à un engagement intense dans la sphère professionnelle à condition que les limites temporelles et spatiales soient claires et qu'elle n'empiète pas sur les autres »⁷⁶. A noter que cette tendance est plus forte chez les cadres, professions intellectuelles, indépendants et chefs d'entreprise que chez les ouvriers et employés moins qualifiés.

A partir des années 1980, les entreprises ont cherché à accompagner ces attentes d'épanouissement et de réalisation de soi exprimées par leurs salariés dans le travail avec de nouveaux modes de management sollicitant plus fortement l'implication des salariés, la capacité d'initiative et de responsabilité : pilotage à distance, remplacement de la fixation d'objectifs à atteindre par la prescription détaillée de tâches à accomplir et de process...

b) L'approche générationnelle : un enjeu sociétal ?

« Je n'ai plus aucun espoir pour l'avenir de notre pays si la jeunesse d'aujourd'hui prend le commandement demain parce que cette jeunesse est insupportable, sans retenue, simplement terrible... »
Hésiode 800 avant J.-C.

« Notre jeunesse est mal élevée. Elle se moque de l'autorité et n'a aucune espèce de respect pour les anciens. Nos enfants d'aujourd'hui ne se lèvent pas quand un vieillard entre dans une pièce. Ils répondent à leurs parents et bavardent au lieu de travailler. A notre époque, les enfants sont des tyrans. » Socrate 470-399 avant J.-C.

« Les jeunes d'aujourd'hui ne pensent qu'à eux. Ils n'ont pas de respect pour les parents ou la vieillesse. Ils sont impatients et refusent toute contrainte... » Pierre l'Hermitte 1274

« Nous donnons à des élèves de moins en moins aptes à le recevoir un enseignement de moins en moins propre à leur être communiqué. Nous avons aujourd'hui des élèves dont le plus grand nombre nous arrive de leurs familles mal préparés à travailler » Gustave Lanson 1979

Ces citations nous confirment, si besoin était, que les générations qui se suivent suscitent toujours, d'une époque à l'autre, le même jugement tranchant et empreint de frustration ; elles nous montrent

⁷⁵ Dominique Méda. « Quels changements à la mesure des attentes posées sur le travail ? » In : *La nouvelle revue du travail*, 2013

⁷⁶ Marie-Christine Bureau, Béatrice Delay, Dominique Méda. « How do Socio-Organisational Systems Support Competition or Synergies between Age Groups ? A French perspective », in : Patricia Vendramin (dir), *Generations at Work and Social Cohesion* in : Europe, Bruxelles, Peter Lang, Coll "Travail et société" vol. n° 68, 2010, p. 131-162

aussi toute la complexité pour une génération de comprendre les attentes et les comportements des générations qui les succèdent...

En premier lieu, parmi les multiples définitions du concept de « génération », nous retiendrons celle proposée par Daniel Ollivier et Catherine Tanguy dans leur ouvrage publié en 2017 sur les générations Y et Z. Pour eux, « une génération représente un groupe d'individus qui partage la même histoire (événements vécus à l'âge de 20 ans qui restent gravés dans la mémoire d'un individu) dans un contexte économique et social donné... Elle reçoit en héritage les valeurs transmises de la part de ses aînés (assimilation-répulsion) »⁷⁷. Nous retenons cette approche pour la notion culturelle et sociale qu'elle véhicule : en effet, les auteurs constatent que « les générations de la première partie du XXe siècle se sont construites autour des critères *économiques* (notamment le krach boursier de 1929, les guerres mondiales...), les générations suivantes, elles, ont subi l'influence des critères *culturels ou sociaux* (les événements de mai 1968, le fléau du sida) alors que les dernières générations dépendent plus fortement des *mutations technologiques* »⁷⁸. C'est l'une des raisons qui nous pousse à examiner, dans le cadre de notre travail, l'approche générationnelle et spécifiquement les dernières générations. En outre, le CHO a trouvé son origine dans les startups californiennes donc au sein de populations jeunes et ambitieuses. Concluons cette image en citant Goethe « Vous n'êtes pas les enfants de vos parents mais les enfants de votre temps »...

Les demandes d'autonomie, de prise d'initiative et de responsabilisation, dont nous avons parlé dans la sous-partie précédente, émanant des salariés (dont le niveau intellectuel s'est élevé justifiant une réticence à se soumettre à des injonctions non expliquées) semblent être maintenant entendues par les entreprises qui s'intéressent aussi sur les attentes des nouvelles générations car, depuis leur plus jeune âge, elles ont toujours eu, et beaucoup plus que leur aînés, voie au chapitre au sein de leur famille, ce qui leur a donné un droit d'influer sur les décisions au sein de la sphère familiale. On peut ajouter qu'au sein des familles recomposées, de plus en plus nombreuses, l'autorité affective, d'influence a remplacé l'autorité de pouvoir que ces jeunes qui ont vécu dans ce modèle-là aimeraient retrouver dans l'entreprise.

Cela incite les entreprises à faire preuve d'innovation pour d'abord attirer puis fidéliser ces éléments très mobiles en leur donnant satisfaction... En outre, l'histoire n'a-t-elle pas démontré que les changements culturels ont souvent été influencés par les générations montantes ?

Pour comprendre les attentes des salariés d'aujourd'hui et par là même, le phénomène actuel d'exigence du bien-être au travail et non plus hors travail, spécifiquement chez les plus jeunes qui arrivent sur le marché, il nous semble important de regarder l'évolution et les spécificités propres à chaque génération que nous rencontrons dans nos entreprises. Car si jeunesse se passe, il s'avère

⁷⁷ Daniel Ollivier, Catherine Tanguy. Génération Y & Z : mode d'emploi. Ed De Boeck Université, 2017, p. 23

⁷⁸ Daniel Ollivier, Catherine Tanguy. Génération Y & Z : mode d'emploi. Op. cit., p. 23

que les entreprises sont de plus en plus conscientes des spécificités de ces jeunes connectés, avides de réponses immédiates et concrètes. C'est en cela qu'il s'agit d'un enjeu sociétal et nous notre corpus nous a montré que les jeunes de 18 à 35 ans sont devenus un sujet d'étude inépuisable : enquêtes et baromètres à la clé.

1. L'ENTREPRISE : UN LIEU DE VIE OU COLLABORENT PLUSIEURS GENERATIONS

Aujourd'hui que la génération des Vétérans est en retraite, quatre générations de salariés se côtoient au sein des entreprises : les baby-boomers (nés après la seconde guerre mondiale), la génération appelée « X » (les enfants des baby-boomers), la génération dénommée « Y » (génération Internet) et la génération déjà baptisée « Z » qui commencent à remplacer les baby-boomers qui feront valoir leur droit à la retraite ces prochaines années.

Nous nous appuyerons sur la description de D. Ollivier et C. Tanguy pour reprendre les grandes lignes des 4 dernières générations⁷⁹. Pour être plus synthétique, nous ferons un comparatif entre le contexte professionnel de chacune des générations par rapport au contexte économique et social auquel elles correspondent :

a. Les baby-boomers (nés entre 1946 et 1964) : les plus jeunes ont 55 ans en 2019

Contexte économique et social : les baby-boomers ont bénéficié de la croissance, du plein emploi et de la liberté sexuelle. Si 1968 a été une prise de pouvoir sur la société de l'époque, cette génération a aussi inventé paradoxalement la société de consommation.

Les baby-boomers et le travail : Assidus et loyaux envers leurs employeurs, les baby-boomers attendent une rémunération proportionnelle aux efforts donnés. Ils veulent mettre en valeur leur estime de soi et l'importance qu'il accorde à leur carrière (esprit de compétition et reconnaissance de leur expérience).

b. La génération X (nés entre 1965 et 1979, les enfants des baby-boomers) : ils ont entre 40 et 54 ans en 2019

Contexte économique et social : génération qui a traversé la crise économique, l'effondrement des valeurs et le bouleversement technologique, elle a été ensuite la première victime de la crise de l'emploi. Elle n'a plus la certitude de parvenir à vivre mieux que leurs parents, les diplômés n'étant plus synonymes de bon salaire. Par ailleurs, c'est aussi la première génération qui a connu les divorces (en masse) de leurs parents et le SIDA les marque profondément. On parle alors de génération de la désillusion ou génération sacrifiée.

⁷⁹ Daniel Ollivier, Catherine Tanguy. Génération Y & Z : mode d'emploi. Op. cit., pp. 25-27

La génération X et le travail : Donnant la priorité au déroulement de leur carrière, les salariés de la génération X ont mis l'accent sur le job les valorisant socialement. Ils travaillent pour vivre et vivre mieux et recherchent le bon équilibre vie privée/vie professionnelle car le travail n'est pas leur principal centre d'intérêt.

Moins insouciants que leurs parents, ne pas perdre leur emploi est au cœur de leurs préoccupations ; ils sont d'ailleurs moins enclins au changement renonçant ainsi à un meilleur épanouissement professionnel.

Impliqués et fiers de leur entreprise, ils sont fédérateurs au bénéfice de la productivité donc et ils sont donc précieux pour leur employeur. Loyaux, ils ont le sens de l'autorité et de la hiérarchie et l'esprit de compétition. Mais ils ont une faible capacité de communication et manquent de transparence dans leur organisation. Leur conception de l'entreprise est pyramidale.

c. La génération Y (nés entre 1980 et 2000) appelée « génération Peter Pan », « digital natives » ou « millennials... : ils ont en 2019 entre 19 et 39 ans

Contexte économique et social : Cette génération « avec la clef autour du cou », qui rentrait à la maison plus tôt que ses parents retenus au travail, a appris à se débrouiller seule et à penser par elle-même... d'où un goût pour une plus grande liberté dans ses choix de vie personnelle et professionnelle et ainsi d'individualisme.

En rupture avec leurs aînés, les jeunes de la génération Y (ou why en anglais) incarnent une autre relation à l'autorité, au temps et à l'organisation. Impatients, interconnectés, ils sont vus parfois comme infidèles par rapport aux pratiques des générations précédentes.

La génération Y et le travail : Très communicants et sociables, ils sont nés entièrement et véritablement avec Internet tant dans leur vie privée que professionnelle. Confiants et optimistes, le travail n'est plus au centre de tout et ils ont appris à se dégager des phases de repos. Réticents face à l'autorité, ils n'hésitent pas à changer d'entreprise quitte à changer de région voire de pays. Ils sont adaptables et savent tirer parti des opportunités qui se présentent. Plus diplômés que leurs parents qu'ils ont vus ne pas échapper aux licenciements malgré leurs efforts, ils connaissent des contrats précaires et leur confiance dans l'entreprise est mesurée. Ainsi, ils sont facilement prêts à se réorienter et à se former tout au long de leur carrière. A la fois indépendants tout en ayant besoin d'approbation, ils cherchent sans cesse leur place, la meilleure et sont impatients de progresser dans l'organisation.

Les millennials recherchent avant tout le plaisir dans l'activité et s'investissent à la hauteur de leurs attentes. Très matérialistes et hyper consommateurs, leur maxime est celle du gagnant-gagnant.

S'ils sont très autonomes et n'ont pas de résistance au changement, cette génération Y, avec son sens relatif de la hiérarchie et son instabilité, exprime une forme d'égoïsme et un faible engagement collectif...

d. La génération Z (nés à partir de 2000) : ils ont 19 ans...

S'ils ne sont pas encore sur le marché du travail, ils s'apprêtent à y entrer. Plus prudente et réaliste, cette nouvelle génération est moins insouciante que la précédente car marquée par le terrorisme, la précarité du travail et les questions climatiques.

Connectés en permanence et adeptes des nouveaux médias, la technologie domine leur quotidien jusqu'à ne pas pouvoir vivre sans elle. Internet est leur principal outil de communication, ils ne s'identifient qu'avec et par les réseaux sociaux. Pour eux, la vie et le travail doivent être un processus fluide qui apporte le bien être au quotidien.

Avec un sens aigu des valeurs, une vision internationale et un fonctionnement en réseau, la dernière génération, impatiente et dispersée, se méfie de l'entreprise et demande davantage de sens, de réalisation de soi et de reconnaissance.

Il nous semble intéressant de nous attarder sur ce panorama des différentes classes d'âges qui composent la population active d'aujourd'hui car il nous montre la diversité des références culturelles et sociales qui existent au sein des entreprises : chaque génération est génératrice d'espérances plus ou moins calquées sur les réalisations ou les déceptions de son réseau, familial notamment. Selon le contexte social, politique et économique, la jeunesse se construit un schéma de vie avec des attentes spécifiques.

Toutes ces spécificités générationnelles, si elles ne donnent pas de réponses managériales formelles, éclairent et invitent les dirigeants à se questionner dans l'élaboration d'outils managériaux à long terme. L'émergence du poste de CHO -aux États-Unis comme en Europe et en France- vient du souhait des entreprises d'attirer et de fidéliser ces jeunes générations avides d'immédiateté, de sens et d'épanouissement tant dans leur vie personnelle que professionnelle.

Les dernières générations attendent de travailler autrement que leurs aînés. Les nouvelles technologies avec lesquelles ils vivent depuis leur plus jeune âge, leur offrent des outils de communication leur permettent non seulement d'échanger, de rester en contact en temps réel avec leur réseau et d'interagir avec lui mais aussi de trouver toutes les informations de manière immédiate : ils sont devenus acteurs de leur propre communication et aiment l'action collective. Lorsqu'ils entrent dans la vie active, ils ont plutôt un niveau de formation élevé et ont confiance en eux. Optimistes, ils sont en recherche de défis et de reconnaissance. Prêts à innover et à évoluer,

ils n'ont pas peur du changement mais veulent donner du sens à leurs actions et être accompagnés pour y parvenir rapidement.

2. LES GENERATIONS Y ET Z : UNE SPECIFICITE ?

Plus précisément, nous allons revenir sur les deux dernières générations qui représentent pour l'entreprise un fort intérêt car ce sont elles qui construisent et construiront l'entreprise de demain. Très marqués par l'accélération du progrès technologique, ces salariés, bien plus concurrentiels que leurs aînés, constituent un atout dans la relation d'autorité et de leadership en devenir.

Comme le montre nombre d'articles et d'ouvrages de notre corpus et en particulier Cécile Dejoux et Heidi Wechtler⁸⁰, la génération Y est la première à avoir expressément exprimé voire revendiqué sa volonté de ne pas mettre sa carrière au centre de son projet de vie. Si leurs aînés veillaient à distinguer -dans l'équilibre- « vie privée et vie professionnelle », pour ces dernières générations, les deux s'entremêlent. Pour eux, partager une trace de sa vie privée sur les réseaux sociaux donne un sentiment d'appartenance à un groupe, à son propre réseau, c'est cet esprit de communauté qui contribue au bien-être psychologique et donne du sens à l'existence. Le travail est un autre moyen tout aussi important de s'accomplir, de se réaliser selon ses propres valeurs, il est un moyen d'apprendre, de se découvrir et de donner du sens à sa propre vie de la même façon. Il n'y a donc pas de distinction entre réseau professionnel et réseau privé.

La génération Z « recherche l'épanouissement à travers le travail ... il ne doit surtout plus être synonyme d'aliénation ou de souffrance »⁸¹. Or, l'image qu'elle a de l'entreprise n'est pas très positive : caractère inhumain et trop partial, stressant, triste voire hostile. 47 % d'entre eux aimeraient créer leur propre entreprise et 53 % préféreraient être leur propre patron à être salarié⁸². Le chômage et les restructurations leur semblent aussi risqués que l'entrepreneuriat.

L'entreprise se doit d'être un lieu d'apprentissage : l'envie de découvertes et d'apprentissage continu est forte et se complète avec la formation universitaire diplômante. Enfin, notions que la passion prime sur la raison : 84,5 % choisiront leur métier par passion ; et avec la passion, rime le plaisir. En effet, outre l'argent (39 %), les ingrédients qui les attirent sont : le « fun » (25 %), l'« innovation » (22 %), l'« éthique » (21 %), l'« international » (20 %), la prospérité de l'entreprise » (10 %), « autre » (2 %)⁸³.

⁸⁰ Cécile Dejoux, Heidi Wechtler. « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management ». In : *Management et Avenir* n° 43, 2011/3, pp. 227-238

⁸¹ Daniel Ollivier, Catherine Tanguy. Génération Y & Z : mode d'emploi. Op.cit., p. 83

⁸² « La grande invaZion » enquête réalisée en janvier 2015 par BNP PARIBAS/BOSON PROJECT, URL : <https://cdn-actus.bnpparibas.com/files/upload/2015/01/20/docs/lagrandeinvazionbnpptbp.pdf>, p. 20

⁸³ « La grande invaZion » enquête, Op. cit. p. 22

La génération Z s'inscrit dans la continuité de la génération Y mais semble aller plus loin dans ses aspirations et ses revendications ; Ce qui nous a semblé intéressant de prendre en compte dans l'enquête de 2015 « La grande invaZion », c'est qu'elle parle de « rupture dans le cycle des générations » : sur ce point William Strauss et Neil Howe⁸⁴, adeptes de l'intergénérationnel, parlaient en 2000 « d'arrivage de vagues successives de *digital natives* dont les aspirations se diffusent dans l'ensemble de la société et non plus cantonnées à une tranche d'âge »⁸⁵.

Mais nous voulons pas conclure cette sous-partie sans apporter une nuance car, si chaque génération qui arrive sur le marché du travail bouscule les codes de management et invitent les managers à renouveler leur pratique, il convient de ne pas sur amplifier les écarts générationnels et la capacité des hommes à s'adapter. La population vieillit : l'âge moyen est passé de 36,87 ans en 1991 à 40,3 ans à fin 2018⁸⁶, mais il est de la responsabilité de l'entreprise de créer les conditions d'échange et de collaboration, voire de transmission – nous reviendrons sur cette notion de transmission – permettant à tous, quelle que soit sa génération, d'en tirer des bénéfices mutuels.

Ce qui nous semble important à retenir c'est que si nous sommes amenés à parler de choc de cultures entre les générations, il tient à deux éléments : le premier est que les dernières générations sont dans l'immédiateté alors que la génération X évolue dans une temporalité différente et le deuxième porte sur le rapport à l'entreprise : les vagues de licenciements des années 1980/90 et le chômage ont cassé la relation de loyauté avec les entreprises, les jeunes hésitent beaucoup moins à changer d'entreprise dans les premières années de sa vie professionnelle.

Enfin, nous l'avons vu, les nouvelles générations ont à leur disposition une multitude d'informations d'où une hyper connexion indéniable et leurs attentes en la matière (ce sont justement ces attentes spécifiques qui distinguent ces nouvelles générations) vont obliger les entreprises à se transformer digitalement parlant. L'accès continu à l'information donne aux jeunes générations un sentiment de toute puissance et nécessite de la part des dirigeants une vigilance quant à l'accompagnement des moins jeunes. Et justement, à travers la problématique des nouvelles technologies et notamment de la formation des séniors, n'y-a-t-il pas un rapprochement à faire entre les générations qui permettrait aux juniors de se sentir impliqués dans l'entreprise? Une réciprocité dans la transmission de conseils...

⁸⁴ N. Howe et W. Strauss. « Millennials Rising : The Next Great Generation », Vintage books USA, 2000. In : Cécile Dejoux et Heidi Wechtler « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management » In : *Revue Management & Avenir* 2011/3, n° 43 pp. 227-238

⁸⁵ « La grande invaZion ». Op. cit. p. 30

⁸⁶ Bilan démographique INSEE 2018

c) Qu'attendent les salariés de leur travail et par voie de conséquence de leur entreprise ?

De nombreuses enquêtes mentionnent les attentes des salariés envers leur entreprise, preuve si besoin était d'un changement de paradigme du contexte professionnel. Certains expriment même de « nouvelles » attentes notamment de la part des dernières générations de salariés. Les différentes enquêtes que nous avons consultées (cf. notre corpus en annexe 1) nous permettent de mettre en relief plus grands points :

Des salariés en quête de sens et de reconnaissance

Clé d'une atmosphère constructive, la motivation au travail apparaît assez contrastée dans l'enquête de BVA en 2018⁸⁷ : si le niveau de motivation s'élève à 6,7 sur 10, un quart des salariés se disent démotivés (notes de 0 à 5 : 22 %) et un tiers très motivés (notes de 8 à 10 : 36 %). Une motivation en demi-teinte qui s'explique par un manque perçu de reconnaissance (45 %) (52 % pour le secteur public) et un manque d'intérêt pour leur travail qui touche 1 salarié sur 5 (19 %).

Des salariés en demande de formation, d'adaptation et de bien-être

Il semble au vue de l'enquête que les entreprises n'accordent pas suffisamment d'importance à la transmission de savoirs (54 %), aux demandes spécifiques d'aménagement du temps de travail (51 %) et à la sécurité, la santé et le bien-être de leurs salariés (47 %). Le télétravail est d'ailleurs un souhait assez répandu : un tiers des salariés qui n'en font pas de façon hebdomadaire souhaiteraient en faire davantage.

Des salariés en attente d'un nouveau rôle social de l'entreprise

Formation, adaptation et bien-être sont les 3 pôles demandés par les salariés : la majorité d'entre eux estiment que leur entreprise n'accorde pas suffisamment d'importance à la transmission des savoirs, 47 % soit 1 salarié sur 2 pense que son entreprise a tendance à négliger la sécurité, la santé et le bien-être des salariés. Enfin, toujours selon le sondage BVA de 2018, une majorité de salariés considère que leur entreprise ne tient pas suffisamment compte de certaines demandes spécifiques (télétravail, horaires aménagés, etc.)

⁸⁷ Sondage BVA pour Salesforce sur les salariés et les nouveaux enjeux du travail : projections et attentes à l'égard de l'entreprise, mars 2018 (échantillon sur 12020 salariés représentatif de la population salariée âgée de 18 ans et +)
URL : <https://staticswww.bva-group.com/wp-content/uploads/2018/03/BVA-Salesforce-Les-nouveaux-enjeux-du-travail-Mars-2018.pdf>

Dans son ouvrage *Un nouveau paradigme* publié en 2005 chez Fayard, Alain Touraine considère que « le travail ne perd rien de (son) importance... ce qui s'efface, c'est la civilisation du travail »⁸⁸ : la valeur travail ne se dégrade pas tant que cela mais par contre, c'est le lien unissant le salarié à son entreprise qui n'a plus la même force.

On observe donc que la mutation du monde du travail que nous vivons, liée à différents facteurs économique, sociologique, technologique, entraîne chez beaucoup de salariés, une perte de repères qui se traduit par de l'incompréhension, un sentiment de ne plus pouvoir (ou savoir) « bien faire » son travail ou un découragement voire un désintérêt : le salarié peut alors douter de sa propre légitimité à exécuter sa tâche jusqu'à la fragilisation.

d) Une perte de repères créatrice de nouveaux comportements

En dehors des sondages d'opinion, un certain nombre d'articles de presse issus de notre corpus observent que la mutation du monde du travail que nous vivons, liée à différents facteurs économique, sociologique, technologique, entraîne chez beaucoup de salariés, une perte de repères qui se traduit par de l'incompréhension, un sentiment de ne plus pouvoir (ou savoir) « bien faire » son travail ou un découragement voire un désintérêt : le salarié peut alors douter de sa propre légitimité à exécuter sa tâche jusqu'à la fragilisation.

Déjà en 2005, Bernard Galambaud et Emmanuelle Léon démontraient que dans une enquête de la CEGOS réalisée la même année⁸⁹ « 7 salariés sur 10 estiment que la dimension humaine du management sont certes présentes dans les discours mais absents des pratiques » et que « 6 salariés sur 10 jugent les actions conduites par leurs dirigeants incohérentes en regard de la stratégie annoncée et ne voyaient pas les raisons justifiant tous les changements décidés »⁹⁰.

Des salariés « déboussolés » par les évolutions du monde du travail

Si un petit tiers des salariés ont la perception que le monde du travail évolue au bon rythme, un autre gros tiers est inquiet et estime qu'il évolue trop vite (50 % des 50-54 ans et 42 % du secteur public), un dernier tiers impatient estime qu'il n'évolue pas assez vite (43 % des jeunes de moins de 35 ans et 37 % du privé).

⁸⁸ Propos d'Alain Touraine. In : Bernard Galambaud, Emmanuelle Léon. « Salariés : vers des comportements d'adaptation ». In : *Management & Avenir*, 2005/3 n° 5, p. 27, URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-3-page-27.htm>

⁸⁹ Enquête CEGOS présentée lors du « Global RH 2005 » le 8 février 2005

⁹⁰ Bernard Galambaud, Emmanuelle Léon. « Salariés : vers un comportements d'adaptation » Op cit. p. 28

Toujours à travers ce sondage, 61 % des sondés ont des inquiétudes sur leur capacité à rebondir (notamment chez les ouvriers, les non diplômés et les salariés de petites entreprises) et ce sont les mêmes qui font preuve d'un optimisme mesuré à l'égard de l'avenir (39 %).

e) Des aspirations spécifiques qui émanent des générations nouvelles

Autre élément, celui de l'étude réalisée durant l'été 2014 par la Chaire Philanthropie de l'ESSEC sur l'engagement des collaborateurs⁹¹ et qui semble attester et confirmer que les attentes des salariés changent profondément en matière d'organisation du travail. La « Révolution Internet » a changé radicalement les façons qu'ont les individus d'interagir entre eux : des individus qui ne se connaissent pas forcément vont collaborer ensemble et contribuer à des projets communs sans qu'il y ait nécessité d'autorité les uns sur les autres ou même de notion de productivité immédiate.

Quels sont ces nouveaux comportements qui apparaissent ? On parle d'inquiétude envers l'avenir, de perte de confiance envers ses dirigeants, de prise de distance des jeunes face au monde de l'entreprise qui se traduit par une dégradation du travail fourni, une démotivation voire un désengagement et une destruction de la loyauté entre le salarié et son entreprise.

Or, aujourd'hui, contrairement à nos (grands)parents, rares sont ceux qui ne connaîtront qu'un seul employeur ; d'ailleurs, les générations à venir ne l'envisagent surtout pas. Malgré le chômage qui reste une préoccupation, la mobilité est perçue comme une évidence salutaire et les exigences attendues à l'égard des entreprises sont bien réelles : selon une enquête de 2016⁹², 92 % des salariés les plus performants ont recherché un nouvel emploi...

Ainsi, on voit apparaître notamment chez les jeunes salariés des attentes qui se font plus fortes : **une flexibilité géographique** (télétravail à domicile ou espaces de coworking) avec une remise en question de la politique du « clean desk » puisque l'espace de travail devient de plus en plus intégré dans la vie de tous les jours : sphère professionnelle = sphère privée, **une flexibilité des horaires de travail** (horaires décalés pour concilier d'autres activités (sportives, culturelles) ou pour emmener ou aller chercher les enfants à l'école par exemple) et **une flexibilité de la hiérarchie** vers un modèle d'entreprise plus agile dite « libérée » ou en tout cas moins « descendante ». Mais reste à savoir si ces nouveaux modèles peuvent être une solution pour toutes les entreprises françaises ?

⁹¹ Enquête par questionnaire réalisée durant l'été 2014 sur un échantillon de 619 salariés volontaires et s'autoproclamant très investis dans leur travail et travaillant dans de grandes entreprises

⁹² Enquête réalisée durant l'été 2016 sur un échantillon de 3 833 adultes âgés de 18 ans, échantillon composé de 2963 salariés en recherche d'emploi et 870 chercheurs d'emploi (Indeed/FocusVision)

Pour tenter de faire une comparaison et voir les évolutions, nous avons comparé les deux enquêtes : celle émanant du réseau ANACT : le baromètre 2011⁹³ sur la Qualité de vie au travail et la seconde celle que nous avons déjà citée réalisée en mars 2018⁹⁴ sur les attentes des salariés français :

En 2011, les éléments jugés les plus importants au travail portent sur la rémunération (48 %) surtout chez les hommes (55 %), les jeunes (60 %) et les ouvriers (59 %). Viennent ensuite les conditions de travail (40 %), l'intérêt au métier (34 %) puis dans l'ordre, la reconnaissance professionnelle, la souplesse et l'adaptation des horaires de travail, le temps libre dont on dispose en dehors du travail, la possibilité de rebondir vers un autre métier ou entreprise et enfin la notoriété de l'entreprise. A la lecture de l'enquête, on note que la notion de bien-être n'apparaît explicitement nulle part.

Par ailleurs, les trois composantes les plus satisfaisantes pour les personnes interrogées étaient les relations avec les collègues, l'autonomie et les responsabilités qui leur sont confiées et enfin la sécurité sur leur lieu de travail. Et les moins satisfaisantes : le climat social, la reconnaissance et les possibilités d'évolution professionnelle qui laissent percevoir la recherche de sens du travail réalisé et l'importance de l'ambiance au travail.

En 2018, les attentes des salariés portent en priorité sur le **bien-être au travail** (59 %), le pouvoir d'achat (58 %), les conditions de travail (56 %). Il faut préciser que sur la question du bien-être au travail 68 % sont des 18-24 ans et 64 % des salariés du public.

Par ailleurs, 1 salarié sur 5 ne trouve pas d'intérêt à son travail (19 %) et 1 salarié sur 2 souffre d'un manque de reconnaissance au travail (45 %).

Il semble se confirmer que les salariés se sentent fragilisés par les évolutions du monde du travail jusqu'à représenter une vraie source d'inquiétude. A noter encore que cette perception varie selon l'âge et le secteur d'activité : les seniors et les salariés du public sont les plus récalcitrants tandis que les jeunes et les salariés du privé sont plus impatients.

B.2. DES ACTIONS D'ORDRE POLITIQUE, JURIDIQUE, MANAGERIAL EN REPONSE A LA COMPLEXITE DU CONTEXTE PROFESSIONNEL

Si l'émergence du poste de Chief Happiness Officer est liée à l'évolution sociétale et à la mutation de l'environnement social et économique de l'entreprise qui tend à laisser plus de place à l'épanouissement individuel comme levier de performance, on observe qu'un certain nombre de mesures politiques, juridiques et managériales se font entendre. Nous allons présenter les dispositifs

⁹³ Enquête Téléphone réalisée du 21 au 29 mars 2011 sur un échantillon de 806 interviews auprès de salariés actifs occupés âgés de 18 ans et + (méthode des quotas) TNS Sofres/ANACT

⁹⁴ Enquête Internet réalisée du 14 au 19 mars 2018 sur un échantillon de 1 202 salariés représentatif de la population salariée âgée de 18 ans et + (méthode des quotas) BVA Opinion/Salesforce

législatifs sur le sujet ainsi que les initiatives associatives qui œuvrent à la co-construction de solutions s'inscrivant dans une dynamique « positive ».

a) Des Risques Psychosociaux (RPS) à la Qualité de Vie au Travail (QVT) : instauration de mesures législatives en France

Si la naissance du terme « Quality of work life » date de la fin des années 60 aux États-Unis, la prise de conscience « institutionnelle » du rapport-lien « épanouissement individuel au travail / performance économique » est effective en France dès les années 1970 avec la création en 1973 de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). Placée sous la tutelle du Ministère du travail, elle a pour vocation d'aider les entreprises et les salariés dans leur démarche de renforcement des conditions de travail avec pour objectif de concilier satisfaction au travail et performance économique. Nous sommes encore loin du sujet qui nous intéresse, néanmoins la création de cet établissement public démontre déjà la volonté de donner aux entreprises des outils de mesure et d'analyse du lien que les salariés entretiennent avec leur travail leur permettant de mieux comprendre les ressentis et les aspirations qu'ils observent sur le terrain en tant qu'employeur. Les éléments fournis par l'ANACT permettent aussi aux chercheurs, sociologues... de comprendre et d'anticiper les évolutions de la société, des nouvelles générations, etc.

Quelques années plus tard, s'appuyant sur le principe européen de 1989, la loi de 1991 imposera aux entreprises l'obligation « d'assurer la sécurité et la santé physique des collaborateurs ». Les articles L.4121 (1 à 5) du Code du travail viendront préciser l'obligation faite aux employeurs « d'évaluer les risques et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et veiller à la santé physique **et mentale** de ses salariés ». Notons que si le texte souligne aux entreprises l'obligation de résultats, il parle pour la première fois de santé « mentale » des salariés, ce qui sort du contexte physique et lance l'idée de la qualité de vie au travail, beaucoup plus difficile à appréhender.

Fin 2009, à la suite de la vague de suicides de 2008/2009, François Fillon, alors Premier ministre, demande que lui soient apportées des propositions de mesures en matière de santé au travail, prévention des risques psychosociaux et de stress dans le cadre de son plan Santé au travail. Un rapport « Bien-être et efficacité au travail » lui est remis par Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de Schneider Electric, Christian Larose, Vice-Président du CESE et Muriel Pénicaud alors DGRH de Danone. Dix propositions émanent de ce rapport pour améliorer la santé psychologique au travail dans le secteur privé⁹⁵.

⁹⁵ Rapport URL : http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches_rps/rapport_lachmann.pdf, page 5

Liste des propositions

- 1. L'implication de la Direction générale et de son Conseil d'administration est indispensable**
L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain et donc la santé des salariés
- 2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas**
Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé
- 3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail**
Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail
- 4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé**
Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors est une priorité
- 5. La mesure induit les comportements**
Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise
- 6. Préparer et former les managers au rôle de manager**
Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes
- 7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus**
Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces
- 8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements**
Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement
- 9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise**
L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs
- 10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes**
Accompagner les salariés en difficulté

La prise en main de ce sujet par le gouvernement et les partenaires sociaux entre autres interlocuteurs met en lumière le fait que ces suicides peuvent être mis en relation avec les conditions de travail. D'ailleurs, les procès en justice qui ont suivi ont effectivement mis en cause les directions des entreprises notamment à travers leur manque de prévention et d'évaluation des RPS au sein de leur entreprise. Nous l'avons signalé, jusqu'alors, ces actes trouvaient une explication exclusivement dans la sphère privée.

Revenons sur les propositions du rapport Lachman car elles mettent en exergue des éléments que nous pouvons mettre en parallèle de notre partie sur les nouvelles perspectives des salariés à l'égard de leur entreprise.

Par exemple, le fait que la **problématique du facteur humain doit être intégrée dans la stratégie de l'entreprise et portée sur le long terme par la direction générale des entreprises** et relayée par les partenaires sociaux comme par l'environnement extérieur de l'entreprise. Nous l'avons dit, les missions du poste de CHO doivent être portées par les dirigeants de l'entreprise.

Les propositions soulignent aussi **l'importance de la considération et la bienveillance** qui doit régner dans l'entreprise, image que l'employeur doit incarner.

Le texte souligne également **l'importance du management et notamment le rôle primordial du manager et la proximité qu'il doit s'efforcer de trouver avec son équipe** : accompagnement dans les situations de changement, valorisation du travail collectif ; cette posture doit faire l'objet d'une formation car non seulement elle n'est pas innée mais le manager doit toujours être conscient dans son rôle de « premier acteur de santé » de ses collaborateurs et donc de sa responsabilité.

Enfin, le texte insiste sur le **dialogue social**, la mesure des conditions de santé qui induit la mise en place de moyens efficaces pour faciliter les espaces de discussion et **l'autonomie des collaborateurs** ; le salarié ne doit pas rester seul face à ses difficultés et **trouver du sens à ce qu'il fait dans l'entreprise afin de se réaliser dans son travail**.

Nous observons que déjà en 2009, un rapport abordait la question du bien-être et son lien avec la productivité. A noter que ce rapport parlait de « bien-être au travail » et non pas de « bonheur au travail »

Malgré ces textes, il faudra encore attendre la loi Rebsamen de 2015 relative au dialogue social et à l'emploi qui imposera la Qualité de Vie au Travail (QVT) comme composante de la négociation annuelle obligatoire (NAO) d'entreprise et ainsi obliger les entreprises à prendre en main le sujet. Ainsi, les échanges avec les syndicats, associations et autres interlocuteurs n'ont cessé de mettre en avant les difficultés rencontrées par les salariés (et les organisations) dans leur adaptation aux mutations du travail actuel, la digitalisation du travail et encore les nouvelles règles de relations sociales.

On le voit, nombre d'années ont été nécessaires pour que l'entreprise intègre dans sa stratégie les questions liées à la qualité de vie des salariés dans le cadre de leur travail, mais fallait-il peut-être qu'elle y trouve un intérêt, nous y reviendrons.

L'ANI de 2013

Soulignons enfin l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 qui marquera une vraie étape dans la dimension « Qualité de Vie au Travail » en la définissant comme étant le : « sentiment de bien-être au travail, perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, le droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ». Une place est ainsi accordée à la subjectivité du travail et au travailleur.

Les dirigeants sont alors vivement « invités » à faire le bilan de ce qui fonctionne dans leur entreprise et de ce qui ne fonctionne pas et **à être à l'initiative** de mesures d'amélioration en matière d'organisation, de valeurs et de management. On a observé ainsi une démarche volontaire plus large de prévention des risques psychosociaux.

Mais, à en croire les articles et ouvrages sur le sujet, il semble que les entreprises aient encore bien du mal (même si la volonté y est) à s'engager réellement dans cette démarche réduisant assez souvent la QVT à s'occuper de la prévention des RPS et à l'équilibre vie privée/vie professionnelle...

En parallèle des mesures législatives, de nombreuses initiatives sont menées sous l'égide gouvernementale. Elles ont pour objectif principal de donner aux entreprises les mécanismes de compréhension des conditions de travail des salariés.

Il nous semble important de nous attarder ci-après sur le rôle et les missions des services de l'État d'une part parce la documentation officielle qu'ils fournissent (rapports, enquêtes, statistiques) a été retenue dans notre corpus et largement citée dans notre travail et aussi et surtout parce que les données et les éléments statistiques qu'ils proposent aux entreprises qui sont autant d'outils et d'indicateurs clés d'aide et de gestion de la performance. Les entreprises (et par ailleurs le grand public) ont ainsi accès à de tableaux de bord riches et fiables qui leur permettent de d'analyser, mesurer, comprendre et d'adapter leur propres pistes de réflexion.

L'objectif principal de ces organismes est d'apporter une aide - qui peut revêtir des formes multiples : outils d'analyse, réseau de partenaires, animation de groupes d'expert et de chercheurs... - aux entreprises dans leur compréhension de l'évolution sociétale et dans la mise en place (et l'évaluation) de leurs propres mesures de prévention et d'amélioration des conditions de travail.

Ces indicateurs conjoncturels officiels permettent aux dirigeants d'avoir un regard précis sur l'évolution de l'environnement économique dans lequel elles évoluent et de construire leur politique RH en termes de politique d'emploi, formation professionnelle, relations professionnelles, conditions de travail en général et d'élaborer les meilleures mesures de prévention en matière de santé au travail.

En d'autres termes, si l'approche historique, sociologique et philosophique du rapport homme/travail a nourri le discours de l'entreprise en la matière comme nous l'avons vu dans notre première partie, nous constatons que l'entreprise poursuit encore sa connaissance de son environnement actuel pour sans cesse s'adapter. Et notre deuxième partie le montre, la complexité du contexte professionnel dans un monde globalisé ne peut qu'avoir des répercussions sur l'humain et donc le salarié, ce qui donnent encore plus d'importance aux missions des organismes dont nous allons parler maintenant.

1. LES SERVICES DE L'ÉTAT ŒUVRENT POUR PROPOSER DES OUTILS AUX ENTREPRISES

. L'ANACT-ARACT

Nous avons déjà cité l'ANACT, Agence Nationale, premier établissement qui a vu en 2015 ses missions (et celles de son réseau ARACT, Associations Régionales) précisées afin de renforcer ses actions pour l'amélioration des conditions de travail notamment à travers des interventions à caractère expérimental dans les organisations, le développement de partenariats avec des acteurs

du domaine, la production et la diffusion d'outils et de méthodes pour les entreprises et une activité de veille sur les enjeux liés à ces conditions de travail.

. La DARES

La DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques), pour le compte du Ministère du Travail, **collecte des données, élabore des statistiques** sur les questions relatives entre autres, au travail et à la santé des salariés ; elle publie ses analyses et travaux d'évaluation et anime la recherche via des appels à projets.

. L'INRS

L'objectif principal de l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est **de diffuser une culture de prévention** dans les entreprises. Si les orientations de cette association 1901, créée après-guerre sous l'égide de la Sécurité sociale, portent sur l'identification des risques professionnels et l'analyse de leurs conséquences sur la santé des individus, ses travaux ont également intégré aujourd'hui la dimension bien-être au travail comme moyen de prévention des maladies professionnelles. Soulignons en exemple l'organisation à Paris les 22-24 mai 2019 de la cinquième conférence internationale consacrée au bien-être au travail avec les contributions de nombreux chercheurs, experts et praticiens des sciences humaines et sociales internationaux. Elle mettra l'accent sur les environnements inclusifs (conçus pour que le bien-être au travail concerne aussi les personnes fragilisées du fait de leur âge, niveau de qualification, santé, origine culturelle) et sur les impacts des changements du monde moderne : nouvelles formes de travail, changements technologiques et organisationnels.

Il faut souligner que ces associations et ces établissements n'ont pas vocation à conseiller aux entreprises de mettre en place en leur sein des actions de détente telles que des séances de massages ou des infrastructures sportives (qu'elles disent d'ailleurs avoir peu d'impacts sur les conditions et l'organisation concrète du travail dans les équipes) mais à proposer plutôt des réflexions et des initiatives qui s'inscrivent dans les obligations légales de construire une vraie démarche de prévention des RPS à travers une posture d'écoute des salariés sur les facteurs organisationnels à risque : définition des tâches, sens du travail, répartition de la charge de travail, relations avec les collègues ou la hiérarchie.

Dans le cadre de notre travail, nous avons également utilisé les réseaux d'information via le Net, notre thématique étant très portée par nombre d'associations et think tanks. Ils ont d'ailleurs été très influents dans la médiatisation du poste de CHO en France. Nous avons souhaité en indiquer ici les sources.

b) Des initiatives institutionnelles et associatives d'évaluation du contexte et de propositions pour une co-construction de solutions

1. LES ASSOCIATIONS ET THINK TANKS

Comme pour les travaux des établissements publics vus précédemment, notre réflexion s'est également beaucoup appuyée sur les discours formulés par ces associations et think tanks dédiés au développement du concept « bonheur au travail ». Nous ne pouvons que les présenter ici.

. La fabrique Spinoza

Il s'agit d'une association 1901 qui a fait du bonheur son objet central à travers une approche qui se veut philosophique, scientifique et démocratique. « Think tank du bonheur citoyen » nommée par *Acteurs publics*, la fabrique Spinoza s'intéresse aussi bien à la science du bien-être, à ses politiques et ses indicateurs qu'à des thématiques plus spécifiques sur le bonheur au travail, l'économie du bonheur, les médias et le bonheur ou la mixité et le bonheur. La Fabrique Spinoza édite de nombreuses productions (rapports d'études, notes de synthèse et contenus vidéos). Outre ses publications, l'association a créé son entreprise « Action Spinoza » qui propose des formations, prestations de conseil et d'accompagnement, conférences et ateliers sur la thématique du bonheur en entreprise en prenant appui sur le concept d'« entreprise positive qui prend en compte le bonheur de ses collaborateurs par éthique ».

. Le Club des CHO

Lancé début 2017 par le site loptimisme.com, le Club des CHO se définit comme étant le « think tank dédié au futur du travail et au management centré sur l'humain ». Derrière cette définition, la plateforme a pour vocation de favoriser les échanges de bonnes pratiques et l'interaction entre les différents acteurs issus d'entreprises, start-up, institutions autour de l'évolution de la sphère du travail et la QVT. Colloques, petits déjeuners, workshops mensuels, événements digitaux, publications, veille internationale sur la thématique, telles sont les actions du club visant à accélérer l'intégration du bonheur au travail dans la stratégie des entreprises en favorisant les synergies entre parties prenantes (CHO mais aussi directions générales, RH, direction communication). Créé par 3 professionnels issus du digital, de la RSE et de l'innovation, le club est très actif notamment par le biais de plateforme d'échange (slack collaboratif) ou sur LinkedIn.

2. LA TECHNOLOGIE AU SECOURS DU BONHEUR EN ENTREPRISE : LA HAPPYTECH

Encouragé par le Président Macron en 2017, ce mouvement s'est fixé pour objectif de fédérer les acteurs qui mettent la technologie au service du bien-être en entreprise et de labelliser les startups

et les entreprises qui apportent une valeur ajoutée dans ce domaine. Un an après, regroupée en collectif, l'association française à but non lucratif cherche à agir comme un catalyseur des projets liés au bien-être et accompagne les entreprises vers ce qu'elle appelle la « happy responsabilité » pour « faire de la France le leader mondial du bien-être et de Paris, la capitale de la HappyTech ». Les solutions technologiques innovantes des startups comme les démarches des entreprises en faveur du bien-être des collaborateurs sont relayées par les médias, les institutionnels et les experts pour les faire connaître au plus grand nombre.

On trouvera en annexe des exemples d'apps HappyTech notamment Comeet, Our Compagny, Zestmeup, Supermood, Wittvfit.

Si l'on peut s'interroger sur le devenir et la pertinence des données obtenues par le biais de ces applications, on ne peut qu'admettre que cette nouvelle technologie, dont beaucoup d'entreprises s'emparent, répond étonnement bien (par sa simplicité et sa rapidité d'exécution) aux jeunes générations, comme au moins jeunes d'ailleurs, et à leurs attentes en matière d'écoute et de bienveillance qu'ils attendent de leur employeur.

Il s'agit ici de ne citer que ces associations et think tanks car nous nous sommes beaucoup référés à leurs travaux mais d'autres existent et participent aussi à ce mouvement de transformation managériale et d'innovation RH comme le Lab RH...

B.3. L'ENTREPRISE A LA RECHERCHE D'UNE POLITIQUE INNOVANTE A DESTINATION DE SES SALARIES OU... LA COURSE A LA MEILLEURE PLACE DANS LE « PALMARES DES ENTREPRISES OU IL FAIT BON TRAVAILLER »

Quels sont les avantages des entreprises à vouloir tendre à davantage de bienveillance à l'encontre de leurs salariés, à chercher à les rendre heureux au travail ? Qu'y-a-t-il derrière cet intérêt pour lequel les médias se sont fait largement l'écho ? Il y a là matière à s'interroger pour comprendre les raisons qui poussent les dirigeants français à transposer un modèle américain qui semble avoir du succès et ainsi à investir dans un nouveau poste aussi singulier et au risque d'être classés d'utopistes voire de simulateurs ?

a) Le bonheur au travail : les motivations des entreprises

Dans ce chapitre, nous mettrons de côté les mesures incitatives législatives et réglementaires dont nous avons déjà parlé pour poser le postulat que l'entreprise a également son propre intérêt à adopter une telle politique à l'encontre de ses salariés. En effet, consciente du contexte professionnel perturbé, l'entreprise recherche des paliers innovants pour créer un environnement de travail plus positif et s'attacher ainsi la confiance et la motivation de ses salariés.

En préambule, citons Olivier Toussaint, fondateur du Club des CHO : « Le recrutement d'un CHO est un argument de communication pour certaines marques » mais ajoute-t-il « dans ce cas-là, cela n'a évidemment aucun sens »⁹⁶. Nous le voyons, la légitimité de ce nouveau métier est encore à trouver.

A travers notre corpus, nous tenterons de mettre en avant les motivations de l'entreprise à vouloir confier à un Chief Happiness Officer le « bonheur » de ses salariés, motivations qui pourraient démontrer que l'entreprise évolue dans un contexte sociétal bouleversé en recherche de solutions pour répondre aux attentes spécifiques conjoncturelles.

De ce fait, de façon certaine, les entreprises trouvent un certain nombre d'avantages à veiller au « bien-être » de leurs salariés sur leur lieu de travail :

Rechercher des bienfaits humains, opérationnels donc... financiers

En premier lieu, parce que le « mal-être » a un coût financier : selon une étude de 2017 du groupe de prévoyance Apicil et du cabinet Mozart Consulting⁹⁷, le mal-être en entreprise coûterait 12 600 € par an et par salarié au secteur privé dont 10 100 € pourraient être selon l'étude économisés par une politique interne plus soucieuse du bien-être ; le reste étant lié aux arrêts maladies « classiques » et aux accidents du travail. Outre les arrêts de travail, il faut aussi tenir compte des ruptures conventionnelles, sorties de période d'essai, licenciements pour faute, démissions ou encore les retards, désengagements, etc.

D'ailleurs, les organismes de santé/prévoyance collective se font de plus en plus le relais de la promotion d'une « démarche de performance sociale » pour en faire un véritable outil de pilotage de la performance et inciter les entreprises à entrer encore davantage dans une réflexion active en matière de bien-être de leurs salariés. Malakoff Médéric par exemple s'est beaucoup engagé médiatiquement sur cette thématique et propose une méthodologie pour évaluer l'engagement réciproque des parties prenantes d'une entreprise et leur permettre de dresser des indicateurs préalables à la mise en place d'actions. Par exemple, Malakoff Médéric a élaboré un dispositif de prévention santé appelé « baromètre santé et bien-être au travail » qui recueille de manière anonyme les données relatives aux risques et les attentes des salariés et dresse un bilan régulier propre à chaque entreprise cliente. Un pilotage est mis en place avec les parties prenantes (élus, organisations syndicales, médecins, CHSCT, RH et services sociaux) permettant la mise en place d'actions tels que salles de sports, garderies, conférences et ateliers de sensibilisation (sur le sommeil, la nutrition, les RPS), etc.

⁹⁶ Déborat Loye. « Chief Happiness Officer : poste stratégique ou poudre aux yeux » In : *Les Echos Start* (site web) 11 juillet 2017

⁹⁷ Indice du bien-être au travail (IBET) Regards d'experts. Étude sectorielle 2017

En effet, les entreprises savent que la baisse de l'absentéisme hors congé est un enjeu majeur : selon une enquête, il représente 17,2 jours par an⁹⁸. Arrêt maladie, turnover, burn out, l'entreprise doit être attentive à tous les indicateurs de santé physique et mentale de ses salariés.

Se différencier des concurrents : attirer et retenir les talents

Mais l'entreprise est également sans cesse en recherche de performance sociale pour être la plus attractive possible. Les dirigeants en ont conscience et, nous l'avons vu, les enquêtes le montrent : le salaire ne suffit plus et les jeunes qui arrivent sur le marché sont beaucoup plus sensibles que leurs aînés à la performance sociale des entreprises, au climat social et à l'exemplarité du comportement des dirigeants et des cadres à l'égard de leurs subordonnées.

En interne, les revendications en matière de RH et de management des collaborateurs se font de plus en plus entendre. Aussi, mieux connaître ses collaborateurs, comprendre leurs motivations et leur proposer le petit plus qui leur donnera envie de s'investir dans leur poste et dans l'entreprise, devient une priorité pour les dirigeants dont l'objectif est d'augmenter l'efficacité et le dynamisme des équipes.

Depuis un certain nombre d'années, des audits de satisfaction collaborateurs sont publiés : les classements des entreprises mettant en lumière les meilleures politiques RH et où par conséquent il fait bon travailler « fleurissent » dans les magazines. A noter que pour la plupart des enquêtes réalisées, ce sont les entreprises elles-mêmes qui sont à l'initiative : en effet, outre la visibilité que ces classements offrent, ces entreprises sont désireuses d'être conseillées et accompagnées dans une meilleure recherche de développement de leur performance et de leur attractivité, ce qui est une nécessité pour les entreprises des secteurs du digital et du numérique où les jeunes collaborateurs sont facilement convoités.

Nous reviendrons plus loin sur les principaux classements annuels d'entreprises, les certifications et les labels car ils ont acquis une représentativité et une notoriété. Et de plus en plus d'entreprises sont désireuses de s'inscrire dans cette « compétition » même s'il ne faut pas oublier de noter que cela concerne les entreprises de + de 500 salariés, ce qui en exclut tout de même 99 %.

Créer du lien, du collectif, de la cohésion de groupe pour un gain de productivité

Élément fédérateur et modérateur, le CHO devra être l'élément qui élabore une ambiance de travail positive et cherche à améliorer les relations intra et extraprofessionnels entre collaborateurs en faisant en sorte de créer du lien et de la convivialité. Le CHO cherchera à maximiser l'implication des équipes et travaillera aussi sur l'autogestion pour libérer les énergies et la créativité. Citons

⁹⁸ 9^e baromètre de l'absentéisme® réalisée par Ayming (ex Alma Consulting Group) 9/05/2018

l'exemple d'Emma Le Goff, CHO de l'entreprise Intuiti à Nantes. « Elle s'occupe de l'animation du lieu... Elle est là pour créer les conditions pour que les gens échangent entre eux et évoluent dans un lieu où il fait bon vivre »⁹⁹ décrit Antoine Dumont, Président de Startup Palace, société nantaise.

A travers ses actions de communication, le CHO assure et fluidifie une communication transparente afin que tous puissent s'exprimer sur ses fonctions ou sur ses relations avec ses collègues ou encore sur sa charge de travail... Citons la punchline repérée dans différents articles sur Internet et même dans plusieurs offres d'emploi de start-up « C'est un super-communicant maîtrisant l'événementiel et la médiation » : Fiche métier CHO (www.elaee.com), CHO métier d'avenir (Blog Entre2sports juin 2017), fiche CHO Secteur de l'événementiel (www.orientation-education.com), « bien-être au travail, performance, quel modèle d'organisation » (www.nextstart.fr novembre 2017, Fiche CHO wikipédia.

En outre, tous les articles qui abordent le rôle et les missions du CHO le soulignent : attentif aux petits tracas que les collaborateurs peuvent rencontrer au quotidien, le CHO veille à trouver rapidement des solutions favorisant la simplification des démarches administratives, il a un rôle de régulateur, de facilitateur du quotidien pour favoriser l'efficacité des équipes et éviter les conflits en les anticipant.

Incarner la culture d'entreprise et faire vivre ses valeurs

Le CHO représente un outil essentiel pour l'employeur : il « garantit et promeut la marque employeur et devra savoir faire vivre les valeurs de l'entreprise »¹⁰⁰. D'ailleurs, la course au « palmarès de l'entreprise où il fait bon vivre » invite les employeurs à positionner la notion de bien-être au travail comme l'une des grandes valeurs de leur entreprise.

Au quotidien les missions du CHO sont sous-tendues par cette culture de l'entreprise dans laquelle il exerce. Nous l'avons abordé plus haut, pour la plupart des dirigeants, les valeurs de l'entreprise sont la clé de voute et le CHO doit savoir les véhiculer auprès de tous les collaborateurs ; entretenir cet esprit par exemple à travers des ateliers, séminaires ou team building qu'il peut organiser.

Tout en développant le sentiment d'appartenance à l'entreprise, le CHO doit ainsi participer à l'accompagnement des évolutions de l'entreprise qui peuvent s'avérer anxiogènes pour les salariés, tels une nouvelle stratégie ou le rachat de l'entreprise, un déménagement... Par son écoute et sa bienveillance, il rassure en incarnant le maintien des valeurs de base de l'entreprise.

⁹⁹ Florence Pagneux. « 'CHO', artisan du bonheur au travail » In : *La Croix* n° 40580 du 29 août 2016, p. 16

¹⁰⁰ Thu-Thuy Trinh. « Le CHO, un catalyseur pour les organisations ? » In : *Journal du Net*, 11 juillet 2018

A l'écoute des collaborateurs mais aussi rôle d'alerte

A travers son rôle d'accompagnateur bienveillant en interne, l'entreprise attend du CHO qu'il prête une attention particulière aux situations individuelles et veille au bien-être (physique et moral) des collaborateurs de l'entreprise quel que soit leur grade ou leur ancienneté. Dans certaines entreprises, il s'agit de briser l'isolement et de créer de l'interaction entre les équipes et faire se rapprocher les compétences en interne. Il peut aussi déceler les éventuelles tensions rencontrées en interne, échanger avec les salariés concernés et avec leur accord, les signaler à sa hiérarchie... Le CHO doit optimiser les conditions et l'environnement de travail pour que les collaborateurs se sentent complètement engagés.

Il lui est aussi possible d'intervenir sur la mise en place de nouveaux outils d'où une légitimité et une confiance de la part de sa hiérarchie : aménagement d'horaires, mobilité c'est-à-dire permettre aux salariés de travailler à distance par du télétravail si besoin.

Mais attention, nous avons déjà eu l'occasion de le dire : un CHO n'est pas un responsable RH ni même un délégué du personnel, sauf s'il est à la base RH avec un casquette CHO.

Facilitateur des échanges, le CHO apparaît aussi comme un « lanceur d'alerte qui doit travailler en totale collaboration avec les RH et la communication interne de l'entreprise »¹⁰¹

b) Les classements et autres certifications et labels : un atout nécessaire aux entreprises pour se différencier sur un marché compétitif

Dans cette sous-partie, nous poursuivons la démonstration de notre deuxième hypothèse en cherchant à montrer que les entreprises, largement informées par les enquêtes et sondages réalisés par les organismes de santé ou par les services de l'État (sans parler des médias), sont plus à même de comprendre l'environnement professionnel d'aujourd'hui et d'intégrer les attentes de leurs salariés. Adoptant une stratégie de différenciation afin de se démarquer de la concurrence, de plus en plus d'entreprises s'appuient sur des dispositifs qui leur permettent de mettre en lumière leur bonne politique RH et leur culture d'entreprise : les classements et certifications, de par leur forte médiatisation, sont un précieux outils car très prisés par les jeunes générations.

En effet, les classements des meilleures entreprises « où il fait bon travailler » représentent pour les grandes entreprises un rayonnement de leur climat social et donc un pouvoir d'attraction des jeunes talents très sensibles à ce sujet.

¹⁰¹ « Le CHO fait-il notre bonheur » In : *Orsys formation*, Juin 2018

Parmi les instituts qui fournissent un classement des entreprises françaises, internationales, répertoriées par secteurs d'activité, où il fait bon travailler, nous citerons :

- **Le Classement Capital 2018** : par questionnaire (anonymat possible) auprès des salariés des entreprises de + de 500 salariés (ce qui exclut néanmoins 99% des entreprises). Les entreprises retenues sont celles pour lesquelles 250 salariés à minima ont répondu.
- **Le Classement Glassdoor 2019** : par questionnaire auprès des salariés des entreprises de + de 1000 salariés mais possibilité aussi à quiconque d'écrire son avis sur une entreprise qu'il a côtoyée de près ou de loin. Possibilité de noter un job ou un PDG. Le classement des employeurs 2019 est calculé sur la base de l'ensemble des avis laissés sur le site en 2018.
- **Le Classement des employeurs France 2018 par Universum** : propose un classement annuel des employeurs les plus attractifs au monde par catégories : business vs ingénierie, ... deux classements sont donnés : les employeurs attractifs pour les professionnels et l'autre pour les étudiants.
- **Le Classement Top Compagnies 2018 par LinkedIn** : classement qui s'appuie sur toutes les actions réalisées sur l'année par les utilisateurs : visite des pages entreprises, publication des fiches de poste, nombre d'employés restés plus d'un an dans l'entreprise.

Un institut est particulièrement reconnu, il s'agit de **Great Place to Work** créé en 1981 et présent dans une 60^e de pays dont la France depuis 2002. Incontournable dans l'univers RH, il propose une certification et un Label récompensant les entreprises où il fait bon travailler. L'institut réalise 3 types de classement selon la taille des entreprises : 50 à 500, de 500 à 5 000 et celles de plus de 5 000 salariés.

D'autres certifications existent sur le marché de l'emploi. Elles permettent aux entreprises de justifier à l'extérieur une bonne politique RH. Ces certifications se veulent le témoin d'une bonne ambiance et d'un bien-être au travail. Nous citerons ces 2 certifications car elles font partie de notre corpus.

- **Top Employers Institut** : organisme indépendant de certification international spécialiste de la qualité des conditions de travail, il accompagne depuis 25 ans, les entreprises dans leur communication sur leurs bonnes pratiques RH avec pour objectif de les mettre en avant dans les annonces d'offres d'emploi du cahier saumon du Figaro. Un livre rassemblant ces bonnes pratiques a été édité puis un référentiel qui est devenu aujourd'hui un label.

En 2019, environ 1500 entreprises ont été auditées dans 118 pays différents : 82 entreprises en France sont certifiées, 600 en Europe et 1 200 dans le monde.

- **HappyAtWork : ChooseMyCompagny** (meilleuresentreprises.com) propose depuis 10 ans le classement récompensant les sociétés les mieux notées par leurs salariés. Basé exclusivement sur l'avis des collaborateurs, il s'appuie sur la motivation des salariés et sur le management. Il se

distingue aussi des autres par le fait qu'il est gratuit. ChooseMyCompagny joue un rôle de conseil auprès des entreprises en les aidant à développer leur performance et leur attractivité grâce aux avis des salariés, stagiaires, candidats potentiels et clients. Le « Happy index® AtWork » et leurs enquêtes annuelles « HappyAtWork » sont très médiatisées.

Très largement cités depuis ces dernières années dans la presse, ces organismes ont tous le même objectif : établir un palmarès des entreprises (selon leur taille) dont l'organisation et le management s'appuient sur la confiance. Il s'agit donc de mesurer le climat à l'intérieur de l'entreprise et de le partager à l'extérieur. Si HappyAtWork est gratuit, Great Place to Work et Top Employers sont payants car faisant appel à des cabinets d'audit ; leur prix varie selon le type d'analyse demandée (enquête basique ou approfondie suivie ou non de recommandations). En règle générale, plusieurs thématiques sont répertoriées : progression professionnelle, environnement stimulant, management & motivation, salaire & reconnaissance, fierté et plaisir. Toutes veulent afficher une méthodologie transparente et rigoureuse s'appuyant sur la confidentialité et l'intégrité.

Il ne faut pas non plus oublier les nombreuses enquêtes et les classements qui émanent d'associations, fondations, think tanks, tels IFOP, EDENRED-IPSOS, Opinon Way...

L'émergence du Chief Happiness Officer est donc lié à un changement de paradigme : l'entreprise évolue dans un environnement économique et concurrentiel en évolution constante qui l'oblige à anticiper toujours davantage et à s'appuyer sur toutes sortes d'indicateurs lui permettant de mieux comprendre ses différents acteurs, d'anticiper les perturbations de tous ordres et de s'adapter rapidement en conséquence.

Le rapport homme/travail est aujourd'hui davantage centré sur l'épanouissement individuel et l'entreprise cherche à tenir compte de ce phénomène en répondant aux aspirations de réalisation de soi que les salariés recherchent. Le nouveau rôle du CHO doit pouvoir remplir cette mission et porter haut les valeurs de l'entreprise pour instaurer ou réinstaurer la confiance en son sein et sa visibilité à l'extérieur.

Les différents palmarès et certifications vont dans ce sens et ces données représentent un dispositif de pilotage essentiel pour les dirigeants et cadres. Être bien placé dans les classements des meilleures entreprises où il fait bon travailler devient un enjeu de pouvoir d'attraction auprès des potentiels candidats mais aussi un levier essentiel dans la gestion des talents de l'entreprise.

En conséquence, notre deuxième hypothèse à savoir que le nouveau poste de CHO illustre une sphère professionnelle perturbée génératrices de nouvelles attentes, se révèle validée.

PARTIE 3

LE CHIEF HAPPINESS OFFICER DANS LES ENTREPRISES FRANCAISES : UN AVENIR ENCORE INCERTAIN...

A travers l'analyse des notions de « bonheur » et de « travail » réalisée dans notre première partie, nous avons mieux compris l'évolution du rapport que l'homme entretenait avec son travail et sa volonté aujourd'hui de juxtaposer l'obligation qui a de travailler pour vivre avec son désir d'épanouissement dans sa propre vie. Nous avons validé notre première hypothèse selon laquelle l'entreprise avait elle-même façonné son discours sur le bonheur au travail à la lumière de la construction diachronique du lien entre ces deux concepts.

Aujourd'hui, après s'être penché sur la QVT, l'entreprise française s'oriente de façon innovante vers la thématique du « bonheur au travail » à travers l'émergence d'un nouveau métier dont la mission revendiquée n'a pas vocation à profiter directement à l'entreprise mais aux salariés : le Chief Happiness Officer.

Dans notre deuxième partie, nous avons vu que le Chief Happiness Officer s'inscrivait dans un changement de paradigme de la société et notre deuxième hypothèse qui voulait que cette nouvelle fonction soit le révélateur d'un environnement professionnel symptomatique de nouvelles attentes de la part des salariés s'est avéré réelle.

Les salariés sont désireux de davantage de bienveillance, d'autonomie, d'implication dans le fonctionnement complexe et opaque de l'entreprise et davantage de sens dans les tâches et les missions à accomplir... et cela, dans un environnement ultra connecté... Environnement propre à une société en mutation que l'économiste Nicolas Bouzou et la philosophe Julia de Funès caractérise comme étant « la plus grande mutation technologique et économique depuis la révolution industrielle de la fin du XVIIIe et du XIXe siècle »¹⁰². En effet, le numérique, l'intelligence artificielle ont impacté profondément et continuent encore à impacter la société, l'entreprise et ses

¹⁰² Nicolas Bouzou, Julia de Funès. *La comédie (in)humaine. Comment les entreprises font fuir les meilleurs*. Paris : Ed. de l'Observatoire, 2018, p 3

acteurs. Si nous avons constaté qu'un arsenal d'initiatives d'ordre politique, juridique, associative soutient les entreprises dans la compréhension de leur environnement et également des aspirations des salariés, il s'avère que la nécessité d'un accompagnement à l'encontre de ces salariés est devenu plus que nécessaire d'une part pour ne pas creuser un écart entre les générations mais également pour que salariés et dirigeants se comprennent et retrouvent une confiance mutuelle pour lutter ensemble contre cette perte de repère et de sens exprimée par les salariés dans leur travail.

C'est dans ce paysage professionnel trouble que le Chief Happiness Officer semble avoir un rôle à jouer. Est-il en mesure de répondre aux promesses qu'il induit sans prendre le risque de décevoir ? Peut-il porter à lui seul la responsabilité de ce challenge ?

Pour répondre à ces interrogations, il nous faut maintenant revenir plus spécifiquement sur le rôle et les missions du CHO dans le but de mieux cerner ce métier qui, force est de constater au vu de notre corpus, laisse encore beaucoup de zones d'ombres malgré plusieurs années de médiatisation.

Dans cette troisième partie, nous allons reprendre notre corpus d'articles (présenté en introduction et que nous avons déjà utilisé pour repérer les attentes des salariés d'aujourd'hui) et nous allons regarder les contours du poste de CHO tel qu'il est présenté dans les entreprises et organisations françaises citées dans notre corpus.

Rappelons encore que ces publications ont été retenues pour leur pertinence, le travail d'enquête, d'explicitation et de réflexion autour du sujet. De nombreux articles « de vulgarisation » ont été volontairement écartés car se contentant de rebondir, encore et encore, sur l'approche « récréatif » du management du bonheur. Si la complexité du monde du travail, que tout à chacun connaît, explique à elle seule, l'attrait et la curiosité que le grand public peut percevoir dans ce nouveau poste dans l'entreprise, la diversité des missions et l'abondance des énièmes définitions « rebattues » égare le lecteur. Aussi, si notre sélection est évidemment non exhaustive, nous avons veillé à éloigner de notre travail toutes les publications issues de la presse consacrée à la psychologie et au développement personnel, notamment dans la presse féminine qui s'est très rapidement emparée du sujet. Par ailleurs, notre sélection a essentiellement été faite à partir de la base de données Europress et également les publications du think-tank *La Fabrique Spinoza* et celles du *Club des CHO*, tous deux très attachés à sortir des cliqués qui apparaissent très rapidement avec un tel nouveau métier, cela nous semblait primordial pour apporter une certaine légitimité à notre sujet.

Précisons que dès le début de notre recherche, nous avons voulu entrer en contact avec des Chief Happiness Officers. Toutefois, malgré une vingtaine de profils chassés (sans compter les relances) sur LinkedIn, seule une directrice de communication/CHO a accepté de nous rencontrer¹⁰³. Lors de notre rencontre, nous avons pu comprendre notre chance d'avoir décroché cet entretien puisque

¹⁰³ Cf. annexe 1

notre interlocutrice nous a précisé qu'elle s'interrogeait à enlever la mention CHO de son profil LinkedIn car, recevant une dizaine de demandes d'entretiens chaque semaine, elle ressentait maintenant de l'agacement à être sollicitée pour des entretiens sur le sujet... Enfin, notre prise de contact avec le Club des CHO s'étant avéré infructueux, nous avons fait le choix de travailler exclusivement sur notre corpus de publications et nos 2 entretiens pour mieux cerner le poste mais aussi comprendre comment il était perçu et présenté au grand public.

A. UN POSTE HYBRIDE AUX CONTOURS FLOUS EN RECHERCHE DE LEGITIMITE

Depuis son arrivée en France fin 2015/2016, le Chief Happiness Officer a cristallisé autour de lui beaucoup de commentaires : de l'« happyculture » des uns à l'« happy bashing » des autres, celui que l'on pourrait qualifier d'ambassadeur du bonheur au travail continue de ne pas laisser indifférent. Malgré sa médiatisation, il n'en demeure pas moins que la profession de CHO dans l'entreprise est loin d'être légitimement adoptée par le monde du travail, les intellectuels et même le grand public. Dans une entreprise, l'intégration d'un CHO dans les équipes, c'est d'abord faire preuve pour un dirigeant, sinon d'une forme d'audace, d'une démarche novatrice, car donner à une personne la charge de travailler sur le « bonheur des salariés », même si l'initiative est dite « portée par la direction », cela reste une mission bien osée.

Nous l'avons dit, la recherche de l'équilibre « vie professionnelle / vie privée » a été un élément clé de la QVT mais, si les dernières générations qui entrent sur le marché du travail sont tout autant prêts que leurs aînés à s'investir professionnellement, nous avons compris qu'ils réclamaient, sans doute plus explicitement que leurs aînés, de savoir pourquoi.

Nous avons voulu construire le chapitre suivant sous forme de ce qui pourrait s'apparenter comme des recommandations ; des points qui pourraient, s'ils étaient pris en compte, améliorer la visibilité de la fonction.

A.1. UNE APPELLATION QUI, A ELLE-SEULE, S'AVERE UN PIEGE

En premier lieu, force est de constater que l'appellation « Chief Happiness Officer » interpelle et sa traduction française « manager de bonheur » suscite encore davantage curiosité et incrédulité voire ironie et moquerie. Si cette appellation semble aujourd'hui celle la plus usitée, nous avons répertorié toutes celles relevées dans notre corpus depuis les 3-4 dernières années, qu'elles soient en anglais, en français voire même en « franglais » : *Happiness Driver, Chief Happiness Manager, Captain Happiness, Feel Good Manager, Feel Good Leader, Talent Acquisition Manager, People Officer, Happiness manager, Office & Happiness Manager, Chief Wellness Officer, Responsable happy culture, Chef du bonheur, Responsable du bonheur, Chargé de bonheur, Responsable du bien-être,*

Artisan du bonheur, Super Responsable RH et même... *Maîtresse de maison* (l'appellation du CHO des laboratoires Boiron). Dotés d'un rôle d'accompagnateur ou de médiateur, certains CHO sont parfois apparentés dans certaines structures à un responsable qualité de vie et santé au travail, un responsable de l'innovation managériale ou encore un responsable de la transformation voire même de la conduite du changement... Autant d'appellations, autant de profils et de missions spécifiques selon le secteur d'activité de l'entreprise, sa culture, son organisation.

Si paradoxalement, la traduction française du CHO « manager ou responsable du bonheur » semble assez compréhensible sur le plan sémantique, la complexité de la notion de bonheur individuel est telle, que l'associer au contexte professionnel relève du paradoxe (nous l'avons abordé dans notre première partie).

Cela dit, s'il n'est pas simple de trouver la bonne appellation en langue anglaise ou même française pour ce nouveau poste, c'est sans doute aussi parce que son rôle et ses missions manquent de précisions.

Pour conclure la question de l'appellation du poste, nous tenions à souligner l'ambiguïté rencontrée tout au long de ce travail : après avoir, dans notre première partie, distingué la notion de « bonheur » de celle du « bien-être », notamment avec l'aide du neuropsychiatre Boris Cyrulnik, nous avons volontairement continué à parler de « bonheur » au travail parce que notre corpus abordant le poste de Chief Happiness Officer s'attachait à cette définition. Il n'y a que depuis 2018 que la tendance semble s'inverser : les journalistes et plus particulièrement les auteurs universitaires et scientifiques parlent davantage de « bien-être » au travail. Est-ce à croire que le poste commence à sortir du cliché ? L'appellation de ce poste est donc bien un pierre d'achoppement.

A.2. UN EMPLOI QUI DOIT ETRE REPERTORIE DANS LES REFERENTIELS METIER POUR AVOIR UNE CHANCE DE S'IMPOSER

Dès les débuts de nos recherches sur le sujet, nous avons constaté qu'il n'existait aucune fiche métier « Chief happiness officer » ou « manager du bonheur », les 2 intitulés les plus souvent employés. En fait, ce poste n'est encore nullement répertorié dans le référentiel de compétences du ROME (sa dernière MAJ date de 2016), ni dans celui des métiers des ressources humaines de l'APEC (dernière MAJ en 2013) ni encore dans celui des métiers de la communication, pour ne citer que ceux-là. Nous avons donc fait le choix de partir de deux fiches métiers existantes à ce jour sur Internet, issues de sites que nous qualifierons de « sérieux » car venant de sites officiels : celle du CIDJ (<https://www.cidj.com/metiers/chief-happiness-officer>) et celle du portail www.oriane.info, outil sur l'information, l'orientation, la formation et l'emploi destiné aux franciliens : (<https://www.oriane.info/metier/chief-happiness-officer/384>). Nous les trouverons en annexes 3 et 4.

Ces fiches proposent un descriptif du métier, présentent les activités principales, les compétences requises, le niveau d'études/formation, les évolutions de carrière et le salaire. Pour comprendre le métier de CHO, nous avons, ci-après, analysé et mis en parallèle les spécificités rencontrées dans chacune des deux fiches métier :

Description du poste : le CHO « *veille au bonheur et au bien-être des salariés de l'entreprise* » (Oriane.info) « *et améliore la convivialité au sein de son entreprise* » (CIDJ).

Activités : le CHO a une « *mission d'évaluation du degré de satisfaction des salariés, de l'environnement de travail et des conditions de travail* » (Oriane.info/CIDJ). Pour cela, il « *mène des audits, met en place des questionnaires sur le bien-être au travail et réalise des entretiens individuels ou collectifs afin d'analyser les pratiques managériales, le fonctionnement des équipes* » (Oriane.info). « *Il met en place des activités, dispositifs ou événements pour développer le lien social* » (CIDJ).

Compétences requises : « *Communiquant, sens de l'organisation, polyvalent* » (Oriane.info) et « *doté de qualités de synthèse, d'analyse et d'observation... être à l'écoute, organisé et inventif, médiateur, fédérateur et communicant* » (CIDJ).

Savoirs : « *Droit du travail, législation sociale, méthode GPEC, ingénierie de formation, techniques de conduite d'entretien, management, dialogue social, audit interne, GRH* » (Oriane.info).

Formation/niveau d'études : « *Formation RH et/ou communication* » / « *entre niveaux Bac+3 et Bac+5 en RH ou Communication* » (CIDJ). « *Ni RH, ni responsable de communication, le CHO doit pourtant développer des compétences dans ces deux domaines professionnels pour trouver des solutions à chaque situation : gestion de conflit, démotivation, manque de cohésion dans une équipe, accueil des nouveaux salariés* » (Oriane.info) / « *niveau Bac+5 et +* » (Oriane.info).

Ainsi, nous constatons que l'éventail du profil attendu est très large (entre Bac+3 et Bac+5 et +) avec des compétences en RH et/ou en Communication mais surtout le profil du CHO dépend avant tout de l'organisation hiérarchique de l'entreprise qui recrute et de ses besoins. Le salaire dépendra aussi des compétences que l'entreprise en attend soit « *entre 40 K€/an et 100 K€/an* » (CIDJ).

Il est important de relever que la fiche métier d'Oriane.info est plus explicite quant au contenu du poste : les savoir-faire et les savoirs requis sont bien plus précis, de même que les qualités requises. Sur cette fiche métier d'Oriane.info, notre attention est attirée par la mention en bas de page « *Source : ROME* » alors que nous l'avons dit il n'y a encore aucun référencement. Après vérification du numéro de la source, il s'avère que cette référence renvoie à la fiche de métier n° M1503 intitulé « *Management des ressources humaines* » dont elle est très nettement inspirée. On le voit, avec

ces deux fiches, le poste de CHO s'avère bien lié aux RH et à la communication. D'ailleurs la fiche métier du CIDJ indique « possibilité d'évolution dans les métiers de la communication ou des RH ».

Pour voir le lien du poste avec sa dimension communicationnelle au sein de l'entreprise, nous avons également regardé la fiche métier « Directeur/trice de la communication interne » et celle « Chargé(e) de communication interne » du référentiel des métiers de la communication de l'APEC : on observe un certain nombre de similitudes quant à la capacité de créer du lien, à fédérer les équipes « *fédérer des catégories particulières de salariés par l'organisation de conventions, séminaires, journées permettant de favoriser la cohésion des équipes* » « *concevoir des manifestations (soirées de gala, voyages relatifs à des moments particuliers de la vie de l'entreprise* » (fiche « Chargé(e) de communication interne »)

Néanmoins, c'est dans celle de « Directeur/trice de la communication interne » que nous avons trouvé davantage de points de référence pour ce qui est des fonctions d'écoute : « *écoute informelle et formelle sur l'organisation en mettant notamment en place des dispositifs adaptés (baromètre, enquêtes d'opinion)* » ; « *il identifie les tendances sociologiques de l'organisation* » ; « *il évalue la perception en interne de l'entreprise* » ; « *il propose en réponse des stratégies et actions de communication interne* » ; « *il développe la dynamique collective en faisant vivre la culture interne et en créant des espaces et des temps de dialogue* » ; « *il véhicule en interne les valeurs de l'entreprise et les illustre à travers des exemples concrets* » ; « *il met en relation les individus, favorise la création de communautés d'échanges* » (poste Directeur/trice de communication interne du référentiel métiers de la communication APEC).

Toutefois, même s'il existe une proximité avec le directeur/trice de communication interne, il reste évident que le CHO n'a pas la responsabilité de la stratégie de communication interne de l'entreprise, il n'en assure pas la conception ni la supervision de la mise en œuvre. Son rôle n'est pas de conseiller les dirigeants ni d'apporter son expertise de communicant aux managers. Le CHO se situe davantage dans un rôle d'écoute et de dialogue : le CHO, par ses échanges et sa proximité avec les collaborateurs, prends la mesure du climat social et éventuellement exerce une mission d'alerte auprès des dirigeants.

Si la priorité du CHO est de recréer du lien au sein de l'organisation, il apparaît essentiellement comme la personne qui « fait la navette entre la direction et les salariés » selon Olivier Toussaint cofondateur du Club des CHO¹⁰⁴. Il écoute les collaborateurs pour faire émerger les problèmes et les inviter à réfléchir aux solutions. Il propose mais n'impose rien.

¹⁰⁴ Dossier : « Pour être heureux, vivons... au bureau ? ». In : *Sciences Po executive Education*, p. 15, URL : http://pages.sciencespo.fr/rs/200-KKL-712/images/SciencesPo-Livreblanc_VF.pdf

En conséquence, si l'on retrouve des similitudes dans les tâches, la position hiérarchique semble faire toute la différence et en conséquence, lui donne ou non sa légitimité.

A.3. UN POSTE DONT LA POSITION HIERARCHIQUE ET LES LIENS FONCTIONNELS DOIVENT ETRE DAVANTAGE ASSUMES PAR LES DIRIGEANTS

Aux États-Unis, certains CHO siègent au Comité de direction de leur entreprise mais en France, chaque entreprise définit elle-même la position et la place du CHO dans son organigramme. C'est sans doute un des points qui brouillent l'image du poste.

Si le CHO n'est pas toujours positionné aux côtés du dirigeant, tous les articles et témoignages s'accordent à dire que l'intégration d'un CHO dans une organisation est un acte managérial. « Au départ, je n'avais pas postulé pour cela mais c'est Christian Boiron (DG du groupe Boiron) qui m'a demandé de lui faire confiance » déclare Sophie Magnillat, CHO du groupe¹⁰⁵. Le bonheur en entreprise doit être considéré comme un acte de management de base et le chef d'entreprise doit être le premier manager du bonheur, c'est donc lui qui porte l'intégration de ce support au sein de son entreprise. Selon Robert Collart (CHO qui a accompagné la transformation de la biscuiterie industrielle Poul't en entreprise libérée), les entreprises qui engagent un CHO doivent être prêtes à opérer des changements radicaux dans leur management¹⁰⁶. Sylvain Tillon (co-fondateur de la startup lyonnaise Tilkee) partage également ces propos tout en insistant sur le fait qu'un CHO ne peut pas combler une stratégie managériale inexistante¹⁰⁷. Laurence Vanhée (rappelons-le, première DRH au sein du Ministère belge de la Sécurité Sociale à s'être autoproclamée CHO) corrobore avec la nécessité d'allier la stratégie du bonheur au travail à la performance de l'entreprise, sinon cela n'a pas de sens¹⁰⁸.

La fonction du CHO est essentiellement transversale dans l'entreprise car il travaille en liaison avec les différentes fonctions de l'entreprise : la direction générale, les ressources humaines, la communication interne, l'événementiel, le digital, la RSE ou le marketing. On notera que si la fonction de CHO est récente, beaucoup des fonctions avec lesquelles il collabore sont présentes de longue date dans la plupart des entreprises. En outre, les témoignages montrent que beaucoup de CHO exercent principalement des missions d'assistanat de direction, de communication interne, d'office management, de RH et ce rôle transversal leur ont permis d'avoir une bonne connaissance du fonctionnement de l'entreprise, ce qui se révèle être un véritable atout pour ajouter à leur missions la « casquette » CHO. En somme, c'est un poste qui se construit autour d'un profil¹⁰⁹ : bonne

¹⁰⁵ Christine Mateus. « CHO : responsable du bonheur » In : *Aujourd'hui en France*, Edition principale, 27/01/2017, p. AUJM8

¹⁰⁶ Déborat Loye. « Chief happiness officer : poste stratégique ou poudre aux yeux ? » In : *Les Échos Start*, mise en ligne le 11/07/2017

¹⁰⁷ Sylvain Tillon. « Pleins feux sur le CHO » In : *Stratégies*, 14/09/2017

¹⁰⁸ Déborah Loye. « CHO : poste stratégique ou poudre aux yeux ? ». Op. cit.

¹⁰⁹ Margherita Nasi. « CHO, c'est un poste qui se construit autour d'un profil » In : *Le Monde.fr*, mise en ligne le 22/05/2017

connaissance de l'entreprise et de ses salariés, adhésion à la culture de l'entreprise s'ajoutent à la polyvalence, la flexibilité, la disponibilité et les bonnes qualités humaines et relationnelles du CHO : « A la façon dont les gens referment la porte, je sais comment ils vont » souligne dans un interview Florelle Moire, CHO au sein d'Intuiti, entreprise spécialisée dans le marketing numérique à Nantes¹¹⁰.

CHO et les Ressources humaines : une proximité particulière...

Si sur le fond, la fonction du CHO est proche de celle du RH, elle est différente sur la forme : le CHO a la liberté d'initier des solutions dans le but de rendre l'environnement de travail de chacun plus agréable, ce qui le rapproche aussi de la mission événementielle de la communication interne. Toutefois, s'il est en étroite collaboration avec le DRH, le CHO n'a pas le rôle de gestionnaire du capital humain, sa mission serait davantage celle de « développeur du capital humain » à travers une culture positive distillée, par exemple, à travers un aménagement de l'espace ou du temps de travail. Il s'agit d'un RH « qui a le luxe de ne pas crouler sous l'administratif »¹¹¹. Cette notion de « culture positive » apparaît souvent car c'est elle qui peut permettre aux salariés de s'engager encore davantage dans leurs projets professionnels et/ou personnels.

Toutefois, cette proximité n'est surtout pas systématique : le lien hiérarchique du CHO avec le DRH ou le service RH peut ne pas être souhaitable. La Chief Happiness Officer rencontrée à l'occasion de notre travail, a exprimé avec force la nécessité de ne pas attacher hiérarchiquement le CHO à la DRH même si elle reconnaît une étroite collaboration évidente. « Je ne suis pas sous l'égide de la DRH... et SURTOUT pas, j'ai envie de dire. Si vous avez un Chief Happiness Officer ou quelqu'un qui s'occupe de l'expérience collaborateur qui est rattaché à la DRH, c'est fini, c'est mort. Cela devient l'œil de la DRH »¹¹². En effet, pour notre interviewée, le CHO doit être à l'écoute de tous mais sans enjeux RH afin de conserver la confiance des collaborateurs et garder lui-même la plus grande marge de manœuvre possible. Même si elle reconnaît que dans un avenir plus ou moins lointain, ce rattachement pourrait éventuellement se faire « Peut-être que dans quelques années, on pourra rattacher ce poste à la DRH... Peut-être.... Et encore, je ne vois pas bien l'utilité... Mais enfin... Peut-être administrativement... »¹¹³.

En tout cas, ces nouveaux postes supposent une bonne connaissance du fonctionnement de l'entreprise, c'est la raison pour laquelle le plus souvent, ils sont souvent créés à la suite d'évolution de poste en interne et dont la personnalité et les qualités relationnelles du salarié ont été remarquées.

¹¹⁰ Florence Pagneux. « CHO, artisan du bonheur au travail ? In : *La Croix* n° 40580, 29/08/2016, p. 16

¹¹¹ Déborah Loye. « CHO : poste stratégique ou poudre aux yeux ? » Op. cit.

¹¹² Entretien Annexe 2

¹¹³ Entretien Annexe 2

Une enquête réalisée entre février 2016 et février 2017 (soit aux prémices du poste en France) sur les offres d'emploi de Joblift¹¹⁴ révélait que le CHO pouvait être rattaché à divers services : 60 % des postes de CHO étaient liés aux postes d'office managers, d'assistants de direction, voire des services généraux avec des missions essentiellement administratives. Dans 23 % des cas, la responsabilité du bien-être au travail était confiée au service marketing et communication et 17 % des annonces intégraient ce poste aux RH. Néanmoins, pour 38 % des offres publiées en 2017, le rôle d'happiness officer était délégué à un stagiaire (45 % en 2015), ce qui démontre que le positionnement du CHO se cherche depuis longtemps.

Néanmoins, il faudra attendre encore plusieurs années pour avoir un recul suffisant et voir l'évolution du poste mais il s'avère qu'aujourd'hui la majorité des CHO (sur LinkedIn ou dans les publications d'interviews relevées dans la presse) cumulent deux emplois : ils/elles sont *office manager*, *webmestre*, *assistant de direction*, *responsable des services généraux* ou *de communication* ou encore *de marketing* ou ont un poste à responsabilité : directeur, manager, RRH, DRH et se sont vus attribuer le rôle de CHO (ou se sont auto-proclamés CHO) avec le soutien ou non de leur hiérarchie. Cela peut expliquer les compétences très aiguisées des fiches métiers dont nous avons parlé plus haut. En tout cas, l'idée du stagiaire-CHO s'embles progressivement s'atténuer, ces postes présupposant une bonne connaissance du fonctionnement de l'entreprise.

A.4. UN METIER QUI DOIT ENCORE TROUVER SA PLACE HORS DES START-UP DU HIGH-TECH ?

Rappelons que le poste de CHO est né dans les start-up de la Silicon Valley ou de San Francisco où la flexibilité et le dynamisme entrepreneurial règnent. Selon le site Page Personnel, en 2017, ce sont essentiellement les start-up du high-tech qui offrent le plus de postes de CHO (53 %), viennent ensuite les PME (28 %) et les grandes entreprises (19 %)¹¹⁵. On peut expliquer cette observation par le fait que les petites structures sont plus enclines au dynamisme et donc aux initiatives innovantes. Dans les grandes entreprises, l'organisation est plus figée, composée de pôles ou départements déjà définis et moins aptes à la flexibilité.

Par ailleurs, les start-up (dont la moyenne d'âge des salariés est de 25-27 ans) se caractérisent par une hiérarchie non marquée qui favorise les échanges et une prise de décision rapide, une flexibilité dans les modalités de travail comme le télétravail, tout cela facilité par l'utilisation d'outils digitaux. Ces technologies à portée de main sont au cœur de ces structures : favorisant les échanges en réduisant les distances et le temps, elles forment une communauté de collaborateurs ayant le même état d'esprit libre et allant à l'essentiel, c'est-à-dire la performance. En modifiant le mode de fonctionnement collectif, les start-up privilégient l'autonomie nécessaire à la mobilité et la confiance

¹¹⁴ Offres d'emploi de CHO sur la période février 2016/Février 2017 (Joblift)

¹¹⁵ Site Page Personnel. URL : <https://www.pagepersonnel.fr/advice/tendances-de-marché/facility-management-bien-être-au-travail-un-duo-gagnant>

des collaborateurs, les start-upers acceptant plus difficilement le contrôle et la subordination. On le voit, l'aménagement d'un nouvel environnement de travail coïncide avec les attentes des nouvelles génération mais aussi avec une certaine libération de l'entreprise. C'est alors un terrain propice pour le poste de CHO dont l'objectif est de mettre l'espace au service du salarié en créant une expérience de travail heureuse. Il tente de mettre à disposition des salariés des outils, des services, des manières de travailler qui correspondent à ses besoins.

La question est de savoir si le poste de CHO est adaptable dans les autres structures...

A.5. UN METIER QUI REPOSE DAVANTAGE SUR UN SAVOIR-ETRE QUE SUR DE VERITABLES COMPETENCES PROFESSIONNELLES

Devant le flou des contours du poste, nous pouvons déjà avancer que le CHO est avant tout une « personnalité » avec des caractéristiques spécifiques aux individus qui veulent mettre en place des pratiques innovantes : il doit être *enthousiaste* (le CHO ne peut être que convaincu de l'intérêt de sa fonction), *curieux* (le CHO reste en veille sur toutes les nouvelles techniques de collaboration, les nouveaux modes de management, les comportements humains, le digital et les opportunités du numérique, etc.), *polyvalent* (gérer un budget, organiser un événement, faire face aux contraintes logistiques, mettre en place des indicateurs, les outils de reporting, etc.)

Mais que doit-il savoir faire ? A l'heure actuelle, en dépit des espoirs de Nathalie Forestier - CHO très médiatisée en poste depuis 2016 chez Allô Resto - « Ce n'est pas juste un phénomène de mode ou organiser des petites fêtes. Je suis certaine que ce métier va prochainement avoir une formation »¹¹⁶. En effet, il n'y a pas, à l'heure actuelle, de formations Chief Happiness Officer dans les universités, les formations universitaires adéquats étant des formations en Communication et/ou en Ressources humaines. Par ailleurs, la personne que nous avons interviewée (cf. annexe 2) nous a fait part de son intérêt à réfléchir au montage d'un module universitaire sur la formation du CHO qui entrerait selon elle dans une formation de type M2 Ressources humaines ou Communication.

Cependant, la médiatisation du métier a généré des offres qui se généralisent ces derniers mois : il s'agit de formations courtes visant à délivrer des « certifications » organisées par des cabinets de coaching-formation. L'une d'entre elles, qui se dit la première sur le marché, propose une solution de 12 jours (84h) en présentiel à raison de 3 jours par mois pendant 4 mois ou 2 semaines consécutives pour une somme de 4 800 €HT prise en charge ou non par l'employeur du stagiaire. Dispensée sans autre précision par des professionnels du bien-être en entreprise et des coachs, cette formation n'a pas d'autres pré-requis qu'une « expérience du travail en entreprise ».

¹¹⁶ C. M. « Ce n'est pas juste organiser des fêtes » In : *Aujourd'hui en France*, édition principale, mise en ligne le 27/01/2017, p. AUJM8

Dans un article de novembre 2018¹¹⁷ cherchant à présenter les soi-disant meilleures formations pour devenir CHO, nous trouvons essentiellement des sessions animées par des CHO « célèbres » :

- . 2 jours (Paris) : « *Stratégies et outils du CHO* » par Laurence Vanhée (1^e CHO belge) par le biais de son cabinet (<http://happyformance.com>)
- . 5 jours (Paris) : « *Tout savoir sur le métier de CHO* » par Arnaud Colery (Mister Happiness, pionnier et expert mondial sur le sujet)

Ou des formations présentées par les think tanks dont nous avons déjà parlé :

- . 3 jours (Paris) : « *Devenez acteur du bonheur au travail dans votre organisation* » proposé par l'Académie Spinoza et animé par les auteurs d'un ouvrage sur le sujet
- . 3 jours (Lyon) : « *Devenez Happyculteur dans votre entreprise* » par le fondateur de Vivement Lundi, cabinet conseil et formation fondé sur le bonheur en entreprise
- . 1 journée (Paris) : « *Les fondamentaux du CHO* » par la fondatrice du site L'optimisme
- . 3 jours (ou 1 jour) (Paris ou Rennes) : « *Devenir CHO* » par le directeur du cabinet de formation Elsinky

Notons que ces formations consistent principalement à répertorier, outre un descriptif de la fonction, les savoir-être et savoir-faire du CHO et les outils nécessaires pour lui permettre de mener au mieux ses missions.

Enfin, soulignons, en septembre 2015, le 1^{er} Executive Masterclass au monde sur le bonheur au travail « Happynomics » a été organisé à HEC Liège en partenariat avec le cabinet conseil Happyformance de Laurence Vanhée. L'idée principale était de transmettre de bonnes pratiques aux dirigeants d'entreprise et aux managers.

Si nous n'avions pas la crainte de discréditer les exemples de formations courtes que nous venons de citer, nous parlerions de la formation de l'Ecole du Rire intitulée « Chief Happiness Officer » animée par les animateurs de l'Institut des Sciences du Bonheur, formation de 7 jours qui s'affiche comme étant la 1^e formation professionnelle complète avec soutenance d'un mémoire à l'issue des 7 jours...

En somme, si l'on en croit notre corpus et après avoir analysé un certain nombre d'offres d'emploi « Chief Happiness Officer », nous constatons qu'il suffit d'être titulaire d'un diplôme entre bac+ 2/3 et bac+5 et + en communication, commerce, RH, une première expérience de l'entreprise ou une expérience de CHO (forcément relativement courte compte tenu du manque de recul du poste) et... beaucoup de savoir-être.

¹¹⁷ Fabienne Broucaret. « Les meilleures formations pour devenir CHO » URL : <https://www.myhappyjob.fr/les-meilleures-formations-pour-devenir-chief-happiness-officer/>, mise en ligne le 12/11/2018

A.6. UN METIER ENCORE CONFIDENTIEL CAR DIFFICILEMENT QUANTIFIABLE

Le méta-moteur de recherche d'offres d'emploi Joblift¹¹⁸, a répertorié 50 offres en 2017 (69 en 2016) et le terme CHO apparaît au total dans les missions de 177 offres d'emploi (126 en 2016). Pour le site d'emploi Qapa.fr, le nombre d'offres pour le poste de CHO a bondi entre 2014 et 2016 (1 000 %) mais en 2017 la progression n'était plus que de 15%. En mars 2018, sur les 1 097 résultats CHO sur LinkedIn, 234 seulement sont en France dont 136 en région parisienne. Mais en réalité, le nombre total de CHO en France est difficile à appréhender tant l'absence de définition claire de cette fonction est criante. Par ailleurs, certains salariés travaillent dans le domaine des RH, de la communication ou autres avec des fonctions proches de celles du CHO sans en avoir l'intitulé de poste. Et en revanche, d'autres se disent CHO alors que leur intitulé de poste est autre (nous avons nous-même rencontré une responsable de communication qui s'était autoproclamée CHO avec l'accord de sa hiérarchie). De même, la forte visibilité médiatique de la fonction de CHO brouille les résultats : certaines entreprises peuvent être amenées à afficher un CHO dans leurs équipes pour plus d'attractivité envers de potentiels collaborateurs. Ce qui est sûr, c'est que la question du bien-être au travail est une réalité dans la stratégie managériale des entreprises.

Nous avons voulu nous rendre compte par nous-même et analyser les offres d'emploi de CHO sur Internet. Après avoir consulté en juillet 2019 de multiples sources via différents moteurs de recherche (indeed.fr, jobjoba.com, glassdoor.fr, etc.), notre recherche s'est révélée vraiment décevante : peu d'offres voire aucune sur Pôle Emploi. Plutôt quelques rares offres de stages -dont certaines ne sont plus d'actualité- concernent des start-up notamment dans le numérique et qui proposent des missions qui pourraient finalement s'adresser à chargés de communication, office managers, assistants de direction ou même de webmasters.

A noter une offre dans la catégorie « Emploi » mais qui affiche la mention : « Contrat : Autres » et qui s'avère être un stage, il s'agit par exemple d'une entreprise spécialisée en accompagnement digital (Nexton Consulting) qui recherche sa/son « CHO - Super Responsable Ressources Humaines » Bac + 4/5, 1 à 5 ans d'expérience vie associative ou activités sportives et dont le texte de l'annonce cherche à être attractif pour des jeunes diplômés : « Rassurez-vous, on possède déjà notre propre clown, ce n'est donc pas ce que l'on recherche. Mieux qu'une cheerleader, notre CHO recherché est une personne capable de rendre la boîte plus cool qu'elle ne l'est déjà »... « vos 3 qualités ? on en espère un peu plus ! »

Ce poste de CHO, nous l'avons vu, n'est pas répertorié dans les référentiels métiers, ce qui explique que les sites d'emploi ne l'ont pas référencé. Le réseau est donc nécessaire : « C'est une question de réseau, le marché n'est pas encore assez mûr »¹¹⁹ souligne Claire Romanet, directrice d'ELAEE,

¹¹⁸ Enquêtes Joblift, 2016 et janvier-septembre 2017, Op. cit.

¹¹⁹ Victor Tassel. « Bien-être au travail : on a cherché un poste de CHO ». In : *Le Parisien.fr*, mise en ligne le 18/02/2019

cabinet de chasseurs de têtes. Ce poste est donc essentiellement un poste qui se construit au sein de l'entreprise dans le cadre d'une évolution de poste et sur un profil de personnalité adéquate.

Dans ce chapitre, nous avons volontairement présenté les points d'entrave au déploiement de ce poste en les énonçant sous forme de préconisations. En effet, de nombreuses critiques assombrissent le concept idéalisé de ce poste encore en recherche de légitimité et de crédibilité.

Si l'analyse de notre corpus met indéniablement en avant les avantages à se sentir bien au travail avec un certain nombre de bénéfices pour le salarié mais également pour l'entreprise, il s'avère que de fortes réserves demeurent à l'encontre du rôle du Chief Happiness Officer et de sa pertinence au sein de l'entreprise.

Nul ne conteste qu'un salarié qui prend plaisir à travailler a de meilleures chances d'atteindre ses objectifs, d'augmenter sa productivité, de faire preuve d'initiative, de créativité. De plus, le salarié, dont la santé physique et mentale sera meilleure, sera moins absent et son enthousiasme à venir travailler contribuera à le fidéliser et enfin, cet état d'esprit positif aura de grandes chances de se propager auprès de ses collègues. Mais l'approche « angélique » et « ludique » qui transparait très clairement dans notre corpus, notamment dans la presse des années 2016 et 2017 années liées à l'émergence du poste en France, a laissé le souvenir d'un phénomène assimilable à un effet de mode. Et nul doute que l'intitulé français « manager du bonheur » en est la cause. A partir de 2018, nous observons que les publications sortent du phénomène de mode pour apporter des éléments visant à crédibiliser la fonction notamment en insistant sur les bénéfices de la corrélation entre bien-être des salariés et performance économique de l'entreprise ou au contraire à mettre en avant les dangers de cette injonction au bonheur dans le contexte professionnel, nous y reviendrons.

En outre, le coût financier d'une telle fonction est également soulevé au regard de l'intérêt que l'entreprise peut en tirer.

Les défenseurs du CHO, citons Laurence Vanhée ou Olivier Toussaint par exemple, regrettent qu'en France les CHO n'aient aucune fonction stratégique, ils se situent la plupart du temps à un niveau opérationnel ce qui les empêche de pouvoir influencer les décisions. Alors, dans ces circonstances, comment demander aux CHO d'être les leviers de l'amélioration de la QVT. Les CHO relèvent la plupart du temps du « gadget » pour reprendre le terme de Laurence Vanhée. On les trouve, notamment dans les start-up, avec des profils très juniors dont la mission est de créer du lien social, des événements, jouer sur le collectif mais ils n'ont absolument pas les leviers en main pour transformer la culture et l'organisation de l'entreprise. Par ailleurs, nous l'avons vu plus haut, beaucoup de CHO assurent une double mission par exemple responsable marketing et CHO...

De leurs côtés, les entreprises affichent fièrement leur score aux différents baromètres des entreprises où il fait bon travailler et mettent en lumière leur Chief Happiness Officer mais leurs détracteurs leur répondent qu'il s'agit avant toute chose d'un atout marketing qui n'a pour but d'une part, que de valoriser l'image de marque de l'entreprise en montrant sa capacité à s'occuper de l'humain et à gérer le concept de la souffrance au travail (attente revendiquée des salariés) et d'autre part, que de désamorcer tout de suite la critique : l'entreprise affiche un management moderne et bienveillant, les salariés n'ont alors plus de légitimité à se plaindre. Ce à quoi les détracteurs rétorquent qu'il ne faut pas faire du CHO l'avatar d'un management défaillant.

L'analyse de notre corpus sur la période de 2016 à 2019 nous montre que progressivement le poste de CHO engage une vraie réflexion sur la notion d'injonction au bonheur dans le domaine du travail. Qualifiée d'« hypocrisie managériale » par Julia de Funès, le bonheur au travail est, à ses yeux, une « arnaque intellectuelle ». Pour l'économiste Nicolas Bouzou, co-auteur avec elle de l'ouvrage *La comédie (in)humaine*, ajoute que les organisations « ne répondent pas à cette problématique en traitant les causes mais en faisant miroiter aux salariés l'idée factice du bonheur dans l'entreprise »¹²⁰.

B. LE CHIEF HAPPINESS OFFICER OU LES APORIES DE L'INJONCTION AU BONHEUR AU TRAVAIL

Après plusieurs années durant lesquelles le concept du Chief Happiness Officer a été présenté comme la solution qui allait marquer la fin des fléaux des entreprises : burn out, bore out ou encore brown out, un renversement semble apparaître au regard des articles de la 2^e moitié des années 2018 et 2019 au cours desquelles on voit apparaître une série d'articles dénonçant cet affichage du bonheur en entreprise :

« L'happycratie ou la dictature du bonheur » in : *Le Monde* - 24/08/2018

« Il faut en finir avec le pseudo bonheur au travail et les Chief Happiness Officer » in *Challenges* - 10/09/2018

« Stop à la dictature du bonheur au travail ! » in : *Capital* - 21/09/18

« Faut-il forcément être heureux au travail ? » in : *Le Monde* - 7/01/19

« Le bonheur peut-il aussi se forger en entreprise » in : *Ouest-France* - 6/10/2019

De plus en plus d'intellectuels en effet, s'insurgent contre cette injonction : les sociologues Danièle Linhart et Eva Illouz, le docteur en psychologie Edgar Cabanas, la philosophe Julia de Funès, l'économiste Nicolas Bouzou, le philosophe et écrivain Roger-Pol Droit et les universitaires s'interrogent également et parlent de (dés)illusion à l'image par exemple de Philippe Gabilliet,

¹²⁰ Interview « Le bonheur au travail une arnaque intellectuelle ? ». URL : <http://courriercadres.com/management/conduite-du-changement/le-bonheur-au-travail-une-arnaque-intellectuelle-05102018>

Professeur de philosophie et de management à l'ESCP ou encore Christian Baudelot, Professeur à Normale Sup ou Michel Gollac, du Centre de Recherche en économie et statistiques ou encore Maurice Thévenet Professeur au CNAM et à l'ESSEC qui par leurs ouvrages regrettent cette vision qui écarte la dimension managériale¹²¹.

B.1. L'ENTREPRISE ET LA NOTION DE BONHEUR AU TRAVAIL : DES FREINS IDEOLOGIQUES TOUJOURS PRESENTS

La première critique à l'encontre du poste de Chief Happiness Officer réside simplement dans la conception même du bonheur puisque nous l'avons vu dans notre première partie, le bonheur est une notion abstraite et subjective, l'art d'être heureux ne peut pas être universel et ne peut pas non plus être commandé par quelqu'un... et encore moins par une entreprise.

a) La notion de bonheur au travail construite sur une conception utilitariste qui sert l'entreprise

L'une des critiques récurrentes à propos du Chief Happiness Officer serait que l'entreprise s'intéresserait à l'épanouissement de ses salariés dans le principal but de les rendre plus productifs : l'objectif serait alors la performance et le bonheur des salariés deviendrait juste un outil de la performance.

Effectivement, l'émergence de la fonction de Chief Happiness Officer dans nos entreprises françaises nous invite à croire que les dirigeants cherchent à faire le bonheur de leurs salariés sur leur lieu de travail. Aussi nous nous sommes interrogés de savoir si l'entreprise devait être nécessairement le lieu où l'on fabrique du bonheur. L'entreprise a pour vocation de créer de la valeur mais on peut aussi dire qu'elle n'a pas celle de créer de la valeur en faisant le malheur de ses salariés. Nous trouvons pertinent de nous appuyer ici sur les propos de Philippe Gabilliet, professeur de philosophie et de management à l'ESCP Europe¹²². Il exprime un avis très négatif sur cette nouvelle fonction de CHO dont la démarche s'apparente selon lui à une « escroquerie intellectuelle »... avis qui se rapproche également de celui de la philosophe Julia de Funès. En effet, on ne peut pas attendre de l'entreprise qu'elle rende les gens heureux : nous ne reviendrons pas sur le fait que le bonheur relève davantage de la sphère privée, familiale et s'élabore au cours d'activités de loisirs, de détente, d'échanges et de partage entre amis... Selon Philippe Gabilliet, ce que l'entreprise se doit de proposer à ses salariés ce sont des conditions de travail favorisant le

¹²¹ Christian Baudelot. « Travailler pour être heureux ? » Paris : Ed. Fayard, 2003 et Maurice Thévenet. « Le bonheur est dans l'équipe ». Paris : Ed. Eyrolles, 2008

¹²² Interview Philippe Gabilliet. URL : <https://www.frenchweb.fr/philippe-gabilliet-escp-le-chief-happiness-officer-est-une-escroquerie-intellectuelle/> 10/12/2018

bien-être de chacun, des missions qui aient du sens et qui donnent envie de donner le meilleur de soi-même. On en revient au « bien-être ». En effet, le meilleur Chief Happiness Officer ne pourra jamais faire oublier les heures passées dans les transports, ni que les emplois d'aujourd'hui ne sont plus à vie, ni moins que le monde du travail n'est pas un monde fondamentalement bienveillant.

Expert reconnu de l'optimisme, cet enseignant souligne aussi la trop grande confusion entre les thématiques autour de l'optimisme, l'optimisation des ressources et la thématique du bien-être, du bonheur dans l'entreprise. En outre, il apporte l'idée intéressante que l'entreprise devrait parler d'optimisme et non de bonheur au travail, elle se doit en effet d'encourager l'optimisme qui permet de déceler les opportunités et d'aller de l'avant, sans pour autant chercher à étouffer le pessimisme qui est l'autre côté de la même médaille et qui permet de rester sur ses gardes, de se prémunir des risques et de trouver des alternatives. Pour lui, l'optimisme ne s'oppose pas au pessimisme : énergie renouvelable, l'optimisme augmente au fur et à mesure qu'on la partage. Pour cela, l'entreprise doit montrer à travers ses actes, son management, ses réunions qu'elle est inspiratrice d'optimisme, elle doit montrer où sont ses forces et le dirigeant doit incarner lui-même l'optimisme.

Dans la même perspective, l'« envie » serait pour Olivier Bas, Vice-Président d'Havas Paris, l'antidote au pessimisme, au défaitisme et au repli sur soi. Pour lui, cela passe par un autre management qui garde à l'esprit que les salariés aiment que l'on fasse appel à leur amour du métier, à leur attachement à l'entreprise.

Si l'on s'interroge sur l'authenticité des bonnes intentions de l'entreprise, une autre crainte plus profonde apparaît dans cette détermination de rendre les salariés heureux : celle abordant la question de la confiance et de la responsabilisation des salariés. Dans un système managérial vertical où le contrôle règne, de quelle manière pouvons-nous proposer aux salariés des services de type yoga, massages... ?

b) Derrière le Chief Happiness Officer, apparaît le revers de la médaille : les dangers de l'injonction au bonheur au travail

Dans leur ouvrage « Happycratie »¹²³, les auteurs définissent le terme d'happycratie comme étant le pouvoir par l'injonction au bonheur : l'entreprise promet le bonheur et les sentiments positifs au salarié en cherchant à s'assurer sa loyauté et faire face à un éventuel désengagement. Mais le bonheur n'est-il pas une aspiration ? En effet, le bonheur n'est pas un droit ni même un devoir.

¹²³ Edgar Cabanas, Eva Illouz. *Happycratie. Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*. Paris : Ed. Premier Parallèle, 2018, p. 28

Aidée par la psychologie positive dont nous avons parlé plus haut, la doctrine d'intérêt général dans laquelle s'est inscrite la France à la révolution française (nous l'avons vu dans notre première partie) semble faire place à une vision utilitariste du bonheur axée sur l'individu et son propre bonheur. Et les ouvrages sur le développement personnel et la pensée positive, les conseils d'épanouissement et d'aide à soi-même le montrent : si autrefois, le bonheur était la conséquence de moment heureux ou de situations agréables de vie, maintenant la tendance serait de dire aux gens « soyez positif, croyez en vous et en votre potentiel et la vie vous récompensera »... sinon, vous échouerez ! Ainsi, l'injonction au bonheur sous-entend que nous sommes tous en capacité d'être heureux si nous savons être positif. L'individu devient plus fort que son environnement, lui seul est en mesure de changer ses conditions de vie. Pour la sociologue Eva Illouz dans un entretien issu du Journal *Le Monde* cette idéologie a pour effet de « délégitimer les sentiments négatifs comme la colère ou l'envie... les sentiments négatifs deviennent alors honteux »¹²⁴.

Cela signifie que nous devons contourner tout ce qui nous empêche d'être heureux et si nous n'y parvenons pas, c'est que nous collaborons à notre propre malheur. Le salarié positif devient responsable de son destin, ne se perçoit donc pas comme une victime et... ne tient alors jamais les autres pour responsables. Ainsi, si tout est fait pour que l'univers de travail des salariés soit un lieu de bonheur, pourquoi s'arrogeraient-ils le droit de souhaiter une quelconque amélioration ? Sauf à considérer qu'ils font preuve d'une incroyable mauvaise volonté voire une forme d'ingratitude... : Carl Cederström et André Spicer parlent dans leur livre *Le syndrome du bien-être* « d'idéologie dont la conséquence est l'uniformisation des conduites et l'annihilation de tout esprit critique »¹²⁵.

Pourtant, les difficultés, les conflits ou les découragements font partie de la réalité de la vie des entreprises. Ils permettent aux salariés de rentrer dans une démarche d'amélioration. Outre la dénonciation de cette injonction au bonheur, nous nous interrogeons de savoir l'intégration d'un Chief Happiness Officer dans l'entreprise ne cache pas un dérèglement de management qui aurait du mal à assumer certaines des difficultés qui relèvent de sa responsabilité.

B.2. L'INTEGRATION D'UN CHIEF HAPPINESS OFFICER MASQUE-T-ELLE UN MANAGEMENT DEFICIENT ?

Nous l'avons dit, l'intégration d'un Chief Happiness Officer dans une entreprise est un acte managérial de base : le premier Chief Happiness Officer d'une entreprise est le dirigeant lui-même.

¹²⁴ Nicolas Santolaria. « L'injonction au bonheur est une trouvaille formidable pour le pouvoir » In : *Le monde.fr*, mise en ligne le 28/08/2018

¹²⁵ Carl Cederström, André Spicer. *Le syndrome du bien-être*. Ed. L'Echappée, 2016 In : Eric Delassus. « Le bonheur au travail : un exemple de mauvaise foi managériale ? », 19/05/2019, URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02133761/document>, p. 2

Et le bien-être des salariés doit être dans l'ADN même de l'entreprise, intégrée et véhiculée par la culture d'entreprise.

A ce stade, nous nous demandons si l'émergence de ce nouveau poste relève d'une réelle innovation ou s'il n'y a pas une erreur d'appréciation qui chercherait à masquer une certaine lacune managériale comme certains articles critiques commencent à l'exprimer à travers les dangers de l'injonction au bonheur, à l'image de l'article d'Eugénie Bastié du 5 septembre 2018 « Le management moderne est une tyrannie inefficace ».

Rappelons qu'en France, le management a longtemps été considéré comme une récompense, une évolution classique de carrière : lorsqu'un salarié donnait satisfaction à ses supérieurs, il avait vocation à être promu « manager ». Mais est-ce à croire que tout le monde a les qualités pour le devenir, est-ce à croire que l'expérience dans une entreprise mène automatiquement à réussir à manager avec succès une équipe ? Cette remarque apparaîtra sans doute paradoxale à l'ère de l'intelligence artificielle, du numérique, de la robotisation qui invite à uniformiser toutes les strates de l'entreprise. Pourtant si aujourd'hui la Gestion des Ressources Humaines des entreprises se réduit à la gestion de la masse salariale et à la GPEC, force est de constater que les salariés sont en demande de management et de management bienveillant. En effet, avec la mondialisation des échanges, les méthodes de travail se sont transformées. Nul doute que les rythmes de travail et les outils ont modifié le rapport des salariés avec leur travail et a entraîné de nouvelles attentes en matière de « gestion de l'humain ».

A l'issue de ce travail, il nous a semblé essentiel d'aborder la question du manager et de son rôle au sein de l'entreprise. Le manager a en charge l'organisation du travail individuel et collectif, la fixation d'objectifs, l'attribution des tâches à accomplir en tenant compte des capacités et compétences de chacun des collaborateurs de son équipe. A côté de cela, il doit faciliter les échanges, être à l'écoute de tous et de chacun, de repérer voire d'anticiper les difficultés et/ou les conflits et procéder aux arbitrages. Au regard des transformations du travail et du cadre juridique dont nous avons parlé plus haut, il ne lui est plus possible de mener sa mission sans veiller au bien-être physique et psychologique de l'ensemble de son équipe. Le manager n'a plus un simple rôle de contrôle, il doit faciliter, modérer, animer.

Tout au long de notre travail, la notion de bienveillance, de gestion bienveillante, de management bienveillant se sont révélés incontournables. Aujourd'hui, le management basé sur les rapports de pouvoir ne peut plus être pour les managers la seule ligne de conduite à suivre. Ils doivent pour cela faire preuve d'une disposition d'esprit encline à l'écoute, la compréhension, l'empathie, l'indulgence, le compliment, le droit à l'erreur, l'encouragement, la communication, la précision, la clarté, la confiance, le respect... et cette liste n'est pas exhaustive.

Instaurer le bonheur au travail dans l'entreprise est peut-être encore un rêve inatteignable mais s'il y a une chance cela passera sans doute par un management qui parviendra à concilier performances et bien-être au travail.

Cette dernière partie nous permet de valider notre troisième hypothèse car la définition du poste de Chief Happiness Officer, telle qu'elle est présentée dans notre corpus, est génératrice de promesses : la thématique du bonheur au travail s'appuie sur les attentes revendiquées par les salariés à une époque où la parole se libère et où les exigences en matière de RH et de management se font davantage entendre. Mais si la démarche semble intéressante, le contour mal défini du rôle et le périmètre des missions du Chief Happiness Officer illustrent et justifient à l'heure actuelle les critiques qui lui sont faites. Trop de paradoxes sont encore présents et si la crédibilité des salariés qui exercent ce rôle est en question, que dire de celle des entreprises qui soutiennent cette fonction ? A préciser néanmoins que si à l'avenir, le poste parvenait à trouver sa place dans le paysage professionnel, cette hypothèse pourrait être réétudiée.

CONCLUSION

A l'issue de notre travail, une question nous interpelle... A-t-on réellement demandé aux salariés s'ils souhaitent être heureux au travail ? Si tel était le cas, sans doute répondraient-ils positivement. Quoique... Néanmoins, cette question ne leur est pas posée ainsi. On l'a vu, ce qui ressort des enquêtes sur le rapport des salariés avec leur entreprise, c'est que ces derniers expriment un besoin d'adaptation, d'épanouissement, de réalisation de soi ; ils souhaitent continuer à se former, apprendre ; ils veulent du sens, comprendre leur rôle au sein de l'entreprise et ils attendent de la reconnaissance de la part de leur management, un management moderne un management bienveillant. La valeur travail a évolué dans notre société. Aujourd'hui, la notion de travail est individuelle et la reconnaissance sociale n'est plus la seule justification au travail. Si la tendance montre que les jeunes se détournent assez vite du modèle classique de l'entreprise et de son organisation dite en silo, une sorte de perte de sens à leurs yeux en est la cause première. Les lourdeurs administratives, les réunions sans fin, les prises de décisions qui tardent les découragent. Ce qu'ils attendent c'est de pouvoir agir, être accompagné dans les turbulences et voir leurs efforts se traduire en réussite.

Notre problématique de travail telle que nous l'avions formulée, cherchait à savoir dans quelle mesure l'intégration d'un Chief Happiness Officer dans une entreprise en France pouvait représenter un levier pour la promotion du bonheur au travail des salariés. La validation de nos hypothèses démontre que le phénomène tend à « surfer » sur des attentes liées à la conjoncture économique et sociétale mais que ces aspirations, non dénuées de sens et de légitimité, méritent des solutions plus axées sur l'humain plutôt que sur un discours et une approche ludique.

En guise de conclusion de ce mémoire, nous souhaiterions aborder le concept de l'« expérience collaborateur ». Si le cœur de cette approche marketing sort de notre sujet, nous avons toutefois croisé, dans l'analyse de notre corpus, plusieurs articles qui y faisaient référence. Par ailleurs, lors de notre entretien avec la chargée de mission/CHO chez CSA Consulting, elle-même nous faisait le parallèle entre son rôle de CHO et celui de « *facilitatrice* » : « je suis un outil pour eux, pour leur faciliter la vie. Le terme est plutôt « *facilitatrice* » et le concept *d'expérience collaborateur* : comme on parle d'expérience client on peut parler « d'expérience collaborateur » : chaque *client* est différent, chaque expérience client ne sera pas la même et chaque *collaborateur* est différent, l'expérience collaborateur ne sera pas la même »¹²⁶. Poursuivant sur l'appellation de Chief Happiness Officer, notre interviewée nous a exprimé sa préférence pour ce terme-là : « même si le terme de CHO n'est pas... pas très satisfaisant puisque pour moi ce n'est pas ce que je fais... en tout cas dans l'acception générale de ce qu'on voit habituellement... peut-être que « responsable de l'expérience collaborateur » serait plus dans la mouvance, davantage dans l'exactitude »¹²⁷. Cette remarque nous a convaincu de l'exprimer à l'issue de notre travail.

Concept marketing (également venu des États-Unis) construit en référence à celui d'expérience client, ce terme désigne « l'ensemble des interactions et des expériences vécues par un salarié au sein de son entreprise, dans les moments clés de son parcours comme dans son quotidien professionnel, de son recrutement jusqu'à son départ »¹²⁸. Cependant, comme l'appellation du « Chief Happiness Officer », celui de « responsable de l'expérience collaborateur » est tout aussi délicate. A première vue, nous pourrions la traduire comme étant la somme des ressentis du salarié vis-à-vis de sa situation de travail mais le terme même d'« expérience » gêne car il enlève l'approche émotionnelle pour laisser la place à une démarche marketing que l'on chercherait à adapter à l'humain.

Pourtant, nous l'avons vu, si la position du CHO dans l'organigramme de l'entreprise se situe entre les RH, la communication interne et les services généraux, l'expérience collaborateur est totalement intégrée dans la fonction RH. A noter encore que si la fonction Ressources humaines tend à être remise en question dans les entreprises car progressivement réduite à de la gestion de masse

¹²⁶ Cf. entretien annexe 2

¹²⁷ Cf. entretien annexe 2

¹²⁸ Thomas Chardin. « Expérience collaborateur : définition, enjeux et perspectives »

URL : <https://www.parlonsrh.com/experience-collaborateur-definition-enjeux-perspectives/>

salariale et à de la GPEC, l'expérience collaborateur pourrait devenir une notion clé de la fonction RH de demain...

Sans rappeler les graves accidents que le groupe a connu, l'exemple d'Orange nous semble intéressant : pour Sophie Cléjan, Directrice de l'expérience salarié et de la marque employeur dans la société, l'objectif de cette politique d'expérience collaborateur (ou, chez Orange, expérience salarié) est « d'écouter les attentes et les besoins du public ciblé, à désigner un service, à communiquer autour de celui-ci, puis à mesurer les résultats obtenus afin de le faire progresser »¹²⁹.

Outil de mobilisation autour de la culture d'entreprise dans un objectif final d'engagement des salariés sur la durée, nous retrouvons là une des missions du Chief Happiness Officer. Il faut toutefois souligner que l'expérience collaborateur est indissociable de la transformation digitale de l'entreprise (ce qui explique qu'aujourd'hui ce sont surtout des grandes entreprises qui peuvent mettre en place ces outils permettant de simplifier et fluidifier le parcours et le travail du collaborateur) mais nous l'avons vu la transition digitale et l'accompagnement des salariés en la matière est un enjeu majeur.

Si l'expérience collaborateur n'est évidemment pas adaptable dans toutes les organisations, nous constatons qu'un certain nombre d'articles aujourd'hui parlent de ce concept et surtout le rapproche du rôle du CHO, certains avancent même qu'un « mouvement centré sur ce concept prendrait le pas en France lancé par l'importante croissance de la notion de marque employeur »¹³⁰. Pour Jean-Marie Peretti, Professeur et chercheur en Ressources humaines, « améliorer l'expérience collaborateur nécessite d'étudier toutes les pratiques RH et managériales qui ont un impact sur le vécu quotidien du salarié depuis sa candidature jusqu'à son départ »¹³¹. L'expérience collaborateur se vit tout au long de la relation avec l'entreprise.

Le salarié est au cœur des stratégies des entreprises et ce besoin de changement organisationnel et politique est en lien direct avec l'arrivée sur le marché de nouvelles générations de salariés davantage attentifs aux valeurs, au cadre de travail qu'à la sécurité de l'emploi et au salaire. L'expérience collaborateur : un concept innovant pour légitimer le Chief Happiness Officer ?

¹²⁹ « L'expérience salarié est au cœur de notre démarche RH » Entretien avec Sophie Cléjan, Directrice de l'expérience salarié et de la marque employeur du Groupe Orange. In : *Revue Personnel*, n° 586, mars-avril 2018

¹³⁰ Johan Carelli. « Le Chief Happiness Officer n'est pas celui que vous croyez ». 25/04/19 URL : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/04/25563-le-chief-happiness-officer-nest-pas-celui-que-vous-croyez/>

¹³¹ Jean-Marie Peretti. « Aménagement et expérience collaborateur ». 11/08/2017. <https://www.rhinfo.com/thematiques/strategie-rh/amenagement-et-experience-collaborateur>

BIBLIOGRAPHIE THEMATIQUE

Philosophie / Sciences humaines

Ouvrages :

ARENDRT Hannah. *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann Lévy, Coll. Liberté de l'esprit, Trad. Georges Fradier, 2018, 504 p.

WHEEN Francis. *Karl Marx, biographie inattendue*. Trad. Roland Desné. Paris : Ed. Calmann-Lévy, 2003, 396 p.

Communication / Relations publiques / Comportements collectifs

Ouvrages :

D'ALMEIDA Nicole. *Les promesses de la communication*. Paris : PUF, 2012, 264 p.

GOFFMAN Eving. *Pourquoi se mobilise-t-on ? : les théories de l'action collective*. Paris : La découverte MAUSS, Coll. Recherches, 2007, 727 p.

Émotions / Confiance / Motivation

Ouvrages :

BAS Olivier. *L'envie, une stratégie. Quand l'enthousiasme stimule la performance de l'entreprise*. Paris : Ed. Dunod 2015, 176 p.

DEJOURS Christophe. *Plaisir et souffrance dans le travail*. Paris : Ed. de L'AOCIP, 198, 145 p.

DESPRET Vinciane. *Ces émotions qui nous fabriquent. Ethnopsychologie des émotions*. Paris : Ed. Empêcher de penser en rond, Coll. Sciences humaines grand format, 2001, 360 p.

JEANTET Aurélie. *Les émotions au travail*. Paris : CNRS Éditions, 2018, 328 p.

GOLEMAN Daniel. *L'intelligence émotionnelle. Analyser et contrôler ses sentiments et ses émotions et ceux des autres*. Paris : Ed. J'ai lu, 2014, 924 p.

NOVAKOVA Iva, JUTIN Agnès. *Le lexique des émotions*. Grenoble : Ed. Ellug, Université de Stendhal, 2009, 350 p.

RIMÉ Bernard. *Le partage social des émotions*. Paris : PUF, Coll. Quadrige, 2009, 448 p.

RUPELLAN Denis. *Émotions de journalistes : sel et sens du métier*. Fontaine : PUG, 2017, 236 p.

SERIEYX Hervé. *Confiance, mode d'emploi. Comment restaurer la confiance*. Paris : Ed. Maxima Laurent du Mesnil, 2009, 164 p.

Articles :

FARZANEH Faranak & BOYER André. « La motivation des employés à innover : bilan et perspectives ». In : *Revue Management & Avenir* n° 98, **décembre 2017**, pp. 191-202

FORTINO Sabine. « La mise au travail des émotions » In : *Terrains/Théories*, n° 2, 2015, en ligne : <https://journals.openedition.org/teth/279>

FORTINO Sabine, JEANTET Aurélie, TCHOLAKOV Albena. « Émotions au travail, travail des émotions ». In : *La nouvelle revue du travail* (en ligne), 2015/6, mise en ligne le 12/06/2015

JEANTET Aurélie. « L'émotion prescrite au travail ». In : *Revue Travailler* n° 9, 2003/1, pp. 99-112, Cairn.info

<https://www.cairn.info/revue-travailler-2003-1-page-99.htm>

KALBERG Stephen. « La sociologie des émotions de Max Weber ». In : *Revue du MAUSS* n° 40, 2012, pp. 285-299

MONTANDON Cléopâtre. « La socialisation des émotions : un champ nouveau pour la sociologie de l'éducation ». In : *Revue Française de pédagogie* n° 101, 1992, pp. 105-122

PAULMIER Thierry. « Les fondements émotionnels du comportement humain : l'hypothèse homo emoticus ». Congrès AFSP Aix 2015, ST 8 : Pour une politique des émotions. In : *academia.edu* (site web)

https://www.academia.edu/12935914/Les_fondements_émotionnels_du_comportement_humain_l'hypothèse_homo_emoticus

QUÉRÉ Louis. « La structure cognitive et normative de la confiance ». In : *Réseaux* n° 108, 2001/4, pp. 125-152

VAN HOOREBEKE Delphine. « La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management ». In : *Humanisme et Entreprise* n° 289, 2000/4, pp. 81-103

Analyse « La motivation et le bien-être au travail : un réel enjeu pour l'entreprise ou une simple stratégie de relation publique ? ». In : *Etudes-et-analyses.com* (site web)

Analyse « Les nouveaux outils de motivation et du bien-être au travail ». In : *Etudes-et-analyses.com* (site web)

Sociologie du travail / Sociologie des organisations

Ouvrages :

ALTER Norbert. *Sociologie du monde du travail*. Paris : PUF, Coll. Quadrige, 2018, 367 p.

BERNOUX Philippe. *La sociologie des organisations*, Paris : Ed. Points, Coll. Essais, 2014, 480 p.

BOUSSARD Valérie, CRAIPEAU Sylvie, DRAIS Éric, GUILLAUME Olivier, METZGER Jean-Luc. *Le socio-manager : sociologies pour une pratique managériale*. Paris : Dunod, Coll. Stratégies et management, 2002, 379 p.

DUJARIER Marie-Anne. *L'idéal au travail*. Paris : PUF, Coll. Quadrige (Paris 1981), 2018, XXVII-291 p.

FRIEDMANN Georges. *Le travail en miettes*. Rééd. Paris : Gallimard, Coll. Idées, 1964

GILBERT Patrick, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique. *Organisations et comportements : nouvelles approches, nouveaux enjeux*. Paris : Dunod, Coll. Gestion, 2005, 448 p.

LE GOFF Jean-Pierre. Paris : La Découverte, Coll. Poche, 2000, 163 p.

MORIN Pierre, DELAVALLEE Eric. *Le manager à l'écoute du sociologue*. Paris : Ed. d'Organisation, 2000, 271 p.

Travail / Conditions de travail / Salarial

Ouvrages :

CASTEL Robert. *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Paris : Gallimard, Coll. Folio Essais, 1999, 813 p.

DE GAULEJAC Vincent. *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Ed. du Seuil, Coll. Économie humaine, 2011, 334 p.

DEJOURS Christophe. *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris : Bayard, 2016, 238 p.

DURKHEIM Emile. *De la division du travail social*. Paris : Ed. PUF, Coll. Quadrige, 8^e édition, 2013, 416 p.

FAES Hubert. *Peiner, œuvrer, travailler : sur le travail et la condition humaine*. Paris : Ed. L'Harmattan, Coll. Questions contemporaines, 2003, 164 p.

LINHART Danièle. *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Paris : Erès, Coll. Sociologie clinique, 2015, 158 p.

MEDA Dominique. *Le travail : une valeur en voie de disparition ?* Paris : Flammarion, Coll. Champs Essais, 2010, XVI-395 p.

MEDA Dominique. *Le travail*, Paris : PUF, Coll. Que sais-je ? 2614. 2018, 123 p.

MORIN Pierre. *La grande mutation du travail et de l'emploi : emploi juste à temps et travail éclaté dans la société post-industrielle*, Paris : Éditions d'Organisation, Coll. Hommes et organisation, 1997, 192 p.

SAINSAULIEU Renaud. *L'identité au travail*. Paris : Presses de la Fondation des sciences politiques. Coll. Références, 1981, 716 p.

SUPIOT Alain. *Critique du droit du travail*. Paris : PUF, Coll. Quadrige Essai, 2002, XLIV-280 p.

Articles :

DAVOINE Lucie, MEDA Dominique. « Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? ». In : *hal.archivesouvertes.fr* (site web), 29 mai 2008
URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00276220/document>

DEJOURS Christophe, MOLINIER Pascale. « Le travail comme énigme ». In : *Revue Sociologie du travail* n° Hors série/94, 1994, pp. 35-44

ESKENAZI André. « L'étymologie de Travail », In : *Revue Romania*, n° 126, n° 503-504, 2008, pp. 296-372

FARGE Adeline. « La QVT, un enjeu pour les entreprises ». In : *Entreprise & Carrières* n° 1360, du 20 au 26 novembre 2017, p. 11

FRIEDMANN Georges. « Qu'est-ce que le travail ? » In : *Annales, Économies, Sociétés, Civilisations*, n° 4, 1960, pp. 684-701
URL : https://www.persee.fr/doc/AsPDF/ahess_0395-2649_1960_num_15_4_421644.pdf

GOMEZ Pierre-Yves. « Le sens du travail à l'ère numérique ». In : *Revue Projet* n° 361, Décembre 2017, pp. 36-42

LE BON Thomas. « Compter les nuages, est-ce travailler ? ». In : *Revue Projet* n° 361, Décembre 2017, pp. 61-68

ROYER Dominique. « Qu'en est-il de la valeur travail dans notre société contemporaine ? ». In : *Revue Empan* n° 46, 2002/2, pp. 18-25, Cairn.info
URL : <https://www.cairn.info/revue-empan-2002-2-page-18.htm>

Dossiers et rapports :

Dossier « Améliorer la QVT : des pistes pour agir ». In : *Travail & Changement* n° spécial mai/juin 2007, ANACT Réseau

Dossier « QVT : négocier le travail pour le transformer, enjeux et perspectives d'une innovation sociale-2^e partie. In : *La Revue des conditions de travail* n° 4 mai 2016, Ed. ANACT/ARACT Le Réseau

Dossier « 10 questions sur... la QVT ». Ed. ANACT/ARACT Le réseau, 2016

Dossier « 10 questions sur... les indicateurs de santé et qualité de vie au travail ». Ed. ANACT/ARACT Le réseau, 2016

Dossier de presse « Semaine pour la QVT 2019 », 17 au 21 juin 2019. Thème : Vous avez dit 'Performances' ?. In : *Anact.fr* (site web)

URL :

https://semaineqvt.anact.fr/wp-content/uploads/2019/06/Dossier_de_presse_SQVT2019.pdf

« Bilans & rapport : Conditions de travail. Bilan 2017 ». Éditions Ministère du Travail/Direction générale du travail, 2018

URL : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/conditions_de_travail_-_bilan_2017.pdf

L'entreprise / Culture d'entreprise / Relations humaines

Ouvrages :

ALTER Norbert. *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte, Coll. Textes à l'appui, 2009, 230 p.

BOUZOU Nicolas, DE FUNES Julia. *La comédie (in)humaine. Comment les entreprises font fuir les meilleurs*. Paris : Ed. de l'Observatoire, 2018, 175 p.

DELAVALLEE Eric, JOLY Elsa, YOLDJIAN Anne. *La culture d'entreprise pour manager autrement*. Paris : Ed. d'Organisation, 2002, 140 p.

D'IRIBARNE Philippe. *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Ed. du Seuil, Coll. Points Essais, 1993, XXXIII-279 p.

GODELIER Éric. *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte, Coll. Repères, 2006, 128 p.

GETZ Isaac, M. CARNEY Brian. *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises. Transformer l'organisation de leur firme sur la base de la confiance et de la liberté des salariés*. Paris : Flammarion, Coll. Clés des Champs, 2016, 483 p.

MACK Manfred. *Pleine valeur : pour que l'entreprise génère un nouvel épanouissement économique et humain*. Paris : Ed. INSEP Consulting, 2003, 150 p.

THEVENET Maurice. *La culture d'entreprise*. Paris : PUF, Coll. Que sais-je ? 2015, 128 p.

Articles :

GODELIER Éric. « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? ». In : *Revue Française de Gestion*, n° 192, 2009/2, pp. 95-111

Approche managériale – Changement organisationnel / Innovation managériale

Ouvrages :

KARSENTY Laurent (ss dir.). *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Toulouse : Ed. Octarès, Coll. Le travail en débats, 2015, 200 p.

LE GALL Jean-Marc. *L'entreprise irréprochable. Réciprocité, responsabilité, démocratie.* Paris : Ed. Desclée de Brouwer, Collège des Bernardins, Coll. Humanités, 2011, 358 p.

LE GOFF Jean-Pierre. *Les illusions du management : pour le retour du bon sens.* Paris : Ed. La Découverte, Coll. Poche Essais, 2003, 163 p.

SEGRESTIN Denis. *Les chantiers du manager.* Paris : A. Colin, Coll. Sociétales, Mondes sociaux. 2004, 343 p.

TIRMARCHE Olivier. *Au-delà de la souffrance au travail : clés pour un autre management.* Paris : Ed. Odile Jacob, 2010, 286 p.

Articles :

AÏT RAZOUK Abdelwahab, QUEMENER Yann. « L'engagement des managers intermédiaires est un facteur majeur de performance ». In : *Entreprise & Carrières* n° 1371 du 5 au 11 février 2018, pp. 22-23

ARNAUD Nicolas. « Pourquoi les innovations managériales ne favorisent pas toujours le bonheur au travail ? ». In : Les médias de Monde des grandes écoles et universités / *Mondedesgrandesecoles.fr* (site web), mise en ligne le 5/04/2017
<http://www.mondedesgrandesecoles.fr/innovations-manageriales-ne-favorisent-toujours-bonheur-travail/>

ARNOL-STEPHAN Jacques. « De l'autorité dans une entreprise libérée ». In : *Manager-go.com* (site web), mise en ligne le 27/05/2016
<https://www.manager-go.com/le-mag/le-mag-39-management-et-autorite/lautorite-dans-lentreprise-liberee/>

AUTISSIER David, JOHNSON Kevin J., MOUTOT Jean-Michel. « L'innovation managériale ; rupture ou évolution du management ». In : *Question(s) de management*, 2016/2, n° 13, pp. 25-33

BARRAND Jérôme. « Le management agile doit réconcilier efficacité et quête de sens ». In : *Entreprise & carrières* n° 955, 19 mai 2009, pp. 30-31

BOYER Francis. « Le management par les valeurs : mode d'emploi ». In : *Innovationmanageriale.com* (site web), mise en ligne Juillet 2017
<https://www.innovationmanageriale.com/collaboration-intelligence-collective/le-management-par-les-valeurs-mode-demploi/>

BOYER Clémence. « L'entreprise libérée, stade ultime du bonheur au travail ? ». In : *Les Échos Start*, 14 août 2017

BOYER Francis. « La pratiques managériales les plus innovantes du Monde ». In : *Journaldunet.com* (site web), mise en ligne le 23/08/2017
<https://www.journaldunet.com/management/expert/58679/les-pratiques-manageriales-les-plus-innovantes-du-monde.shtml>

CASTETS Caroline. « Construire une relation de plus haut niveau que celle fondée sur la seule autorité ». In : *Décideurs Magazine*, Dossier du mois leadership, 1^{er} mai 2017, pp. 48-49

CHOAIN Laurent. « L'innovation managériale est la forme la plus avancée d'innovation ». In : *Personnel* n° 587, mai 2018

DORTIER Jean-François. « L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? » In : *Sciences Humaines*, n° 279, 2016/3

DUBERTRAND Myriam. « Transformations managériales à l'étude ». In : *Le Monde, Eco & Entreprise*, 8 mars 2018, p. 6

DUSSAPT Chloé & DE MENTHON Pierre-Henri. « Management : 10 leçons du bonheur en entreprise ». In : *Challenges.fr* (site web), Emploi/management, mise en ligne le 16/05/2016 https://www.challenges.fr/emploi/management/management-10-lecons-du-bonheur-en-entreprise_19435

FORNALIK Patrice. « L'agilité dans les organisations ». In : *Ikilium.fr/blog* (site web), mise en ligne le 13/07/2018 <https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/>

GEUZE François. « L'entreprise libérée, entre communication et imposture ». In : *ParlonsRH.com* (site web), mise en ligne le 20/05/2015 <https://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>

JARRY-LACOMBE Bernard. « Performance et management. Il est temps de se remettre en cause ». In : *Revue Cadres* n° 450-451, 2012

LOCHET Nicolas & CAMBY Xavier. « Holocratie : pourquoi Zappos l'abandonne ». In : *Atlantico.fr* (site web), mise en ligne le 30/12/2016 <https://www.atlantico.fr/decryptage/2917428/crash-du-reve-holocratique-le-groupe-americain-qui-avait-fait-le-pari-de-supprimer-toute-hierarchie-s-en-mord-serieusement-les-doigts-nicolas-lochet-xavier-camby-zappos->

NADISIC Thierry. « L'innovation managériale n'a pas fait émerger de nouveau modèle d'entreprise ». In : *Le Monde, Eco. & Entreprise*, 10 février 2018, p. 6

SEQUEIRA MARTINS Gilmar. « De nouveaux modèles pour de nouvelles opportunités ». In : *Entreprise & Carrières*, n° 1360 du 20 au 26 novembre 2017, p. 10

SOURY-LAVERGNE Elodie. « Entreprises libérées. Étaient-elle vraiment prisonnières ? ». In : *Le Journal des entreprises* n° 59, Actualité, 1^{er} mai 2016

Dossiers et rapports :

E-book start-up RH MoovOne « Quel est le visage du nouveau manager ? », Juin 2016

« Guide CFDT du manager ». In : *Revue Cadres* n° 477, Juin 2018

« Management et qualité de vie au travail : un tour du monde des pratiques innovantes ». In : *Gereso.com/blog* (site web), mise en ligne le **15/11/2016** <https://www.gereso.com/actualites/2016/11/15/qvt-innovations-manageriales/>

Dossier « Mieux former les managers et ingénieurs de demain ». In *Travail & changement* n° 367, avril-mai-juin 2017, Anact-Aract le réseau

Dossier « Transformation managériale, lien social et création de valeur... la nouvelle ère », *Think tank L'Institut Esprit Service* (IES), juin 2013 https://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Management/Transformation_managériale_lien_social_et_creation_de_valeur..._la_nouvelle_ere.pdf

Synthèse documentaire « L'entreprise libérée », mission Veille et management de l'information, ANACT, Septembre 2015

« L'innovation managériale est-elle encore possible... et utile ? ». Actes de l'Université d'Hiver du 20 janvier 2012. In : *Entreprise et Personnel*
https://www.entreprise-personnel.com/sites/default/files/publications/ep_synt_univ_hiver_2012.pdf

Dossier « Manager le travail ». In : *Travail & Changement* n° 333, septembre/octobre 2010, Ed. ANACT-ARACT Le Réseau

Dossier « 10 questions sur... la reconnaissance au travail ». Ed. ANACT/ARACT Le réseau, 2017

Innovation RH

Articles :

BRILLET Frédéric. « Dans l'environnement actuel, les salariés hésitent à investir leur potentiel humain dans l'entreprise ». In : *Entreprise & Carrières* n° 1392, 2 Juillet 2018, p. 22

CLERMONTÉL Wandrille. « La fonction RH : une névrose française ? ». In : *Les Echos.fr* (site web), Le Cercle, mise en ligne le 19/07/2017
<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/la-fonction-rh-une-nevrose-francaise-1011118>

IWEINS Delphine. « RH : un métier à repenser ». In : *Les Échos* n° 22861, Janvier 2019, p. 40

MEIER Olivier. « L'innovation RH, c'est laisser cours à l'expérimentation ». In : *Entreprise & Carrières* n° 1356/1357 du 24 octobre au 6 novembre 2017, pp. 22-23

SEQUEIRA MARTINS Gilmar. « Les 7 défis qui attendent la fonction RH ». In : *Entreprise & Carrières* n° 1360 du 20 au 26 novembre 2017, p. 13

Concept du bonheur / Économie du bonheur

Ouvrages :

ALAIN Emile Chartier. *Propos sur le bonheur (1928)*. Paris : Ed. Folio Coll. Essais, 1996, *Chapitre XCII « Du devoir d'être heureux »*

FREY Bruno S., FREY MARTI Claudia. *Le bonheur : l'approche économique*, Trad. ROSSET Yves. Paris : Presses Polytechniques et Universitaires romandes, 2013

HSIEH Tony. *L'entreprise du bonheur*. Trad. Michel Edéry. Ed. Leduc.s, Coll. Zen Business, 2011, 256 p.

SENIK Claudia. *L'économie du bonheur*. Paris : Ed. du Seuil, Coll. La République des idées, 2014, 128 p.

ALGAN Yann, BEASLEY Elizabeth, SENIK Claudia. *Les Français, le bonheur et l'argent*. Paris : Ed. Rue d'Ulm, Coll. Cepremap, 2018, 80 p.

Articles :

MARMION Jean-François. Dossier : Le bonheur modes d'emploi. In : *Sciences Humaines* n° 35, juin-juillet-août 2014

PAWIN Rémy. « La conversion au bonheur en France dans la seconde moitié du 20^e siècle » In : *Vingtième siècle*, Presses de Science Po. 2013/2 n° 118, p. 171 (www.cairn.info)

Travail et bonheur

Ouvrages :

BAUDELOT Christian, GOLLAC Michel ; avec BESSIERE Céline et al. *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*. Paris : Fayard, 2002, 351 p.

CABANAS Edgar, ILLOUZ Eva. *Happycratie. Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*. Paris : Ed. Premier Parallèle, 2018, 267 p.

MOUSLI Marc. *Peut-on faire l'économie du bonheur ? Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ?* Paris : Éditions Alternatives économiques, Coll. L'économie politique n° 71, juillet 2016

THEVENET Maurice. *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*. Paris : Ed. d'Organisation, Coll. De l'Institut Manpower, 2000, 269 p.

THIRIET Jean-François. *J'ai décidé d'être heureux au travail - Comment réconcilier bonheur et travail ?* Paris : Ed. Gereso, 2^e édition, 2016, 184 p.

VANHEE Laurence. *Happy RH : le bonheur au travail, rentable et durable*. Bruxelles : La Charte Professional publishing, Coll. KnoWay!, 2013, 224 p.

Articles :

FEUVRIER Marie-Pierre. « Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ». In : *Management & Avenir* n° 68, 2014/2, pp.164-182

BAREL Yvan, FREMEAUX Sandrine. « Bonheur au travail : les 3 conditions de la réussite ». In : *Gestion*, 2016 /2, vol. 41., pp. 82-84

DORTIER Jean-François. Dossier : « Travail, du bonheur à l'enfer ». In : *Sciences Humaines* n° 242, novembre 2012

Reportage TV :

Documentaire *Le Bonheur au travail* de Martin Meissonnier, Arte, 24 février 2015,

Journal de 20 Heures de TF1, reportage sur ChronoFlex, 8 avril 2015.

Approche générationnelle

Ouvrages :

OLLIVIER Daniel, TANGUY Catherine. *Génération Y & Z : mode d'emploi*. Ed. De Boeck Université, Coll. Le management en pratique. 2017, 272 p.

Articles :

DEJOUX Cécile, WECHTLER Heidi. « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management ». In : *Revue Management & Avenir* n° 43, Management Prospective Ed., 2011/3, pp. 227-238, Cairn.info (site web)
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-227.htm>

FISNÉ Audrey. « Travail : le Blues des Millennials ». In : *La Tribune Hebdo* n° 239, Ressources Humaines, 8 février 2018, p. 14

FORNALIK Patrice. « Entreprises libérées, agiles et génération Y et Z ». In : *Les Echos.fr* (site web), mise en ligne le 30/03/2016

http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2016/03/30/cercle_155705.htm

LEBOUCQ Valérie. « Se faire du bien au travail. Le bien-être nouvelle vague chez les générations Y et Z ». In : *Les Echos.fr* (site web), mise en ligne le 29/08/2018

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/se-faire-du-bien-au-travail-137575>

PRELAT L'HERMINIER Vanina. « Dossier : Millennials, qu'ont-ils dans la tête ? ». In : *Stratégies* n° 1919, 5 octobre 2017, pp. 35-42

TETREAU Édouard. « Ne tirons pas sur les Millennials ». In : *Les Échos* n° 22650, Idées & Débats, 7 mars 2018, p. 8

Enquêtes :

« La grande InvaZion » Enquête sur la génération Z et sa vision de l'entreprise réalisée par BNP Paribas et The Boson Project, 2015

<https://cdn-actus.bnpparibas.com/files/upload/2015/01/20/docs/lagrandeinvazionbnppptbp.pdf>

« Génération Y et carrières : Vision à l'horizon 2020 » Étude réalisée par ManpowerGroup auprès de 19000 jeunes dans 25 pays, mai 2016

<http://www.manpowergroup.fr/generation-y-vision-2020/>

Expérience collaborateur

Ouvrages :

CHARDIN Thomas. « L'expérience collaborateur : aux actes, DRH », Zoom : Étude Parlons RH. In : *Personnel* n° 586, mars-avril 2018

https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2838721/Baromètre%20expérience%20collaborateur/2018/Parlons-RH-barometre-experience-collbaorateur-Revue-PERSONNEL%20586_ZOOM.pdf

GUILLOCHEAU David. L'expérience collaborateur, gage de la réussite d'une entreprise. In : *Journaldunet.com* (site web), mise en ligne le 05/04/2016

<https://www.journaldunet.com/management/expert/63995/l-experience-collaborateur--gage-de-la-reussite-d-une-entreprise.shtml>

PERETTI Jean-Marie. « Aménagement et expérience collaborateur » In : RHInfo.com (site web), mise en ligne le 11/08/2017

<https://www.rhinfo.com/thematiques/strategie-rh/amenagement-et-experience-collaborateur>

Enquêtes :

Baromètres « L'expérience collaborateur vue par les acteurs RH », Éditions 2018 et 2019.
www.parlonsRH.com (site web)

Divers

Rapports :

LACHMANN Henri, LAROSE Christian, PENICAUD Muriel. Rapport « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », Février 2010,

http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches_rps/rapport_lachmann.pdf

Rapport Stiglitz de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social. 2009. A consulter sur : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000427.pdf>

ANNEXES

1. Corpus d'appui	109
2. Retranscription d'entretien : Catherine Brugière	118
3. Fiches métier CHO : Cidj.com	127
4. Fiches métier CHO : Oriane.info.....	129
5. Exemples d'actions menées par un CHO	132
6. La HappyTech et des exemples d'applications.....	133

Corpus d'appui

Sont répertoriés ici les articles, bilans et rapports, dossiers spéciaux, liens web qui constituent notre corpus sur la notion de bonheur au travail et sur le poste de Chief Happiness Officer.

Les articles retenus ont été publiés entre 2016 et le premier semestre 2019 et essentiellement collectés par le biais d'Europress ou issus de revues, annales (Cairn, Google Scholar, Persée), consultés en bibliothèque ou encore sélectionnés et référencés sur le web.

Figurent également les dossiers de presse ou dossiers spéciaux publiés sur la même période ainsi que les liens web de l'ANACT/ARACT Réseau.

Notre choix a été guidé par la volonté d'appréhender de manière pertinente le concept de bonheur au travail et de comprendre comment a été perçu et retranscrit dans la presse généraliste, quotidienne nationale ou régionale, l'émergence du poste de Chief Happiness Officer et le concept du bonheur au travail.

Notions que nous avons volontairement écarté les écrits relevant du développement personnel ou issus de la presse magazine de vulgarisation (psychologie, presse féminine).

Cette sélection thématique a été volontairement classée dans l'ordre chronologique des dates de publication.

Ajoutons que notre annexe 2 (retranscription de l'entretien semi-directif avec la CHO/chargée de communication) est également constitutif de notre corpus

LE BONHEUR ET L'INJONCTION AU BONHEUR

Articles :

« Les clés du bonheur. Entretien avec Boris Cyrulnik ». In : *Le nouvel Observateur* n° 1939, **3 janvier 2002**

PEYRET Emmanuelle. « A l'heure des gens heureux ». In : *Libération.fr* (site web), mise en ligne le **19/03/2018**
https://www.liberation.fr/france/2018/03/19/a-l-heure-des-gens-heureux_1637359

LEMOINE Loïc. « Le bien-être au travail, un sujet à traiter globalement ». In : *Décision-Achats.fr* (site web) mise en ligne le **24/05/2018**
<https://www.decision-achats.fr/Thematique/environnement-travail-1231/Breves/Tribune-bien-travail-sujet-traiter-globalement-330994.htm#oFhQmRlpaT2xqbH3.97>

SANTOLARIA Nicolas. « L'happycratie ou la dictature du bonheur ». In : *Le Monde*, l'Époque, **27 août 2018**, p. EPH2

SANTOLARIA Nicolas. « L'injonction au bonheur est une trouvaille formidable pour le pouvoir ». In : *Le Monde.fr* (site web), mise en ligne le **28/08/2018**
https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2018/08/28/eva-illouz-l-injonction-au-bonheur-est-une-trouvaille-formidable-pour-le-pouvoir_5346894_4497916.html

BASTIE Eugénie. « Le management moderne est une tyrannie inefficace ». In : *Le Figaro* n° 23035, **4 septembre 2018**, p. 16

LEURQUIN Anne-Sophie. « Le bonheur, un juteux business » In : *Le soir*, Actualité, **1^{er} septembre 2018**, p. GENERALE10

REBUCCI Julien. « Les chief happiness officers améliorent-ils vraiment le bien-être au travail ? ». In : *Les Inrockuptibles.fr* (site web), mise en ligne le **18/10/2018**
<https://www.lesinrocks.com/2018/10/18/actualite/societe/les-chief-happiness-officer-ameliorent-ils-vraiment-le-bien-etre-au-travail/>

PERROUD Marion. « Happy bashing : quand le bonheur au travail se fait tacler ». In : *Challenges.fr* (site web), mise en ligne le **24/10/2018**
https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/happy-bashing-quand-le-bonheur-au-travail-se-fait-tacler_621084

WAYTZ Adam. « Les dangers de l'amusement obligatoire. Le risque : aggraver l'isolement au travail ». In : *Harvard Business Review France*, mise en ligne le **8/11/2018**
<https://www.hbrfrance.fr/magazine/2018/11/22841-les-dangers-de-lamusement-obligatoire/>

KRAWCZYK Rodolphe. « Soyez heureux : c'est un ordre ! ». In : *Usinenouvelle.com* (site web), mise en ligne le **1/12/2018**
<https://www.usinenouvelle.com/blogs/rodolphe-krawczyk/soyez-heureux-c-est-un-ordre.N776069>

BARDON Thibaut. « En finir avec le culte du bonheur au travail ». In : *Harvard Business Review France*, mise en ligne le **19/12/2018**
<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/12/23526-en-finir-avec-le-culte-du-bonheur-au-travail/>

MARISSAL Pierric. « L'happycratie ou le cauchemar du bonheur au travail ». In : *L'Humanité*, **8 février 2019**, p. 2

LINHART Danièle. « Les responsables du bonheur en entreprise ne soignent pas la souffrance au travail à la source ». In : *Le Monde*, **23 mars 2019**

Rapport :

CHEMINADE Jacques. « La recherche du bonheur : une idée neuve pour l'Europe », Discours prononcé le 7 décembre 2002 lors de l'AG de Solidarité et Progrès. **Décembre 2003**

DU BIEN-ETRE AU BONHEUR AU TRAVAIL

Articles :

GANDRE Pauline. « Le bonheur : économie et vie quotidienne ». In : *Revue Idées économiques et sociales* n° 156, **2009/2**, pp. 6-13, Cairn.info
<https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2009-2-page-6.htm>

PAWIN Rémy. « La conversion au bonheur en France dans la seconde moitié du 20^e siècle ». In : *Vingtième siècle*, revue d'histoire n° 118, **2013/2**, pp. 171-184, Cairn.info
<https://www.cairn.info/revue-vingtieme-siecle-revue-d-histoire-2013-2-page-171.htm>

GOMEZ Pierre-Yves. « Le bonheur, un travail de chaque instant ». In : *Le Monde*, Économie et Entreprise, **17 juin 2016**, p. SCQ7
https://www.lemonde.fr/idees/article/2016/06/16/le-bonheur-un-travail-de-chaque-instant_4951710_3232.html

DE MENTON Sophie. « 13 octobre : la journée où le bonheur est dans la boîte » In : *Ouest-France*, Économie/Entreprises, **13 octobre 2016**

HALARY Christine, BOTTA Emmanuel. « La mélodie du bonheur en entreprise ». In : *L'entreprise.lexpress.fr* (site web), mise en ligne le **21/11/2016**
https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/la-melodie-du-bonheur-dans-l-entreprise_1851724.html

PERROUD Marion. « Le bien-être au travail n'est-il qu'une mode ? ». In : *Challenges*, **24 juin 2017**

JEUDY Phil. « Les 3 lois du bonheur au travail ». In : *L'Express.fr* (site web), mise en ligne le **24/08/2017**
<https://blogs.lexpress.fr/silicon-valley/2017/08/24/les-3-lois-du-bonheur-au-travail/>

TRONCHE Caroline. « Et si on pouvait vraiment être bien au travail ? ». In : *La Nouvelle République du Centre-Ouest*, **18 septembre 2017**, p. 2

NGUYEN Thuy-Diep. « Le bonheur au travail : vrai business ou feu de paille ? » In *Challenges*, **10 octobre 2017**

LAHARY Pauline. « Le bien-être au travail : la grande illusion ? ». In : *Linkedin*, mise en ligne le **19/12/2017**
<https://www.linkedin.com/pulse/le-bien-être-au-travail-la-grande-illusion-pauline-lahary/>

SCHERRER Matthieu. « La science du bonheur ». In : *L'Express* n° 3478, A la une de l'Express, **28 février 2018**, p. EXP24

SCHLEITER Philippe. « Bonheur au travail : un manager n'est pas une maman ! ». In : *Le Figaro.fr* (site web), mise en ligne le **1/03/2018**
<http://www.lefigaro.fr/vox/societe/2018/03/01/31003-20180301ARTFIG00282-bonheur-au-travail-un-manager-n-est-pas-une-maman.php>

CHARBONNIER Romain. « Bien-être, bonheur, qualité de vie au travail : des mots et des maux ». In : *La Tribune* n° 140, Acteurs de l'économie, Rhône-Alpes, **1 avril 2018**, pp. 74-80

GAUME Jean-Noël. « Le bonheur dans l'entreprise, utopie ou impératif ». In : *Décision Achats* (site web), mise en ligne le **19/10/2018**
<https://www.decision-achats.fr/Thematique/rh-1234/Breves/Tribune-bonheur-dans-entreprise-utopie-imperatif-334592.htm#kLCIbLKYMhaBEu0H.97>

« Bien-être au travail : il y a des solutions ! ». In : *Sud-Ouest* Toutes éditions, **25 décembre 2018**, p. PERIGUEUX-C1-4

Rapports, mémoires, dossiers et synthèses :

Mémoire « Bien-être et performance en entreprise ». In : *Etudes-et-analyses.com* (site web), Ressources humaines, **Décembre 2005**

LACHMANN Henri, LAROSE Christian et PENICAUD Muriel. « Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail ». Rapport remis au Premier ministre. In : *Ladocumentationfrançaise.fr* (site web), **février 2010**, 19 p.
http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches_rps/rapport_lachmann.pdf

Dossier « Le bien-être au travail, objectif en soi et vecteur de performance économique ». In : *La fabrique Spinoza.fr* (site web), 2^e édition, **avril 2013**
<http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2013/04/Fabrique-Spinoza-Bien-etre-et-performance-au-travail-avril-2013-final.pdf>

Note de synthèse « Les 12 dimensions du bien-être au travail. Un cadre d'analyse global du bien-être au travail » In : *Fabriquespinoza.fr* (site web), **novembre 2014**
<http://fabriquespinoza.fr/notes-syntheses/definition-12-determinants-du-bien-etre-au-travail/>

« Made in Dinan. La performance est dans le bonheur ». Conférence du 9/10/2016 sur le bien-être au travail au centre des congrès de Dinan. In : *Le Télégramme* , **10 octobre 2016**, p. 3

GAMBERT Philippe. « Bien-être et travail : débat avec Michel Cymes » Conférence à la Cité des congrès dans le cadre du Club Prévention Santé. In : *Ouest-France, Nantes*, **30 août 2017**, p. Nantes 11

Programme du Salon du **19 au 21 septembre 2017** à Paris-Porte de Versailles « Agir pour le bien-être des salariés », sous le patronage du Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

Dossier «Le kit des passeurs du bonheur au travail ». In : *Fabriquespinoza.fr* (site web), **2017**
<http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2017/11/Kit-Passeurs-du-Bonheur-au-Travail-Novembre-2017.pdf>

Dossier Spécial RH « Le bonheur au travail ». In : *MyRHline.com* (site web), actualités et Tendances RH, **2018**

Étude de cas « Bien être et productivité : l'union des employés fait-elle la force de l'entreprise ». In : *Etudes-et-analyses.com* (site web), Management-Organisation, **Janvier 2018**

Analyse « Le bonheur au travail : une condition nécessaire à l'amélioration du bien-être des salariés et des performances de l'entreprise ». In : *Etudes-et-analyses.com* (site web), Management-Organisation, **Janvier 2018**

COUTROT Thomas. « Travail et bien-être psychologique. L'apport de l'enquête Conditions de Travail-RPS 2016 » Document d'études n° 217, DARES, **mars 2018**
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/document-d-etudes/article/travail-et-bien-etre-psychologique>

Documentaire « Le bonheur au travail » réalisé par Martin Meissonnier sur Arte, 2017
http://www.film-documentaire.fr/4DACTION/w_fiche_film/43934_1

Documentaire « Le bonheur au travail » Emission TV Tout Compte Fait du 27 février 2016
<https://www.youtube.com/watch?v=VQVF2JRH4yE>

LE BONHEUR AU TRAVAIL PAR LE MANAGEMENT BIENVEILLANT

Articles :

CARPENTIER Stéphanie. « Du management bienveillant au management par le bonheur ? ». In : *Blog management de la santé au travail et des RH*, mise en ligne le **2/06/2016**
<https://carpentierblogrh.wordpress.com/2016/06/02/du-management-bienveillant-au-management-par-le-bonheur/>

PERINEL Quentin. « La bienveillance au travail existe-t-elle vraiment ? ». In : *Le Figaro.fr* (site web), Management/ Vie de bureau, mise en ligne le **18/02/2017**
<http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2017/12/18/09008-20171218ARTFIG00166-la-bienveillance-au-travail-existe-t-elle-vraiment.php>

CHIBANE Karima. « Et si vous deveniez un manager bienveillant ? ». In : *Loptimisme.com*, mise en ligne le **1/06/2017**
<https://www.loptimisme.com/manager-bienveillant/>

BENJELLOUNE Houda. « Quand l'entreprise soigne son personnel ». In : *Stratégies*, **6 juillet 2017**, pp. 36-37.

LE GOFF Delphine. « Parlez-vous Biz-ounours ? ». In : *Stratégies*, Inspirations/Tendances, **14 décembre 2017**, pp. 64-66

ALBOUY Michel. « Management bienveillant : c'est ceux qui en parlent le plus qui en font le moins ». In : *La Tribune* n° 6348, Opinions, **16 décembre 2017**, p. 86

BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri. « Bienveillance au travail, risqué d'espoir déçu ou levier d'engagement ? ». In : *Personnel* n° 586, Qualité de vie au travail, **mars-avril 2018**, pp. 69-70

CHIEF HAPPINESS OFFICER

Articles :

RUSSEL Géraldine. « Responsable du bonheur », ce poste atypique qui émerge dans les entreprises ». In : *Le Figaro.fr*, mise en ligne le **24/03/2016**

<http://www.lefigaro.fr/societes/2016/03/24/20005-20160324ARTFIG00004-responsable-du-bonheur-ce-poste-atypique-qui-emerge-dans-les-entreprises.php>

PERINEL Quentin. « Ces salariés dont le métier est de vous rendre heureux ». In : *Le Figaro.fr*, Management, Vie de bureau, **13 juin 2016**

<http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2016/06/13/09008-20160613ARTFIG00062-ces-salaries-dont-le-metier-est-de-vous-rendre-heureux.php>

MOGE-MASSON Stéphanie. « Chief happiness officer, quel programme ! ». In : *Marketing*, Edito, **17 juin 2016**, p. 3

MONFORT Christine. « Qu'est-ce qu'un Chief happiness officer ? Métier ». In : *e-marketing.fr* (site web), mise en ligne le **22/06/2016**

<https://www.e-marketing.fr/Thematique/management-1090/Breves/est-Chief-Happiness-Officer-306305.htm>

BAILLY Sébastien. « Elle est chef du bonheur dans une PME ». In : *Ouest-France.fr*/L'édition du Soir, mise en ligne le **28/07/2016**

<https://www.ouest-france.fr/normandie/une-directrice-du-bonheur-dans-une-pme-4396240>

PAGNEUX Florence. « Chief happiness officer », artisan du bonheur au travail ? ». In : *La Croix* n° 40580, **29 août 2016**, p. 16

BRYGO Julien, CYRAN Olivier. « Direction des Ressources Heureuses ». In : *Le Monde Diplomatique*, **1^{er} octobre 2016**, p. 28

LAURENT Philippe. « Les managers du bonheur arrivent dans les entreprises ». In : *L'express.fr*, mise en ligne le **9/11/2016**

https://www.lexpress.fr/emploi/les-managers-du-bonheur-arrivent-dans-les-entreprises_1849046.html

ENGELHARD Jean-Marc. « Et si vous recrutiez un responsable du bonheur ? ». In : *Le Parisien Économie*, Edition principale, **9 janvier 2017**, pp. JDE11-JDE12

NADAÏ Cécile. « Les chief happiness officers (CHO) : des créateurs de convivialité ». In : *Welcometothejungle.com* (site web), mise en ligne le **25/01/2017**

<https://www.welcometothejungle.co/fr/articles/chief-happiness-officers-createurs-convivialite>

FORESTIER Nathalie. « Ce n'est pas juste organiser des fêtes ». In : *Aujourd'hui en France*, Edition principale, **27 janvier 2017**, p. AUJM8

MATEUS Christine. « Chief happiness officer, responsable du bonheur en entreprise ». In : *Le Parisien.fr*, mise en ligne le **27/01/2017**

<http://www.leparisien.fr/societe/metier-responsable-du-bonheur-27-01-2017-6624018.php>

- LEBRUN Gaëtan. « Responsable du bonheur en entreprise : un simple coup de communication ? ». In : *Le figaro.fr* (site web), mise en ligne le **4/02/2017**
<http://www.lefigaro.fr/societes/2017/02/04/20005-20170204ARTFIG00017-responsable-du-bonheur-en-entreprise-un-simple-coup-de-communication.php>
- ROUMI Sandra. « Laurence Vanhée : un salarié heureux au travail est 31 % plus productif ». In : *Business Immo.com* (site web), mise en ligne le **10/02/2017**
<https://www.businessimmo.com/contents/80289/un-salarie-heureux-au-travail-est-31-plus-productif>
- LINSIG Pauline. « Chief happiness officer, une fonction « gadget » en entreprise ? ». In : *mbamci.com/blog* (site web), mise en ligne le **21/02/2017**
<https://mbamci.com/chief-happiness-officer/>
- BRYGIER Mathilde. « Chief happiness officer : vrai job ou vrai habillage marketing ? ». In : *FocusRh.com* (site web), mise en ligne le **28/02/2017**
<https://www.focusrh.com/strategie-rh/mobilite-interne-fidelisation-des-salaries/chief-happiness-officer-vrai-job-ou-vrai-habillage-marketing-29573.html>
- VEYRETOU Emilie. « Heureux qui, comme un manager, a suivi une formation bien-être ». In : *Le figaro* n° 22592, **29 mars 2017**, p. 36
- NASI Margherita. « Chief happiness officer, c'est un poste qui se construit autour d'un profil ». In : *Le Monde.fr* (site web), mise en ligne le **22/05/2017**
https://www.lemonde.fr/emploi/article/2017/05/22/chief-happiness-officer-c-est-un-poste-qui-se-construit-autour-d-un-profil_5131735_1698637.html
- THOMINE Camille. « Manager du bonheur : un métier ou une mode ? ». In : *Le Monde*, **22 mai 2017**
- BOUCHOUCHI Corinne. « Managers du bonheur : si nos salariés sont bien dans leur peau, ils sont meilleurs ». In : *L'Obs.com* (site web), mise en ligne le **28/08/2017**
<https://www.nouvelobs.com/economie/20170822.OBS3649/managers-du-bonheur-si-nos-salaries-sont-bien-dans-leur-peau-ils-sont-meilleurs.html>
- PAILLARDET Pascal. « Des chefs du bonheur pour nous rendre heureux ! ». In : *La Vie* n° 3757, **31 août 2017**, p. 98
- « Justine BERNAGOU est nommée chief happiness officer de la startup 6cure » In : *IT for Business* (site web), mise en ligne le **12/09/2017**
<https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/metier-et-carriere/nominations-rh/185889>
- LE BRETON Benoît. « Justine veille au bien-être de ses collègues ». In : *Ouest-France*, Caen, **14 septembre 2017**, p. Caen_15
- TILLON Sylvain. « Pleins feux sur le chief happiness officer ». In : *Stratégies*, **14 septembre 2017**, p. 52
- HARDY Mathilde. « Chief happiness officer : métier à la mode ou clé du bonheur au travail ? ». In : *Cadreemploi.fr* (site web), mise en ligne le **18/09/2017**
<https://www.cadreemploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/chief-happiness-officer-metier-a-la-mode-ou-cle-du-bonheur-au-travail.html>
- LE BESCOND Aurélie. « Comment le Chief Happiness Officer (CHO) fait en sorte que tout roule en startup ? ». In : *Welcometothejungle.com* (site web), mise en ligne le **21/09/2017**
<https://www.welcometothejungle.co/fr/articles/le-metier-de-chief-happiness-officer-cho-en-startup>
- PERROUD Marion. « A quoi servent vraiment les CHO, ces nouveaux responsables du bonheur en entreprise ? ». In : *Challenges.fr* (site web), mise en ligne le **9/10/2017**
https://www.challenges.fr/emploi/management/bien-etre-au-travail-a-quoi-servent-vraiment-les-cho-ces-nouveaux-responsables-du-bonheur-en-entreprise_504890

CHUFFART Maud. « Happiness et wellness officers, unissons-nous ! ». In : *Les Echos Business*, **9 octobre 2017**, p. 5

BEAUREPERE Thierry. « FC2 Events revendique le bonheur en entreprise ! ». In : *Tour Hebdo* n° 1586, **1^{er} novembre 2017** p. 45

REMOND Alain. « You Know what ? I'm happy ». In : *La Croix* n° 41013, **29 janvier 2018**, p. 5

PLACER Antoine. « Chief happiness officer : Mon métier est symptomatique de l'époque ». In : *La Voix du Nord*, Lille, **16 février 2018**, p. 6228

« Heu-reux ! : le club des Chief happiness officers débarque à Lyon ». In : *AFP Infos françaises, l'entreprise.lexpress.fr* (site web), mise en ligne le **9/03/2018**

https://lentreprise.lexpress.fr/actualites/1/actualites/heu-reux-le-club-des-chief-happiness-officer-debarque-a-lyon_1991190.html

VAIRET Florent. « Pour ou contre le chief happiness officer ? ». In : *Les Echos Executives*, **9 avril 2018**, p. 4

MORVAN Vincent-Xavier. « Le chief happiness officer, créateur de valeur ». In : *Stratégies*, **26 avril 2018**, pp. 54-55

TILLON Sylvain. « Non un Chief happyness officer ne rattrapera pas votre mauvais management ».

In : *maddyness.com* (site web magazine des startups françaises), mise en ligne le **9/08/2018**

<https://www.maddyness.com/2018/08/09/rh-non-un-chief-happiness-officer-ne-rattrapera-pas-votre-mauvais-management/>

Dossier :

« Chief happiness officer : quelle réalité derrière les fantasmes ? ». Guide pratique. In : *fabriquespinoza.fr* (site web), **14 décembre 2018**

http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2018/12/CHO_GUIDE-PRATIQUE_FABRIQUE-SPINOZA.pdf

TEMOIGNAGES DE CHO :

Articles :

« Chief happiness officer : interview de Nathalie Forestier » In : *L'optimisme.com* (site web), mise en ligne le **8/12/2016**

<https://www.loptimisme.com/chief-happiness-officer-interview-de-nathalie-forestier/>

« Le nouveau métier de chief happiness officer : interview de Florelle Moire » (Intuiti, agence digitale nantaise). In : *blog salaire brut en net*, mise en ligne le **18/09/2017**

<https://www.salaire-brut-en-net.fr/blog/marche-emploi/nouveau-metier-chief-happiness-officer/>

« Confession d'une chief happiness officer » (grand groupe de protection sociale), **26 septembre 2017**

<https://blog.hub-grade.com/lauryane-chief-happiness-officer/>

« Tout savoir sur les chief happiness officers (CHO) : l'interview de Caroline Renoux (Dirigeante de Birdeo interviewée avec Olivier Toussaint co-fondateur du Club des CHO). In : *birdeo.com*, **15 janvier 2018**

<http://birdeo.com/chief-happiness-officer-cho-interview-caroline-renoux/>

« Interview QVT : comment travaille une CHO ? Interview de Marie Frémiot, CHO Modulo Tech. In : *Elandestalents.com* (site web), mise en ligne le 4/03/2019

<https://elandestalents.com/mieux-collaborer/interview-qvt-comment-travaille-une-chef-happiness-officer/>

Vidéos :

Conférence TEDx : Arnaud Collery vous forme au métier de CHO, mise en ligne avril 2017
<https://lespepitestech.com/blog/2017/04/15/arnaud-collery-vous-forme-au-m-tier-de-chef-happiness-officer>

Conférence TEDx : Laurence Vanhée, MySexyWorkspace
<https://brandandcelebrities.com/annuaire/chef-dentreprise/laurence-vanhee/>

Conférence TEDx : Alexander Kjerulf, Happiness at Work
<https://youtu.be/Eq81wx6aPbA?t=68>

Interview Angelika Mleczko, CHO : Remettre l'humain au cœur de l'entreprise
<https://youtu.be/Eq81wx6aPbA?t=68>

Nous insérons ci-après les différents baromètres, les enquêtes et statistiques car notre travail repose beaucoup dessus (éléments toujours classés dans un ordre chronologique) :

ENQUETES / STATISTIQUES (baromètres et classements)

Baromètre 2011 sur la Qualité de vie au travail. Enquête du **21 au 29 mars 2011** sur un échantillon de 806 interviews auprès de salariés actifs occupés âgés de 18 ans et + (méthode des quotas) TNS Sofres/ANACT
<https://www.anact.fr/barometre-anact-qualite-de-vie-au-travail-2011>

Baromètre 2016 EDENRED-IPSOS « Comprendre et améliorer le bien-être au travail », **mai 2016**.
In : *Edenred.com* (site web)
<https://www.edenred.com/sites/default/files/images/contenu-chaud/presentation-barometre-mai2016-fr.pdf>

Baromètre 2016 EDENRED-IPSOS « La génération Millennials et le monde du travail », **septembre 2016**. In : *Edenred.com* (site web)
<https://www.edenred.com/sites/default/files/images/contenu-chaud/presentation-edenred-ipsosbarometermillennials-atwork-sept2016-fr.pdf>

FALQUY Ingrid. « Les secrets des boîtes qui rendent leurs salariés heureux ». In : *Les Echos Start.fr*, mise en ligne le **20/06/2017**
<https://start.lesechos.fr/emploi-stages/classements/les-secrets-des-boites-qui-rendent-leurs-salaries-heureux-8654.php>

« Comment mesurer le bien-vivre ? » In : *Revue Projet* n° 362, **février 2018**

« Indice de Bien-être au Travail© (IBET) », Étude sectorielle **2018**, In : *Revue Regard d'experts*, Groupe Apicil/Mozart Consulting
https://www.mozartconsulting.eu/wp-content/uploads/2018/07/IBET-2018_REGARDS-EXPERTS.pdf

Classement officiel **2018** des entreprises dans lesquelles les salariés sont heureux de travailler (selon effectif/France) HappyIndex®/AtWork
<https://choosemycompany.com/fr/classement-des-meilleures-entreprises/2018-06-21>

Palmarès **2018** des meilleures entreprises dans lesquelles les salariés sont heureux de travailler (France)

<https://www.greatplacetowork.fr/palmares-certifications/tous-nos-palmares/palmares-2018/>

« Ressources humaines : des baromètres d'humeur pour sonder le moral des troupes ». In : *Le Parisien.fr* (site web), mise en ligne le **5/02/2019**

<http://www.leparisien.fr/economie/emploi/top-employeur/ressources-humaines-des-barometres-d-humeur-pour-sonder-le-moral-des-troupes-06-02-2019-8004597.php>

Classement officiel **2019** des entreprises dans lesquelles les salariés sont heureux de travailler (selon effectif/France) HappyIndex®/AtWork

<https://choosemycompany.com/fr/classement-des-meilleures-entreprises/2019-06-20#>

Palmarès **2019** des meilleures entreprises dans lesquelles les salariés sont heureux de travailler (selon tailles/France-Europe)

<https://www.greatplacetowork.fr/palmares-certifications/palmares-2019/>

9^e baromètre de l'absentéisme réalisée par Ayming (ex Alma Consulting Group), 9 mai 2018

<https://www.ayming.fr/insights/actualites/presentation-des-resultats-du-9eme-barometre-de-labsenteisme-ayming/>

DIVERS

Offres d'emploi CHO

Pour des raisons de droits, les pages 118 à 126 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Accueil/Orientation & métiers : Chief happiness officer : Cidj.com

Le/la chief happiness officer (CHO) propose et met en place des solutions et dispositifs pour que les salariés se sentent plus heureux au travail. Médiateur/rice et bon communicant/e, il/elle a une bonne connaissance de l'entreprise et des compétences en communication et en ressources humaines.

Description métier

Le « **chief happiness officer** » (**CHO**) a pour mission de favoriser le bien-être au travail et d'améliorer la convivialité au sein de son entreprise. Né aux États-Unis (Google, startups), ce nouveau métier se développe peu en peu en France et tend à se professionnaliser. Son objectif en arrière-plan : éviter le turn-over du personnel, améliorer la productivité et l'efficacité, réduire l'absentéisme des salariés...

Après une analyse fine et approfondie de l'environnement de travail, le « **CHO** » veille à créer et développer du lien social en mettant en place des activités, des dispositifs ou des événements : déjeuner d'équipe, afterworks, outils de communication interne, services de conciergerie, modifications des horaires de travail. Ses périmètres d'intervention peuvent ainsi être très larges.

Le « **chief happiness officer** » analyse ensuite à l'aide de questionnaires qualitatifs et quantitatifs les actions mises en œuvre.

Pour devenir « **chief happiness officer** » (**CHO**), il faut bien entendu être d'ores et déjà convaincu de l'intérêt de cette fonction, adhérer à ce projet d'entreprise toujours lancé et porté par une direction.

Doté de qualités de synthèse, d'analyse et d'observation, le « **CHO** » doit être à l'écoute, organisé et inventif. Médiateur, fédérateur et communicant, il doit savoir convaincre et argumenter.

Le « **chief happiness officer** » exerce autant dans les grandes entreprises que dans les plus petites. L'intégration de cette nouvelle fonction permet : une diminution de l'absentéisme, une baisse des démissions, une augmentation de la productivité et enfin une progression des candidatures.

Études / Formation pour devenir « Chief happiness officer »

Le métier de CHO étant relativement récent, les profils de formation sont assez atypiques. Tous les chief happiness officers (CHO) en activité ont cependant en commun une formation en Ressources Humaines ou en Communication et une expérience notable de l'entreprise où ils exercent.

Niveau bac + 3

- licence pro en communication
- licence pro en RH

Niveau bac + 5

- master pro en communication
- master pro en RH

Salaires

Basé plus ou moins sur les salaires proposés dans le domaine de la communication, le salaire d'un « **chief happiness officer** » (**CHO**) est très variable (entre 40 K€ / an et 100 K€ / an). Il est fonction de la taille de la structure, des objectifs et des tâches confiées.

Évolutions de carrière

Possibilité d'évoluer dans les métiers de la communication, des ressources humaines ou du coaching.

Josée Lesparre © CIDJ - 10/2019

En savoir +
Club CHO
ANDRH - Association nationale des DRH

Métiers liés

- ASSISTANTE / ASSISTANT DE RESSOURCES HUMAINES
- ASSISTANT / ASSISTANTE DE COMMUNICATION
- DIRECTEUR / DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES
- CHASSEUR DE TÊTE / CHASSEUSE DE TÊTE
- RESPONSABLE DE COMMUNICATION
- COACH PROFESSIONNEL

Centres d'intérêts

- CONVAINCRE, COMMUNIQUER

Diplômes liés

- LICENCE INFORMATION COMMUNICATION
- MASTER COMMUNICATION DES ORGANISATIONS

Support à l'entreprise : Chief Happiness Officer : Oriane.info

Niveau d'accès : Bac + 5 et plus
Statut : Salarié
Salaire moyen : 3 200 € bruts mensuels
Tendance emploi : ●●●
Synonymes : Responsable des relations sociales
Centres d'intérêt : Entreprendre, aider, conseiller, accompagner

Description

Le Chief Happiness Officer veille au bonheur et au bien-être des salariés de l'entreprise.

Activités principales

Nouvelle fonction clé de l'entreprise née aux Etats-Unis, le Chief Happiness Officer participe au bien-être de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Il doit évaluer le degré de satisfaction des salariés sur leurs conditions de travail et leur environnement de travail. Puis il définit en concertation avec la Direction et les équipes, les points d'amélioration possibles dans le fonctionnement interne.

Pour cela, il mène des audits, met en place des questionnaires sur le bien-être au travail, réalise des entretiens individuels ou collectifs pour analyser les pratiques managériales, le fonctionnement des équipes, etc.

Limiter les échanges par mail, améliorer la communication en interne, développer les entretiens avec chaque manager, développer le télétravail, organiser des temps de convivialité... Le Chief Happiness Officer n'est pas un G.O dans un club de vacances pour autant ! Chaque action ou process qu'il propose vise au bien-être du salarié en vue d'améliorer ses conditions de travail et, par conséquent, d'augmenter son efficacité. Un salarié heureux est un salarié plus productif !

Par ses actions, il est à la croisée de la communication, de l'événementiel et des ressources humaines. Développer la culture d'entreprise fait partie de son quotidien !

Comment travaille-t-il ?

Au sein de l'entreprise, il est à l'écoute de l'ensemble du personnel aussi bien les salariés que les dirigeants. Réunions, entretiens, compte-rendus ponctuent ses journées de travail. Son poste est rattaché à la Direction générale de l'entreprise.

Où exerce-t-il ?

Avec le développement de la notion de bonheur au travail, de grandes entreprises et des entreprises innovantes (du type start-up) font appel à un Chief Happiness Officer.

Compétences pour être Chief Happiness Officer / Qualités requises

Polyvalent :

Ni RH, ni responsable de communication, le Chief Happiness Officer doit pourtant développer des compétences dans ces deux domaines professionnels pour trouver des solutions à chaque situation : gestion de conflit, démotivation, manque de cohésion dans une équipe, accueil des nouveaux salariés, etc.

Communicant :

Son enthousiasme est communicatif ! Il doit savoir développer la culture et les valeurs de l'entreprise en obtenant l'adhésion de chaque salarié. Cela passe par une grande écoute, de l'empathie et une bonne communication.

Sens de l'organisation :

Le Chief Happiness Officer est sur tous les fronts : il mène des entretiens individuels tout en organisant le prochain "Afterwork" pour les salariés ou en mettant en place une nouvelle plaquette d'accueil des stagiaires, etc.

Savoir-faire

- - **Concevoir** un plan d'action
- - **Réaliser** la gestion des ressources humaines
- - **Piloter** des opérations liées à la gestion des emplois et des compétences
- - **Organiser** la concertation et le dialogue social avec les membres du personnel ou leurs représentants
- - **Proposer** des axes d'amélioration
- - **Contrôler** l'application des obligations légales et réglementaires
- - **Superviser** la gestion administrative du personnel
- - **Concevoir** des supports de suivi et de gestion
- - **Concevoir** des procédures de gestion du personnel
- - **Actualiser** la documentation professionnelle et réglementaire
- - **Aménager** des postes et des conditions de travail
- - **Conduire** un projet de changement
- - **Piloter** des actions d'une démarche qualité
- - **Assurer** les relations avec les différentes instances du personnel
- - **Réaliser** une enquête interne
- - **Réaliser** le suivi d'une action, accord ou convention
- - **Conseiller** des responsables de service
- - **Participer** à la définition des orientations stratégiques de l'entreprise

Savoir

- - Droit du travail
- - Législation sociale
- - Méthode de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences -GPEC-
- - Ingénierie de la formation
- - Techniques de conduite d'entretien
- - Management
- - Dialogue social
- - Audit interne
- - Outils bureautiques
- - Gestion des Ressources Humaines
- - Veille réglementaire

(Source : *ROME*)

Choisir ma formation pour devenir Chief Happiness Officer

Le métier ne se développe en France que depuis 2016... autant dire qu'aucune formation qualifiante n'est encore proposée pour devenir Chief Happiness Officer.

Formation initiale

Le métier demandant des compétences en communication et en ressources humaines, il est préférable que vous ayez une expérience réussie dans l'un de ces secteurs d'activité.

En 5 ans après le bac, vous pouvez préparer un bac + 5 en communication comme le **master communication numérique et conduite de projets** (université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis) ou le **master information-communication, mention communication et multimédia** (université Panthéon-Assas).

Vous pouvez aussi choisir la voie des ressources humaines, en préparant un bac + 5 comme le **master management des ressources humaines** (université Paris Dauphine) ou le **master gestion stratégique des ressources humaines** (université Paris Nanterre).

Formation continue

La formation continue offre aux professionnels déjà diplômés de rares spécialisations comme le **master gestion stratégique des ressources humaines** (université Paris Nanterre) accessible aux salariés, aux demandeurs d'emploi comme aux personnes en reconversion.

Pour aller plus loin, consultez la liste nationale des certifications : <http://www.rncp.cncp.gouv.fr/grand-public/resultat?romeRNCP=M1503>

Elaee - CHO

My happy job

Webzine de référence sur la qualité de vie au travail en France.



Exemples d'actions menées par un Chief Happiness Officer

L'éventail des activités gérées ou proposées est aussi large qu'il y a de CHO. Dans l'ensemble, l'objectif est que les salariés se sentent bien dans l'entreprise ; cela requiert donc une attention aux besoins individuels mais aussi collectifs de travail. L'instauration d'une culture/ambiance positive et de liens entre les salariés est une donnée souvent mise en avant dans notre corpus et les principales initiatives prises visent à l'amélioration de l'équilibre entre la vie personnelle (familiale, sportive, etc.) et la vie professionnelle.

Nous indiquerons ici une liste absolument pas exhaustive d'actions qui peuvent prendre forme selon le type d'entreprise, sa taille, sa culture, etc.

- Organisation de cours de musique, de théâtre (d'improvisation ou non), de séances de yoga, de sophrologie ou de relaxation (avec la venue d'un masseur ou d'un ostéopathe) ;
- Organisation de tournois de baby-foot, de jeux vidéo, de karaoké et plus généralement de challenges collectifs (« mud-day » et autres courses à obstacles, compétition sportive, marches pour des associations, etc.) ;
- Livraison de paniers de fruits et initiatives pour une meilleure hygiène de vie (conférences santé sur la nutrition, le sommeil, etc.) ;
- Organisation de petits déjeuners ou de moments de convivialité en fin de journée ou en dehors des heures de travail (séminaires, after-work, etc.) ;
- Mise à disposition de services : conciergerie, crèche d'entreprise, centre de loisirs pour enfants ou salle de sport (avec coach dédié) ;
- Organisation d'ateliers sur la gestion du stress, la communication non violente ou d'autres aspects du développement personnel ;
- Amélioration des espaces de travail : ergonomie des postes de travail (mobiliers de bureau à hauteur réglable, fauteuils ergonomiques ou « sièges-vélo »), création de salles dédiées au repos voire à la sieste, mise en place de bureaux partagés en mode « campus » (généralement inspiré de la Silicon Valley, par exemple des locaux de Google) ;
- Amélioration des modes d'organisation du travail : travail sur les pages horaires, télétravail, outils collaboratifs, réseau social d'entreprise, boîte à idée ;
- Structuration du processus d'accueil des nouveaux (envoi d'un courriel de bienvenue, rencontre avant embauche, accueil et petit déjeuner ou encore parrainage pour les premiers jours) ;
- Don de jours de congés pour engagements solidaires et/ou bénévoles, pour les salariés aidants, etc.

Nous nous arrêterons là, mais en résumé, nous pouvons identifier deux grands axes de travail dans l'activité des CHO :

1. Les initiatives immédiatement « visibles » : rechercher à stimuler la convivialité et créer une bonne ambiance de travail, faciliter la vie salariés et les relations entre collègues ;
2. Les initiatives « de fond » : agir sur le travail, ses conditions d'exécution et d'organisation et sur les ressources permettant de bien (ou de mieux) travailler individuellement et collectivement.

La HappyTech et des exemples d'apps HappyTech

La « happy technologie » est l'idée de mettre la technologie au service du bien-être et notamment le bien-être au travail. En 2017, le mouvement French Tech émerge autour de cette question : sous l'impulsion du Président Macron, le Président de Comeet fonde l'association à but non lucratif appelée HappyTech. Cette association cherche à fédérer les acteurs (entreprises, startups, partenaires) qui veulent proposer ou aider à mettre en place dans la sphère du travail des projets innovants et s'engager vers la « happy responsabilité » pour faire de la France le leader mondial du bien-être...

Quelques applications médiatisées :

- « **Comeet** » : grâce à son système d'intelligence artificielle, l'application permet de créer des liens au sein d'une même entreprise en mettant en relation les collaborateurs les uns avec les autres selon leurs affinités et/ou leur disponibilité au moment souhaité. Elle pourra même réserver un restaurant si l'option déjeuner ou diner est sélectionnée... (<https://fr.comeet.in/>)
- « **Our Compagny** » : créée en 2016, l'application propose aux employés de renseigner leur humeur, leur énergie du jour, leur degré de stress grâce à des émoticônes. En 1 minute, ils reçoivent leur indice de bien-être sur une échelle de 1 à 5. On peut ainsi mesurer le sentiment de bien-être au sein de l'entreprise (<https://ourcompanyapp.com/>)
- « **Zestmeup** » : testée depuis février 2018 dans une centaine d'entreprises, l'application mesure elle aussi, tous les vendredis après-midi, l'humeur des employés qui auront noté leur semaine de 0 à 5 en précisant les points positifs et les points d'amélioration. Les managers peuvent ainsi faire un point tous les lundis matins. (<https://zestmeup.com/>)
- « **Supermood** » : il s'agit d'un sondage de 3 questions sur le bien-être au travail envoyé chaque semaine aux salariés qui y répondent en 3 secondes de manière anonyme. Les questions sont liées aux thématiques : bonheur, liberté, espace de travail, relation managers, reconnaissance, vision de l'entreprise... et permet un rapport d'analyse complet sur l'évolution des indicateurs de satisfaction avec des conseils sur la façon d'améliorer la QVT. De grands groupes l'utilisent : Total, Axa, Manpower... (www.supermood.co/)
- « **Wittyfit** » : cette plateforme propose de mettre en place des indicateurs de satisfaction au travail tels que le niveau de stress, le moral, en se basant sur le ressenti des collaborateurs. Chaque employé peut bénéficier de conseils et de formations sur mesure afin de l'accompagner au mieux dans son épanouissement au travail. Cette plateforme dispose également d'une partie collaborative avec un laboratoire d'idées numériques, un tchat réservé aux managers afin qu'ils puissent, entre managers, faire le bilan de leurs équipes... (<https://wittyfit.com/>)