

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le Chief Happiness Officer : l'acteur en charge du bonheur au travail

« Le Chief Happiness Officer représente-t-il
réellement un levier pour la promotion du
bonheur au travail des salariés ?
Et quelle est la place de la communication
dans son rôle ? »

Auteur : BENYAGOURB Kenza
Promoteur(s) : LAMBOTTE François

Année académique 2022-2023
Master [60] en information et communication, à finalité spécialisée
communication stratégique des organisations

Remerciements

Pour commencer, j'exprime particulièrement mes remerciements et ma reconnaissance à Monsieur François Lambotte, professeur à l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve et promoteur de ce travail, pour sa disponibilité, sa patience, son accompagnement et ses précieux conseils qui ont alimenté et guidé ma réflexion tout au long de ce travail. Il n'a cessé de me fournir des feedbacks constructifs et ce, dans le souci de perfectionner mon travail de recherche. Il a été très enrichissant de travailler avec lui et c'est pourquoi je le remercie vivement.

Mes remerciements vont aussi à tous les professeurs de l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve et les assistants pour la qualité de l'enseignement dont j'ai pu bénéficier. Je les remercie de m'avoir transmis toutes leurs connaissances et leur savoir au cours de ces deux années.

Je tiens également à remercier tous mes professeurs de l'Institut Supérieur de Formation Sociale et de Communication (I.S.F.S.C.) où j'ai effectué mon Bachelier professionnalisant, pour tous les enseignements dont j'ai pu tirer.

Enfin, je ne saurai clôturer ces remerciements sans adresser ma gratitude à toute ma famille, plus particulièrement à mes parents, mon frère et ma grand-mère, pour l'énorme soutien et les encouragements qu'ils m'ont apportés tout au long de ce travail et surtout tout au long de mon cursus scolaire (Bachelier et Master). Et je voudrais plus spécialement adresser mes remerciements à ma maman qui m'a toujours supportée, poussée à me surpasser et soutenue de nombreuses fois notamment dans mes moments difficiles. Je ne saurai comment la remercier.

Je suis reconnaissante envers toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la rédaction de ce mémoire.

Quant à moi, après cinq années d'étude, je suis prête à intégrer le monde du travail et j'espère m'épanouir dans mon (futur) job.

Table des matières

1. Introduction	1
2. Méthodologie de recherche.....	3
2.1. La définition des mots-clés ou des combinaisons de mots-clés.....	3
2.2. L'identification des publications.....	4
2.3. Sélection des documents	4
2.3.1. Critères d'inclusion	5
2.3.2. Critères d'exclusion.....	5
2.4. Les critères d'analyse de données.....	5
3. Présentation des résultats	6
3.1. Le métier de « Chief Happiness Officer » : une nouvelle fonction indissociable d'un changement de paradigme ? Un peu de théorie.....	6
3.1.1. Introduction	6
3.1.2. Naissance du « métier » de Chief Happiness Officer.....	10
3.1.3. Bonheur – et/ou – bien-être au travail ?	10
3.1.4. Appellations de la fonction.....	12
3.1.5. Profil, formation et recrutement d'un CHO	13
3.1.5.1. Profil et formation	13
3.1.5.2. Recrutement	14
3.1.6. Positionnement	15
3.1.7. Rôle : missions et objectifs.....	16
3.1.8. Quelles qualités et compétences requises pour assurer le poste de CHO ?.....	19
3.2. La communication : un levier pour le Chief Happiness Officer dans la promotion du bonheur au travail	21
3.2.1. L'humain au cœur de la préoccupation	21
3.2.1.1. Communication interpersonnelle et bienveillante.....	21
3.2.2. Utilisation des dispositifs info-communicationnels pour mesurer le niveau de bien-être des collaborateurs.....	23
3.2.2.1. Mesure du bonheur au travail.....	24
3.2.2.2. Méthodes de reporting utilisées.....	24
3.2.3. Chief Happiness Officer et communicant interne : un lien à creuser.....	25
3.2.3.1. Leviers mobilisés par la communication interne pour améliorer le bien-être au travail	25
3.2.3.2. Aider et accompagner le manager de proximité : une préoccupation commune au Chief Happiness Officer et au professionnel de la communication interne.....	26

3.2.3.3.	Et quid de la communication en période de changement ?	26
3.3.	Ce nouveau métier au service du bonheur en entreprise fait-il l'unanimité ? .	28
3.3.1.	Le métier de Responsable du bonheur : un « métier » flou en recherche de légitimité ?.....	28
3.3.1.1.	Bonheur au travail	28
3.3.1.2.	CHO : un métier encore flou	28
3.3.1.2.1.	L'appellation de la fonction	29
3.3.1.2.2.	Le profil et la formation	29
3.3.1.2.3.	Le positionnement	30
3.3.1.2.4.	Les missions	30
3.3.1.2.5.	Le rôle du CHO : une contribution totale ou partielle au bien-être au travail ?.....	30
3.3.1.2.6.	Les qualités et les compétences.....	32
3.3.1.2.7.	Les pratiques du métier	32
3.3.1.3.	Enfin, le Chief Happiness Officer : un métier ou une fonction ?.....	33
3.3.2.	De multiples enjeux et faces cachées à assumer.....	34
3.3.2.1.	Bonheur au travail et Chief Happiness Officer : vraie démarche innovante ou avantage stratégique ?	34
3.3.2.1.1.	Bonheur au travail : un levier de performance ?	34
3.3.2.1.2.	Mesure de l'engagement : une mesure controversée.....	35
3.3.2.1.3.	Le CHO : un outil pour promouvoir l'image de marque ? Un bon argument de communication.....	36
3.3.2.1.4.	Le CHO : une façon de masquer les lacunes managériales ?.....	36
3.3.3.	Des dérives à contourner ? Encore des critiques... ..	37
3.3.3.1.	Les dangers de l'injonction du bien-être au travail	37
3.3.3.2.	Un management humain et bienveillant : le risque d'un « trop » d'humain et de bienveillance... un juste équilibre à trouver dans sa communication ?	38
3.3.3.2.1.	Éviction de la professionnalisation au profit de la dimension humaine.....	38
3.3.3.2.2.	L'humain au centre : dérives d'une communication bienveillante .	39
3.3.4.	Le Chief Happiness Officer, à lui seul responsable du bonheur de ses collaborateurs : utopie ?	40
4.	Discussion des résultats.....	42
5.	Conclusion.....	51
5.1.	Conclusion générale.....	51
5.2.	Limites de la revue systématique de la littérature.....	53

5.3. Prolongements : pistes de recommandations	54
Bibliographie.....	56

1. Introduction

A partir des années 2000 et des travaux de Richard Layard, économiste britannique et auteur à l'origine de la « science du bonheur », la notion de bonheur au travail est devenue un sujet incontournable. En effet, de nombreuses études scientifiques ont porté sur les risques professionnels encourus par les travailleurs dans un environnement et dans des conditions de travail qui ne sont pas propices au bonheur : stress, épuisement professionnel, risques psychosociaux, désengagement... C'est la raison pour laquelle le bonheur au travail, encore appelé bien-être au travail ou qualité de vie au travail, trois notions qui partagent une base scientifique commune, occupe une place centrale au sein des organisations qui sont confrontées à un changement de paradigme. Ainsi, le bien-être au travail est de plus en plus pris en compte dans les processus stratégiques des entreprises qui sont soucieuses du bonheur de leurs collaborateurs.

De là, émerge un nouveau « métier », celui de Chief Happiness Officer, en français « Responsable du bonheur », une fonction venue tout droit des États-Unis et plus particulièrement de la Silicon Valley. Même si ce métier est encore très peu connu et pratiqué en Occident, notamment en Belgique, son appellation, certes séduisante, suffit pour deviner son rôle, celui d'apporter le bonheur au travail, de rendre les collaborateurs heureux sur leur lieu de travail. Et pour y parvenir, le Chief Happiness Officer doit être un « super-communicant ».

Comme toute nouvelle innovation, ce nouveau métier a fortement été médiatisé et a fait l'objet de nombreuses critiques, aussi bien positives que négatives.

L'objectif de cette revue systématique de la littérature est de recenser les écrits scientifiques sur le sujet pour mettre à disposition des chercheurs différentes données qui leur permettront – ou non – d'orienter leurs (futurs) études. La question générale qui sous-entend notre travail est la suivante : « **Le Chief Happiness Officer représente-t-il réellement un levier pour la promotion du bonheur au travail des salariés ? Et quelle est la place de la communication dans son rôle ?** »

Hormis l'introduction et la conclusion, ce travail de recherche va se construire autour de trois points principaux, à savoir : la méthodologie de recherche, la présentation des résultats qui regroupera les synthèses des différentes références bibliographiques incluses dans cette revue systématique de la littérature et enfin, la discussion des résultats. Dans la partie « présentation des résultats », nous retrouverons les différents points qui nous permettront de répondre à notre question de recherche posée.

Dans un premier temps, les questions que nous nous poserons sont les suivantes : « *C'est quoi être un Chief Happiness Officer ? Qui est ce professionnel à qui l'entreprise confie la responsabilité d'apporter, de promouvoir et de véhiculer le bonheur au sein de sa structure ? Comment s'y prend-il pour apporter le bonheur au travail ?* ». Pour cerner ce nouveau métier sous le feu des projecteurs depuis quelques années, il a été essentiel, dans cette partie, de comprendre comment est née et est apparue cette nouvelle fonction, quel est le profil et la formation d'un Chief Happiness Officer, sur base de quel(s) besoin(s) il est recruté, quel positionnement il occupe en entreprise, son rôle qui comprend ses missions et les objectifs qu'il vise et enfin, les qualités et les compétences qui lui sont demandées.

Ensuite, étant donné que le Chief Happiness Officer est un métier de proximité et de relationnel avec tous les acteurs internes de l'entreprise, nous allons tenter de

répondre aux questions : « *Quelle est la place de la communication dans le rôle du Chief Happiness Officer ? La communication représente-t-elle un levier pour le Chief Happiness Officer dans la promotion du bonheur au travail ?* ». Toujours dans ce point, nous allons tenter d'identifier les potentiels points de convergence entre le métier de Chief Happiness Officer et le métier de communicant interne en entreprise.

Pour terminer, nous allons voir comment ce métier émergent est perçu par les intellectuels étant donné que comme tout nouveau métier, le Chief Happiness Officer n'a pas échappé à une forte médiatisation. Pour ce faire, il a été nécessaire de relever les points critiques résultant des diverses publications scientifiques qui portent sur le métier et sa contribution au bien-être au travail ainsi que sur les enjeux, les faces cachées et les dérives de ce métier au sein des organisations. « *Le Chief Happiness Officer montre-t-il vraiment la voie pour plus de bonheur/bien-être au travail et représente-t-il une démarche innovante, sincère et authentique d'un point de vue stratégique de l'organisation pour apporter une réelle plus-value aux salariés ? Ou sa présence ne relève-t-elle que d'un effet de mode pour mettre en avant l'image de marque de l'organisation ou par simple mimétisme dans le but d'être attractif sur le marché de l'emploi ? ...* ».

2. Méthodologie de recherche

Le présent mémoire est une revue systématique de la littérature sur le métier de Chief Happiness Officer. Pour mener à bien ce travail, différentes sources scientifiques, telles que des articles scientifiques, des ouvrages et des thèses/mémoires, ont été identifiées, sélectionnées et analysées à l'aide de la méthodologie PRISMA.

PRISMA, outil fortement utilisé pour la réalisation de revues systématiques de la littérature, est une méthodologie qui est basée sur quatre étapes essentielles qui sont : « l'identification des références après interrogation d'une ou plusieurs bases de données, la sélection des références basée sur la lecture du titre et du résumé après suppression des doublons lorsque plusieurs bases de données ont été consultées, l'éligibilité des articles après lecture du texte intégral et l'inclusion des études. » (Mateo, 2020). La sélection, l'éligibilité et l'inclusion dépendent des critères d'inclusion et des critères d'exclusion fixés selon la question de recherche.

L'approche méthodologique entreprise se structure en plusieurs points. Tout d'abord, pour identifier et sélectionner des documents scientifiques en lien avec notre sujet de recherche, différents mots-clés et combinaisons de mots-clés ont été utilisés et introduits dans plusieurs moteurs de recherche et bases de données. Suite aux résultats obtenus, nous avons identifié les diverses publications existantes. Pour être le plus exhaustifs possible, nous avons procédé à la soumission des différents travaux sélectionnés à des critères d'inclusion et à des critères d'exclusion. Enfin, en guise de dernière étape, les documents scientifiques inclus dans la revue systématique de la littérature ont été analysés en profondeur à partir de différents critères que nous avons choisis. Ces différents points sont expliqués ultérieurement.

2.1. La définition des mots-clés ou des combinaisons de mots-clés

Les moteurs de recherche et bases de données que nous avons exploités et dans lesquels nous avons introduit nos mots-clés ou combinaisons de mots-clés sont : Cairn Info, Google Scholar, Elicit.org, ResearchRabbit et Persée.

Pour procéder à la recherche bibliographique, plusieurs mots-clés et combinaisons de mots-clés ont été utilisés : **Chief Happiness Officer¹, responsable du bonheur, bonheur au travail, bien-être au travail, communication, communication humaine, communication interne, communication interpersonnelle, relation interpersonnelle, bienveillance, engagement**. Des mots-clés de longue traîne ont également été utilisés pour permettre de mieux se positionner sur le sujet et d'être plus précis dans les requêtes (Renard & Vachaud, 2022).

La conjonction de coordination « ET » a été choisie entre les mots-clés, ce qui a permis de limiter et de cadrer la collecte d'informations sur le sujet de recherche (annexe 1).

¹ A noter que tous les « Chief Happiness Officer » ont également été remplacés par certaines autres appellations données à la fonction.

2.2. L'identification des publications

L'identification des publications s'est faite principalement sur base des mots-clés choisis étant donné que ce travail de recherche s'axe sur un sujet bien précis.

Pour identifier et collecter des documents pertinents qui ont permis la rédaction de cette revue systématique de la littérature, les mots-clés et combinaisons de mots-clés ont été introduits dans les moteurs de recherche et bases de données retenues. Ainsi, nous avons pu relever plusieurs publications qui ont été générées à la suite de cette étape.

Sachant que le sujet n'était pas suffisamment traité dans les revues des sciences de l'information et de la communication, nous avons d'emblée identifié des sources bibliographiques provenant d'autres disciplines (gestion/management, psychologie, sociologie, social...). Cette stratégie m'a permis de récolter des publications supplémentaires et/ou complémentaires intéressantes dans le cadre de mon sujet de recherche.

Pour aller encore plus loin dans notre recherche bibliographique, nous avons identifié des références dans les différentes publications identifiées. De plus, il m'a également été opportun d'effectuer des recherches plus spécifiques sur certains auteurs des sources identifiées afin de voir si d'autres de leurs publications pouvaient avoir un intérêt pour ma recherche.

De plus, nous avons ajouté aux publications identifiées des références recommandées par le promoteur de ce travail.

Finalement, 63 références bibliographiques ont été identifiées : 50 ont été recensées à partir des moteurs de recherche et des bases de données exploitées et 13 ont été jointes à partir d'autres sources d'informations complémentaires. Après avoir procédé à la vérification et à la suppression de doublons, 56 travaux ont été retenus pour la sélection des documents (annexe 2).

2.3. Sélection des documents

Sur l'ensemble des travaux retenus (n=56), une sélection des documents a été effectuée sur base de la lecture du titre, du résumé et de la conclusion. Après cette sélection, 13 documents ont été écartés soit parce qu'ils parlaient du bonheur ou du bien-être sans faire référence à la sphère professionnelle, soit parce qu'ils étaient inaccessibles (pas d'accès via l'institution ou accès payant). Une lecture intégrale a alors été faite sur 43 références (articles scientifiques, ouvrages, thèses/mémoires) qui ont fait écho au sujet de mon travail dont 11 ont encore été écartées. Les références sélectionnées pour la revue systématique de la littérature qui se comptent au nombre de 32 sont présentées sous forme de tableau en annexe 3 dans lequel, pour chaque référence bibliographique, sont repris le titre, l'auteur ou les auteurs, l'année de publication et la zone de couverture géographique pour les études empiriques.

Les publications scientifiques recensées dans le cadre de ce travail ont été sélectionnées à partir de critères d'inclusion et d'exclusion mis en place.

2.3.1. Critères d'inclusion

Tout d'abord, dans l'approche théorique du travail, les travaux mentionnant **le Chief Happiness Officer et le bonheur au travail, le bien-être au travail, la gestion du bonheur, la communication** ont été recensés et ce, quelle que soit l'année de publication ou encore la zone de couverture géographique. Ensuite, dans une approche beaucoup plus critique que nous allons voir dans la troisième partie du travail, nous avons intégré d'autres publications parlant des concepts autour **du Chief Happiness Officer, du bonheur au travail, du bien-être au travail, de la gestion du bonheur, de la communication**, tels que **le mieux-être au travail, la dimension humaine, les ressources humaines, la proximité, la bienveillance, l'engagement** faisant référence à ce nouveau métier. De plus, diverses revues telles que les revues en sciences de l'information et de la communication, en gestion/management, en ressources humaines, en psychologie..., les ouvrages ainsi que les thèses/mémoires ont été inclus dans notre recherche. Enfin, nous ne nous sommes pas arrêtés à la littérature francophone, nous avons également inclus la littérature anglophone et celle d'autres pays.

2.3.2. Critères d'exclusion

Étant donné que le métier de Chief Happiness Officer est un métier encore émergent et qui n'a pas fait l'objet de nombreuses études, très peu de critères d'exclusion ont été mis en place. La raison est que le travail concerne le métier de Chief Happiness Officer dans son ensemble et que nous avons voulu pointer les éléments intéressants qui en ressortent, qu'ils soient positifs ou critiques afin de mieux comprendre et cerner ce métier. Cependant, ont été écartées les publications qui faisaient référence au bonheur ou au bien-être sans évoquer le lien avec la sphère du travail.

2.4. Les critères d'analyse de données

Pour chacune des publications intégrées dans cette revue systématique de la littérature, une analyse de plusieurs données a été faite sur base de plusieurs critères. Ceux-ci sont les suivants : le titre du document, l'/les auteur(s), l'année de publication, les mots-clés mis en évidence, la nature du document (ouvrage, article scientifique, thèse, mémoire), l'introduction, la question de recherche, l'/les objectif(s) de recherches, la/les méthodologie(s) de recherche (qualitative, quantitative, technique de collecte de données, nombre de participants, etc.), le cadre théorique, les apports empiriques, les résultats de recherche, la discussion et les limites de la recherche, la conclusion et l'analyse critique le cas échéant.

Dans le point suivant, nous allons présenter la synthèse des différentes sources bibliographiques retenues pour la revue systématique de la littérature avant de discuter des résultats et de conclure ce travail.

3. Présentation des résultats

Dans un premier temps, nous allons introduire le métier de Chief Happiness Officer dans une approche très théorique afin de connaître et de mieux comprendre ce nouveau métier, ses missions ainsi que sa contribution au bonheur/bien-être au travail, métier souvent réduit à « celui qui place un baby-foot au travail » ou « le clown de service ».

Ensuite, nous identifierons la place qu'a la communication dans le rôle du Chief Happiness Officer pour mener à bien ses missions. Nous tenterons également d'identifier les potentielles similitudes entre ce métier et celui de communicant interne au sein de l'organisation. Le cas échéant, nous essayerons de mettre en lumière comment la communication interne, à son tour, perçoit et s'approprie les questions autour du bonheur/bien-être au travail.

Enfin, nous allons exposer les réflexions et les points critiques, positifs et négatifs, qui émanent de notre relevé de la littérature scientifique interdisciplinaire sur le métier du Chief Happiness Officer ainsi que sur les pratiques managériales allant dans ce sens.

3.1. Le métier de « Chief Happiness Officer » : une nouvelle fonction indissociable d'un changement de paradigme ? Un peu de théorie...

3.1.1. Introduction

Le concept de bonheur ou de bien-être au travail, même s'il paraît récent, ne l'est en réalité pas. C'est à partir des années 1920 que des travaux ont été menés au sujet du bien-être au travail et c'est plus spécifiquement Elton Mayo, psychologue et sociologue australien, qui s'y intéresse.

Avec leur vision anti-fordiste et anti-tayloriste, méthode d'organisation du travail connue pour être purement mécaniste, les travaux d'Elton Mayo et de ses collègues de l'école des relations humaines montrent que le niveau de productivité en entreprise s'améliore avec la mise en place de meilleures conditions de travail (effet *Hawthorne*) (Mousli, 2016). Elton Mayo met également en évidence un autre facteur qui va influencer le rendement des salariés : les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise, facteur dont la hiérarchie doit désormais prendre en compte. L'objectif de ses recherches, avec l'école des relations humaines, était d'essayer de faire en sorte que les salariés soient plus heureux, en tout cas moins malheureux, dans leur travail (Ibid).

C'est à partir des années 2000 que le bien-être au travail est devenu non seulement un sujet de plus en plus évoqué (Barel, 2019) mais aussi un challenge important pour les organisations. Depuis, le bien-être au travail ne cesse de prendre de l'ampleur notamment sur le territoire européen (Hassani, 2017). En effet, suite à l'apparition de nouvelles exigences sociales, sociétales (Hassani, 2017) et technologiques (Gesson, 2019), il devient une préoccupation centrale qui pousse les organisations à un changement de paradigme (Hassani, 2017 ; Lacan, 2017 ; Tanquerel & Condor, 2020). La qualité de vie au travail (Q.V.T.) devient donc une priorité et prend de plus en plus de place dans le processus stratégique des organisations. Celles-ci sont soucieuses d'instaurer de nouvelles approches dans le but d'améliorer ce bien-être au sein de leur structure et de

veiller à l'épanouissement de leurs collaborateurs (Hassani, 2017 ; Tanquerel & Condor, 2020) et à leur développement personnel (Hamburger, 2020). Plusieurs raisons peuvent expliquer ce changement de paradigme organisationnel.

Comme Wittezaele (2008), auteur cité dans Hassani (2017), l'évoque, demander aux employés d'atteindre des objectifs toujours plus considérables tout en travaillant « dans la joie et la bonne humeur » serait paradoxal voire contraignant. Plusieurs études ont démontré que cette manière de travailler engendre du stress, un risque d'épuisement professionnel (*burn-out*), un taux d'absentéisme élevé, un risque de rotation de l'emploi (*turnover*) et des risques psychosociaux. Par conséquent, il en ressort que cette approche de travail n'est plus transposable aujourd'hui (Ibid). De plus, d'autres pathologies telles que l'ennui au travail (*bore-out*), défini comme « un état psychologique de faible excitation et d'insatisfaction dû à un environnement de travail peu stimulant » [FR] (Schaufeli, 2013) et le manque de sens lié au travail (*brown-out*) apparaissent dans le monde du travail (Gesson, 2019). Tous ces risques énoncés peuvent coûter très cher aux organisations (Hassani, 2017 ; Bergsma, Hamburger & Klappe, 2020, auteurs cités dans Hamburger 2020). Par exemple, en France, le stress au travail peut coûter jusqu'à 3 milliards d'euros aux entreprises, ce qui n'est pas négligeable (Hassani, 2017).

Hamburger (2020), lui, explique que l'augmentation du stress, des troubles psychologiques et de l'épuisement professionnel des salariés peut être liée au fait qu'ils doivent « mieux communiquer, travailler plus rapidement et gérer les conflits de manière constructive » mais aussi faire du numérique un outil de travail incontournable. Nous ne pouvons donc pas ignorer l'impact de l'accélération de la technologie sur le capital humain d'une entreprise.

Un autre phénomène auquel sont confrontées les entreprises est le présentéisme qui se caractérise par une présence au travail avec une efficacité moindre ; ce qui peut coûter beaucoup plus cher (jusqu'à six fois plus) à l'entreprise que l'absentéisme (Lacan, 2017). Le magazine Trends tendances a d'ailleurs publié les chiffres selon une étude de Securex, menée en 2022 en Belgique, qui montrent que l'efficacité d'une personne malade au travail est de 60,6% par rapport à la normale, phénomène qui est en augmentation depuis la crise sanitaire de Covid-19.²

Pour toutes ces raisons, les organisations doivent désormais être plus favorables à la prévention ainsi qu'à la prise en compte de tous ces risques professionnels en y instaurant, de façon prioritaire, le bien-être au travail pour leurs collaborateurs (Hassani, 2017). En effet, une étude réalisée par Gallup pour la Harvard Business School a démontré qu'« un salarié heureux serait deux fois moins malade, six fois moins absent, 9 fois plus loyal, 31% plus productif et 55% plus créatif qu'un salarié insatisfait. »³

Tous ces syndromes professionnels qui émergent ces dernières années reflètent, selon Gesson (2019), « un monde du travail peu engageant » ou encore « une accentuation du désengagement » selon Saks et Gruman (2014) et viennent questionner le modèle managérial actuel car l'engagement des salariés au travail est la clé de réussite de l'organisation (Saks & Gruman, 2014).

² belga. (2022, 20 juillet). Le « présentéisme », un phénomène en augmentation depuis la crise sanitaire. Trends tendances. <https://trends.levif.be/entreprises/le-presenteisme-un-phenomene-en-augmentation-depuis-la-crise-sanitaire/>

³ Bien-être et bonheur au travail | Agilité RH. (s. d.). Agilité RH. <http://agiliterh.fr/creer-un-environnement-motivationnel/bien-etre-et-bonheur-au-travail/#:~:text=le%20capital%20humain,-,Un%20salari%C3%A9%20heureux%20est%20un%20salari%C3%A9%20plus%20impliqu%C3%A9%20qui%20travail%20l%C3%A9a,cr%C3%A9atif%20qu'un%20salari%C3%A9%20insatisfait.>

De plus, parmi les grands changements que nous vivons actuellement, cette quête du bien-être au travail est non seulement revendiquée et désirée par tous ceux qui pensent qu'il faut optimiser la qualité de vie au travail mais aussi par la génération Y (individus nés entre 1980 et 2000) et la génération Z (individus nés à partir de l'an 2000) (Lacan, 2017 ; Gesson, 2019 ; Haegel, 2020). Nous sommes donc passés du domaine des besoins (théorie de Maslow) à celui des désirs dans la société postmoderne (Maffesoli, 2015 auteur cité dans Lacan, 2017) qui est construite autour de l'émotion et de l'affect qui, à leur tour, viennent compléter la dimension rationnelle de cette société. Désormais, les collaborateurs veulent être considérés comme des personnes et non plus comme des individus (Lacan, 2017).

L'époque moderne qui prônait l'utilitarisme et qui considérait que seul ce qui était utile avait de la valeur est révolue (Lacan, 2017). Aujourd'hui, l'individu cherche à prendre soin de son esprit et de son corps, à construire son bien-être et à améliorer sa qualité de vie dans tous les domaines. Ces désirs, les entreprises commencent à les comprendre et à revoir, suite à ce changement sociétal, le système organisationnel et managérial qui doit satisfaire non plus les besoins mais les désirs des collaborateurs. Elles ont donc pris conscience qu'il fallait apporter un environnement de travail plus positif et porteur de bien-être (Gesson, 2019) ; le corps n'est donc plus vu comme un simple outil de travail (Lacan, 2017).

Par ailleurs, les générations Y et Z ont connu un contexte particulier « caractérisé par un chômage de masse, l'élévation des niveaux d'éducation et la féminisation du marché du travail. » (Haegel, 2020). De là, émerge une autre compréhension du rapport au travail caractérisé par la volonté d'accorder une place égale aux divers domaines pertinents de la vie, la réduction de l'écart entre l'engagement des hommes et des femmes au travail et l'accès aux relations sociales car il y a une réelle nécessité de vivre-ensemble et d'appartenir à une communauté selon ses centres d'intérêt (Maffesoli et Fischer, 2016, auteurs cités dans Lacan 2017 ; Haegel, 2020). Cette compréhension permet aux entreprises d'adapter au mieux le système de gestion des ressources humaines et le système managérial pour répondre aux attentes des salariés et intégrer ces générations (Lacan, 2017 ; Haegel, 2020). Le travail était devenu un marqueur social central de l'ère moderne, une référence pour marquer le succès professionnel d'un individu. Faire carrière était le premier but de l'individu moderne. Travailler sans relâche pour espérer gravir les échelons et réussir dans la vie est une vision de l'époque qui ne fonctionne plus actuellement avec les jeunes générations. Ces dernières veulent mêler vie personnelle et vie professionnelle, « vivre au travail et travailler à la maison », elles veulent « créer leur vie » pour en faire une « vie bonne », vie dans laquelle le travail n'occupe plus une place centrale (Ibid). Elles veulent contrôler elles-mêmes l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle (Gesson, 2019). Le rapport au travail tel que nous l'avons connu avant disparaît avec ces nouvelles générations, soulignent Lacan (2017) et Haegel (2020).

Aussi, ces générations ont un rapport au temps différent de celui des générations passées. En effet, c'est le présent qui les intéresse et qui va construire chaque moment qui à son tour fera leur vie ; les projets à long terme ne les intéressent pas et appartiennent désormais à l'époque précédente. L'esprit « *Quick win* », ce moment de l'opportunité immédiate, de la chance à saisir, l'emporte sur la construction de projets de long terme (Lacan, 2016).

Enfin, pendant longtemps, quand on parlait de conditions de travail, on pensait directement au salaire ou encore aux avantages matériels que l'entreprise pouvait nous offrir. Mais aujourd'hui, ces avantages ne suffisent plus pour satisfaire le bonheur des employés et pour être attractif sur le marché de l'emploi (Gesson, 2019). En effet,

contrairement aux anciennes générations (génération Baby-Boomers : individus nés entre 1946 et 1964 et génération X individus nés entre 1965 et 1979) qui n'effectuaient que très peu de lien entre bien-être et travail (Gesson, 2019), Mamlouk (2017), auteur cité dans Tanquerel et Condor (2020), explique que les nouvelles générations, et surtout la génération Y, accordent énormément d'importance à l'environnement de travail, au bonheur/bien-être au travail et au plaisir (Brillet et al., 2012 ; Dalmas & Lima, 2016 ; Des Isnards & Zuber, 2008 ; Mamlouk, 2017, auteurs cités dans Tanquerel & Condor, 2020). Ces générations sont davantage en recherche de flexibilité et d'une ambiance de travail harmonieuse (Hassani, 2017 ; Tanquerel & Condor, 2020).

Pour certaines des raisons évoquées, la législation belge, par la « loi bien-être » des travailleurs lors de l'exécution de leur travail⁴ mise en place le 4 août 1996, prévoit que chaque employeur mette en place au sein de son organisation « un service interne ou externe de prévention et de protection au travail afin de détecter les risques pour les travailleurs. La mission de ce service est d'évaluer les risques et d'organiser la surveillance médicale des travailleurs. »⁵ ; il s'agit d'assurer la sécurité et la santé, physique et psychologique, au travail prises en charge par les ressources humaines ou encore les instances représentatives du personnel (Tanquerel & Condor, 2020). Cependant, les dispositifs mis en place par le management et les ressources humaines ne semblent pas avoir éradiqué totalement les problèmes liés au mal-être au travail puisqu'aujourd'hui, il préoccupe encore fortement la communauté scientifique (Merle, 2016) ; le bonheur au travail n'est donc pas encore totalement ancré et intégré dans les organisations. En effet, des problèmes liés au stress au travail, le *burn-out*, l'absentéisme, le *turnover*, les risques psychosociaux, etc., sont autant de facteurs qui persistent encore et apportent des questionnements quant aux modèles et pratiques managériales des organisations (Lacan, 2017). D'ailleurs, le *turnover* est l'une des préoccupations importantes des entreprises étant donné qu'aujourd'hui, aussi bien les jeunes employés que les employés hautement qualifiés changent facilement d'emploi car ils sont en recherche d'un travail agréable et amusant (Hamburger, 2020).

Le bien-être, ou le mieux-être au travail (Lacan, 2017), devient alors un enjeu important pour les entreprises. Plusieurs recherches ont affirmé qu'améliorer le bien-être au travail répond non seulement aux besoins des collaborateurs mais est aussi un levier stratégique de la productivité, de l'efficacité et de la performance organisationnelle, principale préoccupation des entreprises (Hassani, 2017 ; Lacan, 2017 ; Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020). Et ce sont plus particulièrement les directeurs, les managers ou encore les cadres supérieurs qui sont convaincus de l'impact positif que peut avoir le bien-être au travail sur l'efficacité de l'organisation (Hamburger, 2020).

Le changement de paradigme va donc venir bouleverser les pratiques managériales en entreprise qui vont devoir prendre en compte les valeurs émergentes des collaborateurs et améliorer le bien-être au travail afin de répondre à leurs attentes. Dans cette optique, Hassani (2017) explique que de nouveaux modèles d'organisation du travail centrés sur l'épanouissement des salariés se mettent en place pour contrecarrer les effets négatifs d'une approche plus verticale du management et de la communication (organisations pyramidales). L'idée est également soutenue par Getz (2012 ; 2017), auteur cité dans Tanquerel et Condor (2020), qui affirme, de par ses différents travaux, que les

⁴ Bien-être au travail | Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail?id=556#AutoAnchor0>

⁵ Bien-être au travail | Belgium.be. (s. d.). https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/bien-etre_au_travail

organisations pyramidales peuvent impacter négativement le bien-être au travail et l'innovation.

C'est ainsi que l'idée d'un nouveau métier, celui de Chief Happiness Officer, naît et se développe pour prendre en charge des pratiques qui lui permettront d'améliorer les dispositifs existants et de favoriser et promouvoir le bien-être au travail des salariés (Lacan, 2017 ; Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020).

3.1.2. Naissance du « métier » de Chief Happiness Officer

Le Chief Happiness Officer (CHO)⁶ encore appelé « Happiness Manager », en français « Responsable du bonheur » au travail, est une nouvelle fonction créée au début des années 2000, au sein de Google, dans la Silicon Valley.

C'est Chade-Meng Tan, ex-ingénieur américain de Google, qui a imaginé la fonction initialement appelée « Jolly Good Fellow » (Gesson, 2019), en français « super bon camarade ». Il est lui-même devenu le premier « Monsieur Bonheur » (Hassani, 2017). Son objectif, fondé sur la dimension du bien-être des collaborateurs au sein de leur lieu de travail, était d'accroître la productivité des équipes et par conséquent, la performance de l'entreprise ; ce qui n'est pas étonnant étant donné que les États-Unis attachent de l'importance, aussi bien d'un point de vue historique que culturel, au concept de bonheur.⁷ De plus, dans la culture anglo-saxonne, le bien-être s'impose comme un indispensable sociétal (Coron & Dalingwater, 2017, auteurs cités dans Tanquerel & Condor, 2020). C'est aussi vrai pour l'attachement qu'ont les Anglo-saxons envers leur travail (entreprise, collègues, activité professionnelle) contrairement à la culture française qui n'a pas ce même rapport positif au travail, ce qui s'explique notamment par le contexte religieux (Tanquerel & Condor, 2020).

Ce nouveau métier qui s'est d'abord développé dans les start-up avant de s'étendre aux organisations (Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020) est repris par le Guide national des professions comme l'une des professions « les plus prometteuses pour l'avenir », relate Hamburger (2020), un des pionniers en matière de bonheur au travail aux Pays-Bas.

Cette fonction, venue tout droit des États-Unis, prend de l'ampleur en Europe et notamment en France, même si elle reste « encore anecdotique » (Tanquerel & Condor, 2020). En effet, en 2020, les CHO se comptaient au nombre de 556 sur le réseau social LinkedIn. Cependant, en Belgique, cette fonction reste encore méconnue et peu représentée, explique Jennifer Mertens, journaliste web, dans *Le Soir*⁸ ; c'est certainement la raison pour laquelle il a été difficile de trouver des « Chief Happiness Officers » belges, ou apparentés, sur LinkedIn (9 en Belgique dont 7 en Région bruxelloise et 2 en Région wallonne⁹).

3.1.3. Bonheur – et/ou – bien-être au travail ?

Le bonheur au travail étant un concept clé du métier du Chief Happiness Officer, il nous semble judicieux de commencer par le définir.

⁶ CHO : acronyme de « Chief Happiness Officer » qui sera utilisé de nombreuses fois dans ce travail.

⁷ La Déclaration d'indépendance des États-Unis du 4 juillet 1776 relie le projet national américain à la recherche du bonheur : « Tous les hommes sont créés égaux ; ils sont doués par le Créateur de certains droits inaliénables ; parmi ces droits se trouvent la vie, la liberté et la recherche du bonheur ».

⁸ *Happiness manager : soyez en charge du bonheur au sein d'une entreprise.* (s. d.). Références Academy. <https://careeracademy.lesoir.be/details-article/277/happiness-manager-soyez-en-charge-du-bonheur-au-sein-d-une-entreprise/>

⁹ Nombres recensés après recherche personnelle.

La notion de bien-être, selon Diener (1984), un des fondateurs de cette notion, est définie par deux dimensions : la dimension hédonique et la dimension eudémonique (Grosjean, 2019).

Le bien-être hédonique, bien-être subjectif, est caractérisé, dans la sphère du travail, par un lien entre le concept de bien-être et la satisfaction générale et entre le bien-être et la présence importante des affects aussi bien positifs que négatifs (Ibid). En d'autres termes, l'objectif de l'individu est de maximiser son plaisir. Alors que la seconde dimension du bien-être, le bien-être eudémonique, renvoie à la réalisation de soi, de sa vraie nature ainsi qu'à l'épanouissement de son potentiel (Tanquerel & Condor, 2020).

Selon Hassani (2017), Tanquerel et Condor (2020) et Collard (2021), en France comme en Belgique, la notion de « bien-être » au travail est préférée à celle de « bonheur » au travail. Tandis que jusqu'il n'y a pas si longtemps, cette question de santé et de bien-être au travail était surtout perçue sous l'aspect de la souffrance et du mal-être (Tanquerel & Condor, 2020). D'après les auteurs, ce n'est que dans les années 2010 que le bien-être au travail, aussi appelé qualité de vie au travail, est devenu, dans de nombreux pays et notamment en Belgique, un statut d'obligation¹⁰ pour les entreprises sous la responsabilité des managers. La politique de bien-être en entreprise fait alors intervenir l'individu, le collectif et l'entreprise (Grosjean, 2019 ; Hamburger, 2020). Et pour chacun de ces trois niveaux, il faut identifier l'origine de la souffrance et du mal-être au travail pour ensuite déployer une stratégie afin de mettre en place une politique de bien-être au travail optimale, avance Grosjean (2019).

Dorian Saorin, Senior Consultant HR and Transformation chez Sia Partners, ajoute, quant à lui, dans le blog RSE des consultants Wevestone, Le Blog Sustainability, qu'il est encore difficile de définir le concept de bien-être étant donné qu'il peut différer selon les pays, les cultures, etc.¹¹ La notion de bonheur est alors abordée différemment selon que l'on se trouve par exemple aux États-Unis ou en France, ou encore en Belgique (Tanquerel & Condor, 2020). Et pour certains, si la notion de bonheur et la notion de bien-être peuvent être différenciées selon Voyer et Boyer (2001), auteurs cités dans Tanquerel et Condor (2020), elles possèdent une base scientifique similaire au sein de l'entreprise.

Mais concrètement, qu'est-ce que le bien-être au travail ? Le bien-être au travail est défini par le Service Public Fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale comme « l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté : sécurité au travail, protection de la santé du travailleur, aspects psychosociaux du travail, ergonomie, hygiène du travail, embellissement des lieux de travail. »¹² En somme, il permet à tous les collaborateurs de se sentir bien sur leur lieu de travail.¹³ Grosjean (2019) déclare d'ailleurs que « La Finlande, la Belgique et la Grande-Bretagne accordent aujourd'hui au bien-être une place centrale de leur politique de santé au travail » ; de quoi rassurer les citoyens belges. Mais comment peut-on atteindre ce bonheur au travail ?

¹⁰ Bien-être au travail | Belgium.be. (s. d.). https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/bien-etre_au_travail

¹¹ Sustainability, L. B. (2023). Pourquoi le bien-être au travail est-il devenu un sujet incontournable ? *Le Blog Sustainability*. <https://sustainability.wavestone.blog/2019/01/pourquoi-le-bien-etre-au-travail-est-il-devenu-un-sujet-incontournable/>

¹² Bien-être au travail | Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail>

¹³ Bien-être au travail dans la pratique. (s. d.). Securex. <https://www.securex.be/fr/politique-rh/bien-etre-au-travail>

D'après Fisher (2010), auteur cité dans Tanquerel et Condor (2020), il existe trois catégories de levier du bien-être au travail :

1. Les missions intéressantes et challengeantes confiées aux collaborateurs en adéquation avec leurs compétences ;
2. Les événements qui participent au bonheur en créant des conditions favorables pour apporter des moments de bonheur au travail ;
3. L'organisation de la structure (les pratiques managériales et RH, les services supports...).

Nous verrons plus loin dans le travail si le CHO active effectivement ces trois leviers pour apporter, améliorer et promouvoir le bien-être au travail des salariés.

3.1.4. Appellations de la fonction

Même si l'appellation la plus usitée et la plus séduisante pour désigner la fonction de Responsable du bonheur est son anglicisme, « Chief Happiness Officer », beaucoup d'auteurs évoquent de nombreuses appellations pour nommer cette fonction.

« Directeur général du bonheur » aussi renommé « *feel good manager* », « facilitateur », « Monsieur Sourire », « Madame Bonheur », « créateur de convivialité » ou encore « *Captain happiness* » (Tanquerel & Condor, 2020) sont autant de titres de fonction qui peuvent être attribués aux professionnels exerçant ce métier. Certains le nommeront aussi « *Evolution Officer* » et « *Change Catalyst* » (Collard, 2021), « responsable qualité de vie et santé au travail », « responsable de l'innovation managériale », « responsable de la transformation » ou « responsable de la conduite du changement » (Gesson, 2019) car certaines organisations considèrent le bonheur, le bien-être au travail comme un changement organisationnel (Gesson, 2019 ; Collard, 2021). Aux États-Unis, les CHO peuvent même être vus comme des *social workers* (Linhart, 2021).

Gesson (2019) relève bien d'autres titres de ladite fonction : « *Happiness Driver* », « *Chief Happiness Manager* », « *Feel Good Leader* », « *Talent Acquisition Manager* », « *People Officer* », « *Happiness manager* », « *Office & Happiness Manager* », « *Chief Wellness Officer* », « *Responsible happy culture* », « Chef du bonheur », « Chargé de bonheur », « Responsable du bien-être », « Artisan du bonheur », « Super Responsable RH » ou encore « Maîtresse de maison ». D'après l'auteur, ces nombreuses appellations données aux professionnels en charge du bonheur dépendent du secteur d'activité, de la culture ou encore de l'organisation de l'entreprise.

Alexander Kjerulf, fondateur et Chief Happiness Officer de Woohoo Inc¹⁴, un des plus grands experts mondiaux en termes de bonheur au travail qui regroupe, depuis 2003, plusieurs experts internationaux sur le bonheur au travail, précise que l'appellation du titre de la fonction de Chief Happiness Officer s'est inspirée du titre de CxO (Chief x Officer), un terme générique qui est utilisé pour citer un poste de responsabilité et de décision au sein d'une organisation (Kjerulf, 2015).

¹⁴ Woohoo inc. (2023, 17 avril). Woohoo inc. <https://woohooinc.com>

3.1.5. Profil, formation et recrutement d'un CHO

3.1.5.1. Profil et formation

Quelle que soit l'expérience professionnelle antérieure, allant d'un chargé de communication à un athlète de haut niveau (ancien RRH, chargé de communication, chargé d'évènementiel, marketing manager, community manager, cadre logistique, comptable...) et la formation des Chief Happiness Officers interrogés dans l'étude de Tanquerel et Condor (2020), tous présentent au moins une des caractéristiques suivantes : un sens de l'entrepreneuriat caractérisé par le dynamisme, l'autonomie, la proactivité, l'optimisme et un sens développé de la communication, de l'empathie et un sens de l'écoute, éléments qui semblent être le plus en relation avec le bien-être expriment les auteurs, un caractère joyeux et un sens de l'organisation.

Les individus qui exercent la fonction de CHO, métier majoritairement représenté par des femmes à plus de 80% (Hassani, 2017 ; Collard, 2021), ont pour la plupart, selon l'étude empirique de Hassani (2017), un niveau d'étude égal ou supérieur à Bac+3 et un peu plus de la moitié ont un diplôme de niveau Bac+5 ; constat également relevé par Gesson (2019). De plus, même si les CHO viennent de filières très différentes, Hassani (2017) constate que la plus représentée est la filière communication pour 44% des interviewés, suivi du commerce et du management. Cependant, dans l'étude de Collard (2021), les CHO sont autant issus de la communication que des sciences économiques, de la gestion des ressources humaines, de l'histoire de l'art et de l'archéologie, des sciences biomédicales ou encore des langues romanes. Chaque organisation va donc recruter en fonction de ses besoins et de ses attentes (Gesson, 2019), ce qui témoigne d'une certaine hétérogénéité du profil et de la formation (professionnelle et scolaire) des CHO (Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021).

Même si le métier de CHO se développe et prend de l'ampleur notamment en Occident, à ce jour, les auteurs constatent qu'aucun programme d'étude diplômant n'est proposé pour assurer et remplir cette fonction (Beau, 2019 ; Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021). Cependant, nous pouvons voir qu'il existe des formations certifiantes, ou non, qui préparent au métier de CHO. Jennifer Mertens rapporte, dans *Le Soir*¹⁵, qu'en Belgique, très peu de formations certifiantes formant au métier de Chief Happiness Officer existent, raison pour laquelle il serait plus judicieux, selon elle, de se rendre à l'étranger, notamment en France qui compte plus de formations sur le marché. Elle précise aussi qu'un organisme belge « Kluwer Formations/NCOI Learning » propose une formation d'une durée de trois jours à un prix moyennant 1.917 euros. D'autres formations payantes et certifiantes sont mises en place par des cabinets de coaching-formation mais une expérience de travail en entreprise est requise pour la suivre (Gesson, 2019). L'École du Rire proposerait même une « formation professionnelle complète » de 7 jours avec la réalisation d'un mémoire, encadrée par des animateurs de l'Institut des Sciences du Bonheur. D'autres formations organisées par des CHO célèbres ou par des think tanks (durée de la formation de 1 à 5 jours) sont également disponibles sur le marché (Ibid). Des réseaux comme la Happy Working Academy offrent également des formations pour permettre aux coaches de se spécialiser dans le bonheur au travail (Hamburger, 2020). Et ces dernières années, une demande accrue est observée chez les cadres et les directeurs qui veulent se spécialiser en tant que CHO ; raison pour laquelle une formation Chief

¹⁵ *Happiness manager : soyez en charge du bonheur au sein d'une entreprise.* (s. d.). Références Academy. <https://careeracademy.lesoir.be/details-article/277/happiness-manager-soyez-en-charge-du-bonheur-au-sein-d-une-entreprise/>

Happiness Officer spécifique a été créée pour cette cible. Pour l'auteur, il est important qu'un CHO soit suffisamment formé sur les sciences du bonheur au travail pour accroître son leadership.

De plus, Hassani (2017) ajoute que la prestigieuse université californienne de Berkeley¹⁶ a dispensé un cours d'enseignement gratuit diffusé sur Internet en 2014 sur le thème de la science du bonheur. Après un grand succès, le centre a décidé de lancer, en 2018, une formation sur la science du bonheur au travail avec à la clé un certificat professionnel; ce qui appuie l'importance de la prise en compte du bien-être au travail et le déploiement des pratiques pour l'atteindre.

Malgré que des formations au métier de CHO sont proposées, l'auteur souligne la grande autonomie et l'autodidactisme de certains professionnels dans leur approche du métier (Hassani, 2017). En effet, les CHO usent de différentes sources d'information pour y parvenir (livres/presse, sites web référents) et se réfèrent également aux réseaux professionnels (clubs ou associations, réseaux sociaux numériques et événements professionnels) afin d'échanger leurs expériences et leurs connaissances.

3.1.5.2. Recrutement

La création du poste et le recrutement du CHO sont « loin de résulter d'un « bricolage organisationnel » » car ils se basent sur un réel besoin de l'entreprise (Tanquerel et Condor, 2020). Plusieurs auteurs précisent que les secteurs d'activité qui recrutent les CHO sont très diversifiés (Hassani, 2017 ; Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021) : conseil en transformation et solutions digitales, service de nettoyage pour les entreprises, laboratoire pharmaceutique, promotion d'événements et réservation de concerts... (Lacan, 2017). Si au départ les Chief Happiness Officers étaient plus nombreux au sein des start-up du high-tech, aujourd'hui, la fonction s'installe dans de plus grandes entreprises et ce, à travers le monde (Hassani, 2017 ; Lacan, 2017 ; Beau, 2019 ; Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020). Hassani (2017) démontre d'ailleurs que l'effectif des organisations qui ont nommé un CHO est très hétérogène : 30% des CHO se trouvent dans des organisations de plus de 100 personnes contre 24% pour des organisations ayant entre 0 à 20 personnes au sein de leur structure.

Toutefois, l'objectif de recrutement sera différent selon que la demande est faite dans une start-up ou dans une entreprise car les enjeux pour l'un et pour l'autre sont différents (Tanquerel & Condor, 2020). En effet, dans le cas des start-up, le CHO permettra d'intervenir comme support aux équipes en place alors que dans les entreprises matures, il est attendu du CHO qu'il instaure une méthode de travail agile¹⁷, expliquent les auteurs, mode de travail principalement utilisé dans les start-up pour contrecarrer la complexité et la rigidité de la structure. Hamburger (2020) voit dans cette méthode agile un moyen d'accroître le bonheur au travail, deux concepts qui se soutiennent et se renforcent mutuellement.

Selon les résultats de l'étude de Hassani (2017), une grande majorité (9/10) a été recrutée en interne pour occuper le poste de CHO suite à une évolution interne, à la création du poste ou encore à un changement de la désignation de la fonction précédente. Ce choix de recrutement interne peut s'expliquer par le fait que les organisations préfèrent confier

¹⁶ Centre de recherche transdisciplinaire du « *Greater Good Science Center* »

¹⁷ Méthode de travail qui permet à l'équipe de gestion de projet de se fixer des objectifs en amont, de découper le projet en plusieurs étapes, d'intégrer les utilisateurs au cœur du projet pour récolter leurs feedbacks et améliorer de façon continue. Il s'agit d'une méthode de travail en itération.

les missions d'un CHO à un membre constituant de l'entreprise qui est familier avec le fonctionnement, la culture, les valeurs et les équipes de l'entreprise dans laquelle il se trouve (Hassani, 2017 ; Gesson, 2019) et dont sa personnalité et ses qualités relationnelles ont été remarquées (Gesson, 2019). Par contre, dans l'étude de Collard (2021), un CHO sur deux interrogés dit avoir été recruté en externe.

Aussi, serait-il intéressant de préciser que dans son étude, Hassani (2017) constate qu'un tiers des répondants réalisent des missions de CHO en parallèle de leur fonction principale, constatation également rapportée par d'autres auteurs qui relèvent que cinq CHO sur neuf n'ont pas comme titre unique le titre de « Chief Happiness Officer » (Collard, 2021) et qu'il est secondaire à leur fonction principale (Gesson, 2021).

3.1.6. Positionnement

En ce qui concerne le positionnement organisationnel, même si la plupart des CHO affirment être rattachés à la direction générale de l'entreprise (Hassani, 2017 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021), celle-ci doit pouvoir lui laisser la liberté d'accomplir ses missions et ses tâches (Tanquerel & Condor, 2020). Le CHO doit donc faire preuve d'une certaine autonomie et d'une prise d'initiative dans son travail tout en respectant la ligne directrice imposée par la direction. Certains d'entre eux se décrivent d'ailleurs comme « électron libre » au sein de l'organisation. Néanmoins, ils peuvent également dépendre des ressources humaines (Collard, 2021), de la communication interne (Hassani, 2017 ; Tanquerel & Condor, 2020), de l'évènementiel (Tanquerel & Condor, 2020) ou n'être rattachés à aucun service en particulier étant donné que leurs missions sont transversales (Hassani, 2017 ; Gesson, 2019). Beau (2019) considère les CHO comme intermédiaire, relais entre l'organisation et ses salariés. C'est pourquoi, selon elle, il conviendrait qu'il se situe entre la haute direction, les gestionnaires, le service des ressources humaines, le service de communication et les équipes sur le terrain.

Quels que soient son positionnement organisationnel et son rattachement hiérarchique, Kjerulf (2015) défend l'idée qu'il est indispensable que l'acteur au service du bonheur soit soutenu inconditionnellement par la haute direction car si celle-ci n'accorde pas beaucoup d'importance au bien-être au travail de ses salariés, tous les efforts entrepris par le CHO seront perdus. Laurence Vanhée, ancienne Directrice des ressources humaines et première Chief Happiness Officer au Ministère de la Sécurité Sociale belge, explique, dans les Echos¹⁸, que si les CHO sont rattachés à la direction, c'est pour qu'ils se situent à un niveau stratégique et non opérationnel. Les CHO sont demandeurs d'une part, d'une importante « collégialité » avec les gestionnaires pour les sensibiliser sur l'utilité de leur travail et obtenir ainsi leur aval dans le souci de mener à bien leur mission (Beau, 2019) ; et d'autre part, de soutien de la direction, des ressources humaines et des services de communication (Hassani, 2017). Même si les CHO sont aussi dans la plupart des cas rattachés à l'un de ces trois départements ou à plusieurs d'entre eux, « il semble que leurs discours portent davantage lorsque leur fonction est directement liée aux équipes sur le terrain » (Beau, 2019). En effet, leur proximité avec les salariés et l'attention qu'ils leur portent permet d'accroître leur crédibilité.

Dans les grandes entreprises, les dirigeants sont persuadés que le bonheur au travail n'est pas uniquement réservé à certains départements ou services de l'entreprise mais qu'il doit

¹⁸ Vairet, F. (2018b, avril 9). Pour ou contre le Chief Happiness Officer ? *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/pour-ou-contre-le-chief-happiness-officer-1245733>

toucher l'ensemble de l'entreprise ; d'où leur suggestion de créer des postes transversaux pour croître le bien-être au travail (Tanquerel & Condor, 2020).

3.1.7. Rôle : missions et objectifs

Le bien-être au travail a souvent été décrit par les auteurs comme l'objectif principal du Chief Happiness Officer et ce, quel que soit son profil. La question que l'on se pose est : concrètement, quels sont ses missions et ses objectifs ?

Comme pour l'appellation de la fonction, le profil et le recrutement du CHO, les missions assurées par le professionnel dépendent du secteur d'activité de l'entreprise, de sa culture ainsi que de son organisation (Gesson, 2019). De plus, les motivations ne seront pas forcément les mêmes dans les start-up que dans les entreprises matures (Tanquerel & Condor, 2020).

Dans leur étude, Tanquerel et Condor (2020) mettent en évidence deux des missions principales du CHO qui sont également appuyées par d'autres auteurs tels que Hassani (2017), Gesson (2019), Beau (2019) et Collard (2021). La première consiste en l'organisation et l'animation des événements tels que des afterworks, des tournois, des activités ludiques, des anniversaires, etc., un rôle assuré initialement par les fondateurs pour permettre à la structure d'être plus attractive, de réduire le *turnover*, de motiver les salariés, de créer une cohésion de groupe, de renforcer l'esprit d'équipe et le tout dans une ambiance conviviale (Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021). A la fonction CHO est alors attribuée la dimension « *happy* » (Tanquerel & Condor, 2020). Cette mission est aussi portée par les ressources humaines pour lesquelles l'enjeu d'attractivité des talents est fondamental. Et la seconde mission, pour les entreprises matures et à la demande des dirigeants, porte davantage sur la facilitation au quotidien : facilitation des relations entre salariés d'une part, et entre les salariés et la direction d'autre part, facilitation des tâches administratives des collaborateurs et des managers pour alléger les tâches à faible valeur ajoutée et éviter d'éventuelles sources de stress qui impacteraient leur efficacité, facilitation des relations conflictuelles (Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021) ; raison pour laquelle il est demandé au CHO d'être une personne empathique, à l'écoute, disponible, d'avoir la capacité de prévenir et de gérer les conflits mais aussi de créer du sens commun et des valeurs communes pour tous dans le but de fédérer (Tanquerel & Condor, 2020). En quelque sorte, ces missions, qui relèvent du bien-être hédonique, font que le CHO est une personne au service des autres. Quant au bien-être eudémonique, il ne semble pas être pris en compte par le CHO même si Collard (2021), dans son mémoire de Master, a démontré que cette dimension pouvait être apportée mais de façon très faible par certaines de ses actions telles que l'écoute des besoins des collaborateurs et la mise en place de formations et de coachings, des missions peu communes à tous les CHO.

Outre les deux grandes missions qui ressortent du métier de Chief Happiness Officer dans la littérature, le CHO peut également être en charge d'autres missions. Cette hétérogénéité s'explique par le fait que son rôle n'est pas encore totalement établi (Beau, 2019) et qu'il fait preuve d'une grande autonomie dans la définition de ses missions et de ses objectifs (Hassani, 2017). Pour avoir une vue globale, le tableau ci-dessous (tableau 1) synthétise les missions du Chief Happiness Officer et les objectifs visés repris par certains auteurs.

Tableau 1 : Synthèse des missions et des objectifs du Chief Happiness Officer

Auteurs	Missions	Objectif(s) visé(s)
Tanquerel & Condor (2020)	- Créer, animer et organiser des événements - Instaurer l'agilité (start-up) - Fluidifier les relations - Accompagner les managers dans leurs tâches organisationnelles (libérer du temps pour le bien-être eudémonique)	- Motiver - Renforcer la cohésion d'équipe - Attirer de nouveaux talents - Fidéliser les salariés - Véhiculer, renforcer la culture et les valeurs d'entreprise
Hassani (2017)	- Améliorer le bien-être au travail et les conditions de travail - Améliorer la communication entre les différentes parties - Améliorer la gestion des ressources humaines - Accompagner les collaborateurs à adapter leur rythme de travail - Animer et organiser des événements internes	- Améliorer la cohésion - Améliorer l'image - Renforcer les valeurs de l'entreprise - Réduire le stress des collaborateurs - Accroître la productivité et le chiffre d'affaires - Renforcer la cohésion
Gesson (2019)	- Fédérer, modérer - Créer une ambiance de travail positive - Améliorer les relations intra/extra professionnelles - Maximiser l'implication des équipes - Organiser des événements - Être médiateur et régulateur - Faciliter les managers et les salariés (équipes) dans les tâches pour favoriser l'efficacité des équipes - Anticiper, gérer et éviter les conflits	- Créer du lien, du collectif, de la cohésion de groupe, de la convivialité
Beau (2019)	- Dresser un état des lieux du climat social de l'entreprise - Être le relais/l'intermédiaire entre la direction, le service RH et les employés - Assurer une veille active interne - Mettre en place des actions individuelles adaptées - Organiser des actions collectives : création, animation et gestion d'événements - Entretenir une communication avec le comité de direction - Organiser et planifier une communication interne - S'informer sur les bonnes pratiques à l'externe	/
Collard (2021)	- Organiser les événements - Être le relais entre les salariés et la direction et entre les salariés eux-mêmes - Répondre aux besoins des collaborateurs - Organisation/Réalisation de coaching (individuel ou groupe) - Prévenir les risques psychosociaux - Prévenir les conflits - Organiser des formations - Agir sur l'aspect humain, renforcer les liens entre les collaborateurs et entre les collaborateurs et l'entreprise - Développer un processus d'onboarding	- Renforcer la cohésion, l'esprit d'équipe - Créer du lien

Le but du CHO est d'éviter, à travers ses missions, le mal-être au travail et les sources potentielles liées au stress, ce qui contribuera au bon fonctionnement des mécanismes organisationnels mis en place par la structure (Tanquerel & Condor, 2020). Et c'est la prise en compte de la dimension hédonique de la fonction du CHO qui est, selon plusieurs auteurs, un des éléments phares pour renforcer l'engagement et la performance au travail (Fredrickson, 2003 ; Barsade & Gibson, 2007 ; Boehm & Lyubomirsky, 2008, auteurs cités dans Tanquerel & Condor, 2020). L'engagement au travail est d'ailleurs devenu un

sujet incontournable en management et a suscité de nombreuses recherches et publications scientifiques ; ce qui n'est pas étonnant puisque beaucoup d'auteurs (Macey et al., 2009 ; Rich et al., 2010, auteurs cités dans Saks & Gruman, 2014) affirment, suite à leurs études, que l'engagement des collaborateurs représente non seulement un facteur clé de la réussite d'une entreprise mais aussi un avantage compétitif sur le marché (Saks & Gruman, 2014). Les indicateurs de l'engagement des employés reposent sur les conditions de travail, c'est-à-dire les exigences (surcharge de travail, insécurité de l'emploi, ambiguïté du rôle, pression du temps et conflit des rôles) et les ressources (autonomie ou contrôle du travail, soutien des collègues et de la hiérarchie, coaching, retour d'information, salaire, carrière, formation, possibilités de développement...) professionnelles, et sur le leadership (Ibid).

Si nous devons définir l'engagement au travail, d'un point de vue scientifique, il s'agit d'« un état d'esprit unique, positif, épanouissant, lié au travail et caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption. » [FR] (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006 ; Schaufeli, 2013). Cependant, pour Saks et Gruman (2014), il n'existe toujours pas de consensus sur la définition de l'engagement des salariés et ce, parce qu'il y a encore trop de définitions autour de ce concept et qu'il existe un chevauchement du concept d'engagement avec d'autres concepts tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'implication dans le travail. Selon Kahn (1990), auteur cité dans Saks et Gruman (2014), si les salariés sont engagés au travail, ils vont apporter les aspects cognitifs, émotionnels et physiques d'eux-mêmes afin d'accomplir pleinement leur rôle dans le travail, un levier de performance selon Rich et al. (2010), auteurs cités dans Saks et Gruman (2014). Kahn (1990) considère donc l'engagement « comme un concept motivationnel multidimensionnel qui prend en considération l'investissement du soi au travail dans son entièreté. » [FR]. A l'inverse, l'auteur ajoute que si les collaborateurs sont désengagés, ils dissocient leur « moi » de leur rôle professionnel. Quant à Maslach et al., (2001), auteurs cité dans Saks et Gruman (2014), il définit l'engagement comme l'opposé ou l'antithèse positive de l'épuisement professionnel.

Le modèle circumplex des émotions de Russell (1980) (figure 1), adapté et repris dans l'étude de Schaufeli (2013), permet de mesurer l'expérience subjective des émotions humaines. Ce modèle est une manière de classer le bien-être au travail.

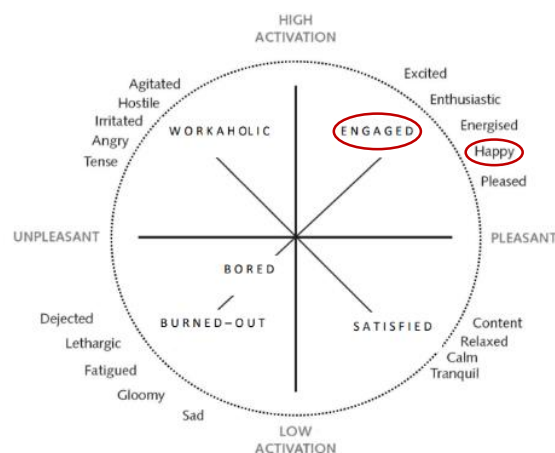


Figure 1 : Modèle circumplex des émotions Russell (1980)

L'engagement est lié, de façon significative, à la santé et au bien-être au travail des salariés et semble être un reflet d'un état psychologique caractérisé d'authentique et

unique que les collaborateurs peuvent ressentir au sein de l'organisation (Schaufeli, 2013).

Le niveau d'engagement professionnel, qui comprend les trois dimensions de l'engagement au travail (vigueur, dévouement et absorption), peut être mesuré via un questionnaire d'auto-évaluation de l'échelle de l'UWES¹⁹, *Utrecht Work Engagement Scale*, de 9 items pour évaluer l'engagement en tant qu'état psychologique. La mesure de l'engagement pourrait être utilisée avec grand intérêt par l'entreprise dans sa stratégie afin d'améliorer la performance et la productivité des salariés (Schaufeli, 2013). En effet, si l'entreprise apporte et améliore le bien-être de ses employés, levier d'engagement au travail, ce dernier jouera un rôle clé dans la performance, la réussite de l'entreprise (Schaufeli, 2013 ; Padeloup, 2019).

Si la responsabilité du CHO s'arrête au bien-être hédonique, il doit toutefois être aux côtés des managers et les accompagner pour qu'ils puissent à leur tour se focaliser pleinement dans leur rôle de gestion d'équipe et instaurer le bien-être eudémonique de leurs collaborateurs. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles le CHO va faciliter la vie du manager en s'occupant de ses tâches quotidiennes (Tanquerel & Condor, 2020).

3.1.8. Quelles qualités et compétences requises pour assurer le poste de CHO ?

D'après Tanquerel et Condor (2020), une des compétences requises dans le job du CHO est l'esprit entrepreneurial caractérisé notamment par un sens développé de la communication (Collard, 2021), le dynamisme, l'autonomie, la proactivité et l'optimisme. Dans leur étude, certains CHO soulignent l'importance de la dimension relationnelle en évoquant une place importante de l'aspect social et de l'aspect humain (Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021). Beau (2019) confirme et explique que le CHO doit avant tout être doté de grandes qualités humaines étant donné qu'il est un relais entre l'organisation et ses salariés et est donc en relation avec chacun d'entre eux. D'autres qualités et compétences ont été relatées telles que : un sens de l'écoute élevé, une capacité observationnelle remarquable, l'importance d'une attitude positive, enthousiaste (Gesson, 2019), bienveillante, empathique, énergique (Beau, 2019 ; Gesson, 2019 ; Collard, 2021), un sens de la créativité, de l'inventivité (Beau, 2019), la disponibilité, la polyvalence, la curiosité, la flexibilité (Gesson, 2019 ; Collard, 2021) et l'adaptabilité à toute situation (Beau, 2019 ; Collard, 2021). Collard (2021) relève notamment l'importance du sens de l'organisation étant donné qu'une grande partie de ses missions relève de l'animation et de la gestion d'événements. Le Chief Happiness Officer doit également pouvoir proposer sans imposer aux salariés.

Kjerulf (2015) n'hésite pas à souligner qu'avant tout, pour exercer son métier, le CHO doit être heureux lui-même pour pouvoir par la suite inspirer et apporter le bonheur aux autres.

Même si nous retrouvons des profils très différents d'une étude à l'autre, les compétences en ressources humaines et/ou en communication sont les plus recherchées pour occuper et assurer cette fonction. Car en effet, il est demandé au CHO d'être un très bon communicant. Et ce sont ces deux disciplines, RH et communication, qui représentent, à ce jour, les formations les plus adéquates pour être ou devenir CHO (Gesson, 2019).

¹⁹ Echelle de mesure de l'engagement la plus populaire et utilisée selon Saks et Gruman (2014).

La communication est souvent énoncée par les auteurs et les articles de presse et de blog comme une qualité et une compétence dans la description de fonction du Chief Happiness Officer. Mais pourquoi la communication est tellement importante dans le cadre de sa fonction ? Comment parle-t-on de cette communication lorsqu'on parle du Chief Happiness Officer ? Quelle place a-t-elle dans son rôle ? Quelle(s) dimension(s) le CHO prend-il en compte ? Quel(s) type(s) de communication utilise-t-il pour mener à bien sa fonction ? Une panoplie de questions auxquelles nous allons tenter de répondre.

3.2. La communication : un levier pour le Chief Happiness Officer dans la promotion du bonheur au travail

Le bonheur tel qu'on le connaît a une dimension subjective et est propre à chaque individu. Il varie selon les critères culturels, historiques et sociétaux. Le bonheur au travail, quant à lui, est fondé sur une dimension individuelle et collective, ce qui tend à complexifier le concept de bonheur du fait que chaque acteur interne d'une organisation est en interaction avec les autres pour partager ses connaissances, ses expériences et ses émotions (Hassani, 2017). Selon l'auteur, ce bonheur émanant de la sphère professionnelle serait bien consécutif aux interactions interpersonnelles.

3.2.1. L'humain au cœur de la préoccupation

Le nouveau paradigme organisationnel du bien-être au travail a poussé les entreprises à adapter leurs pratiques managériales en optant davantage pour un management humain, un management qui est caractérisé par la bienveillance, explique Laurent Taskin, professeur à l'Université Catholique de Louvain, lors d'un entretien portant sur son ouvrage « Management Humain ».²⁰ Mettre l'homme au cœur de l'activité organisationnelle (de Funès & Bouzou, 2018, auteurs cités dans Masingue, 2019) et au centre de la création de valeur en valorisant la singularité humaine (Taskin, 2022) vise plusieurs finalités : le sens, la reconnaissance (Taskin, 2022) et l'humanisation ou la réhumanisation (Linhart, 2015 ; Taskin, 2022). L'intégration d'un CHO en entreprise est donc un besoin des dirigeants qui sont soucieux du bien-être au travail des collaborateurs afin d'humaniser l'entreprise (Beau, 2019) et de ne pas simplement s'arrêter aux exigences réglementaires de l'organisation (Tanquerel et Condor, 2020). Promouvoir le management humain passe par le développement d'une vision positive de l'organisation et du travail. Et pour ce faire, il est nécessaire de repositionner le travail et le salarié au centre de l'entreprise et de la création de valeur (Taskin, 2022).

Remettre l'humain au centre n'est pas ce qu'il y a de plus compliqué pour le CHO car le métier de CHO « c'est de l'humain avant tout » déclare Julie Artis²¹, formatrice et conférencière en termes de bien-être au travail, Chief Happiness Officer engagée, créatrice du podcast « Génération C.H.O. » et fondatrice de la « C.H.O. Academy », première plateforme en ligne pour devenir CHO. Elle confirme que le CHO est l'individu qui sera animé par des valeurs humanistes et qui est lui-même persuadé que l'humain n'est pas – plus – qu'une simple ressource mais qu'il représente « la » valeur constitutive et essentielle pour la réussite d'une entreprise. « *Qui prendra réellement le temps de s'occuper "humainement" parlant des individus d'une entreprise si ce n'est pas le C.H.O ?* », se demande Julie Artis.

3.2.1.1. Communication interpersonnelle et bienveillante

Valoriser l'humain, prendre en compte son épanouissement et donner du sens à son travail (Beau, 2019) serait la clé pour voir des salariés plus présents, plus engagés et plus performants (Feuvrier, 2014) ; ce qui demande au CHO d'être en relation avec les salariés de l'organisation. C'est dans ce sens que plusieurs auteurs évoquent et soulignent l'importance de la communication dans son rôle. D'ailleurs, Feuvrier (2014) nous fait part de l'influence des relations interpersonnelles sur le bonheur. Elles sont même déterminantes. Il ajoute que « leur gestion va bien au-delà d'une simple amélioration de

²⁰ Le management humain - grand entretien. (s. d.). IH2EF. <https://www.ih2ef.gouv.fr/le-management-humain-grand-entretien>

²¹ Artis, J. (s. d.). 5 bonnes raisons de porter le rôle de Chief Happiness Officer avec fierté. [www.linkedin.com](https://www.linkedin.com/pulse/5-bonnes-raisons-de-porter-le-r%C3%B4le-chief-happiness-officer-artis/). <https://www.linkedin.com/pulse/5-bonnes-raisons-de-porter-le-r%C3%B4le-chief-happiness-officer-artis/>

la communication, car elle peut impliquer soit un travail sur l'émotionnel (Amherdt, 2005 ; Segal, 2005), soit la prise en compte par le manager de la relation comme besoin fondamental de l'être humain (Forest, 2010). »

Si le CHO use d'une intense communication institutionnelle comme l'évoquent Tanquerel & Condor (2020), il doit plus précisément être garant d'une bonne communication interne pour mener à bien son rôle au sein de l'organisation, précise Gesson (2019). « La communication « interne » n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un « outil de management », explique de Saint-Georges (2010). « Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tout niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu. » Il existe deux conceptions de la communication interne : d'un côté, la communication interne qui symbolise la sociabilité qui demeure entre tous les acteurs internes d'une organisation et de l'autre côté, la communication interne qui représente un outil de management qui permet d'agir non seulement sur l'opinion mais aussi sur le comportement de ces acteurs (Ibid).

Pour de Saint-Georges (2010), la communication est donc indispensable car « la communication fonde l'organisation » ; « Sans communication, pas d'organisation ». Elle représente donc la base organisationnelle. Ces propos étaient déjà tenus bien avant : « Il n'est pas de société ou de communauté possible sans communication... », que la communication se construit par des personnes qui agissent et réagissent les uns avec et par rapport aux autres. « ... sans communication, il n'y a même pas de personne humaine... » (Wiredu et Kwasi, 1980) ; ce qui nous amène à mieux comprendre pourquoi la communication a une place centrale dans le job du Chief Happiness Officer.

Que ce soit pour jouer son rôle de médiateur ou de relais entre les différents acteurs de l'entreprise ou pour améliorer, fluidifier et faciliter les flux de communications et les relations entre tous les acteurs internes de l'organisation (*top down* et *bottom up*), créer de l'interaction, anticiper, gérer et éviter les (potentiels) conflits ou les tensions rencontrés, rassurer et accompagner les collaborateurs ou encore comprendre et répondre aux besoins et aux désirs de chacun, le gestionnaire du bonheur n'a pas d'autre choix que d'user de sa voix et donc d'user d'une intense communication interne et de faire de cette communication un instrument, un outil, un levier pour mener à bien sa fonction (Tanquerel & Condor, 2020). Dans cette optique, le Responsable du bonheur doit pouvoir se montrer empathique, disponible et accessible auprès de ses collaborateurs, attentif et à l'écoute et le tout en adoptant une attitude et une communication bienveillante et transparente (Beau, 2019 ; Gesson, 2019). Cette bienveillance devient une notion incontournable du changement de paradigme organisationnel puisqu'aujourd'hui, les salariés sont demandeurs d'un management bienveillant (Beau, 2019 ; Gesson, 2019). Et si le Happy manager doit être l'individu à l'attitude bienveillante et qui use d'une communication bienveillante, Huet, Rohou et Thomas (2020) soutiennent l'idée que cette communication non violente favorise l'amélioration des relations interpersonnelles et du bien-être de chacun. De plus, les auteurs ajoutent qu'elle permet aussi d'établir une relation de confiance.

A travers ces missions, le Chief Happiness Officer vise plusieurs objectifs : créer du lien, du collectif, créer de la cohésion de groupe et un esprit d'équipe, fédérer, véhiculer,

renforcer et faire vivre la culture et les valeurs de l'entreprise en développant le sentiment d'appartenance à l'organisation (Hassani, 2017 ; Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021), attirer les talents et fidéliser les salariés et jouer un rôle d'alerte ; des objectifs dont bénéficie directement l'organisation (Gesson, 2019). Ces objectifs sont également retrouvés au sein du service communication interne de l'organisation. Nous comprenons mieux les propos de Hassani (2017) concernant le métier de CHO qui, selon elle, se situe à mi-chemin entre les ressources humaines et la communication interne, ce qui témoigne d'un recouvrement des objectifs de la communication interne. Cependant, comme l'a relevé Gesson (2019), même si des similitudes existent au niveau des objectifs, le CHO n'a pas la responsabilité de concevoir et de développer des plans stratégiques de communication interne contrairement au service de communication interne. Il est surtout amené à écouter et à instaurer le dialogue en échangeant avec les collaborateurs grâce à une relation de proximité.

D'après Richardson et Denton (1996), auteurs cités dans la recherche de Donjean, Hambursin, Lambotte et Scieur (2012), le média le plus « riche » est la communication qui relève du face-à-face, du direct. En effet, elle est caractérisée par un « potentiel d'information multiple » ainsi qu'une « possibilité de feed-back immédiat ». Et Yazici (2002), auteur cité dans Donjean, Hambursin, Lambotte et Scieur (2012), ajoute que ce type de communication génère davantage de la confiance et de la considération pour le récepteur du message.

Cet agir communicationnel et relationnel (Lacan, 2017) et la prise en compte de la dimension bienveillante (Beau, 2019), caractéristique d'un management humain (Taskin, 2022), par le manager du bonheur s'inscrivent dans son rôle de facilitateur et de générateur de bien-être au travail à travers la création d'événements (Tanquerel & Condor, 2020). Le CHO est qualifié de « super-communicant » d'après les recherches de Gesson (2019).

3.2.2. Utilisation des dispositifs info-communicationnels pour mesurer le niveau de bien-être des collaborateurs

Afin d'évaluer l'efficacité de ses interventions en termes de bonheur au travail et de proposer, si nécessaire, des dispositifs d'amélioration, la mesure du niveau de bien-être au travail des salariés par le CHO est essentielle (Hamburger, 2020). De ce fait, le CHO doit maintenir une veille active de son activité, qu'elle soit de façon quotidienne, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle, temporalité qui peut être fixée selon la convenance de l'entreprise (Hassani, 2017 ; Beau, 2019).

Pour effectuer cette mesure, le CHO va mener des enquêtes internes afin de suivre l'évolution d'un nombre d'indicateurs clés de performance (*Key Performance Indicators*) et ainsi, évaluer le climat social qui règne au cœur des équipes. Parmi les indicateurs, nous retrouvons notamment la qualité de la communication mais aussi la qualité des relations entre tous les membres de l'entreprise, la motivation, l'engagement, la fidélisation des collaborateurs, le taux d'absentéisme (Hassani, 2017).

Dans son étude, l'auteur met en évidence la nécessité des systèmes informationnels et communicationnels dans les missions du Chief Happiness Officer. En effet, dans le cadre de leur activité et pour mener à bien leur rôle, la majorité des CHO étudiés mettent en place des stratégies de communication ainsi que des concepts interactionnistes pour mesurer et améliorer le bien-être de leurs collaborateurs ; le but étant pour le CHO de prévenir les (potentiels) risques psychosociaux au travail (Hassani, 2017).

Si le Chief Happiness Officer a la possibilité de mesurer le bien-être de ses collaborateurs, c'est notamment grâce au numérique et à la digitalisation des systèmes informationnels et communicationnels. Ces derniers offrent de nombreux outils et canaux sur le marché tels que les sites web, les applications, etc., qui permettent d'évaluer, grâce à des indicateurs clés de performance, les conditions de travail ; ce qui va permettre au CHO de procéder à une amélioration continue du bonheur au travail (Hassani, 2017).

3.2.2.1. Mesure du bonheur au travail

Il résulte de l'étude de Hassani (2017) que la qualité des communications et des relations au travail est l'indicateur le plus suivi par les CHO pour mesurer le niveau de bonheur des salariés. Elle exprime tout de même que les communications et les relations sont les plus complexes à mesurer étant donné qu'elles relèvent du subjectif. La fidélisation des employés, le taux d'engagement ou de participation aux diverses actions mises en place par l'organisation, l'atteinte des objectifs commerciaux ou économiques et l'absentéisme sont autant d'indicateurs qu'utilise le CHO.

Pour mesurer l'évolution et suivre ces indicateurs, le professionnel va exploiter des outils de collecte de données. Et l'outil le plus utilisé pour évaluer le niveau de bien-être est le baromètre, aussi connu sous le nom de sondage interne. S'en suivent les réunions et les entretiens et les échanges informels qui relèvent de la dimension relationnelle. Les CHO évoquent aussi les applications numériques et les solutions tierces et c'est la messagerie instantanée comme dispositif de communication qui est le plus exploité. Un exemple cité par un quart des répondants est la plateforme collaborative Slack (Hassani, 2017), une plateforme qui permet aux équipes d'échanger et de communiquer de façon organisée et efficace.²² D'ailleurs, sur le site web de Slack, une enquête a révélé, en décembre 2021, que « 85% des utilisateurs disent que Slack a amélioré la communication. » D'autres outils de collecte de données évoqués par les CHO sont les mails, les newsletters internes et la boîte à idées. Nous voyons là l'importance des canaux de communication interne (Lambotte & Horlait, 2022) dans la mesure du bonheur au travail effectuée par le CHO.

3.2.2.2. Méthodes de reporting utilisées

Comme pour chaque évaluation qui implique de rendre compte des résultats auprès de la direction, les réunions et les présentations orales sont privilégiées par les CHO. Pas très loin derrière se trouvent les supports de présentation numérique tels que le logiciel de présentation PowerPoint. Ces résultats sont également partagés aux salariés qui sont les principaux concernés. Les méthodes d'information utilisées dans ce cas sont aussi multiples : dispositifs relationnels favorisant la communication interpersonnelle comme les réunions ou encore les événements internes qui prennent la forme d'ateliers, de séminaires, de petits déjeuners ; dispositifs de la communication interne comme l'intranet, la mise en place d'événements ou encore l'affichage ; messageries ou plateformes sociales numériques internes (Hassani, 2017).

Après avoir évalué le climat social, c'est aux gestionnaires de l'entreprise que revient la responsabilité d'apporter des solutions aux problèmes rencontrés et ce, tant au niveau individuel que collectif, et d'en prévenir les nouveaux (Beau, 2019).

²² Slack. (s. d.). *Slack is your productivity platform*. Slack. <https://slack.com/intl/en-gb/>

3.2.3. Chief Happiness Officer et communicant interne : un lien à creuser

Comme évoqué, la place de la communication se révèle importante dans la fonction de Chief Happiness Officer : la communication représente un levier pour promouvoir le bonheur au travail des collaborateurs. Aussi, nous avons vu qu'il existe des points de convergences entre le métier de CHO et professionnel de la communication interne au niveau des objectifs. Ces points communs nous amènent à nous questionner quant à la manière dont la communication interne perçoit à son tour les questions autour du bien-être au travail des salariés.

3.2.3.1. Leviers mobilisés par la communication interne pour améliorer le bien-être au travail

A travers son étude, Pasdeloup (2019) montre que plusieurs leviers sont mobilisés par la communication interne pour améliorer le bien-être au travail des salariés. Parmi ces leviers, nous retrouvons :

1. La circulation et la transmission de l'information. Pasdeloup (2019) montre qu'il existe un lien entre le niveau et la qualité des transmissions d'informations et le niveau de bien-être des collaborateurs ;
2. La libération de la parole des collaborateurs qui s'avère indispensable car elle leur permet de se sentir considérés, écoutés et de créer une relation de confiance ;
3. La fluidification des échanges et des relations entre les collaborateurs mais aussi entre les différents services afin de diminuer les sources de conflits et de tensions. Il est alors du ressort de la communication interne d'assurer un rôle de médiateur ;
4. La création d'espaces de rencontre et de bien-être tels que des salles de détente, des activités de type yoga, des salles de sport, de repos, etc., afin de permettre aux collaborateurs de partager des moments de rencontre et de convivialité ;
5. La formation et la sensibilisation des managers de proximité qui représentent, selon l'auteur, plus qu'un levier pour le bien-être des collaborateurs pour leur faire prendre conscience de l'importance de leur fonction au sein de l'entreprise. D'ailleurs, elle précise que cet accompagnement relève davantage du service communication interne et non du service des ressources humaines comme beaucoup pourraient le penser.

Parmi ces leviers, certains sont d'ailleurs mobilisés par le Chief Happiness Officer comme nous l'avons vu précédemment dans ses missions. Cependant, si le rôle du CHO s'arrête à « rendre les collaborateurs heureux » au sein de l'organisation, la communication interne, quant à elle, voit le bien-être au travail comme un levier essentiel pour agir sur la fidélisation, la motivation et l'engagement, clés de voûte de la performance de l'entreprise. Et pour y arriver, Pasdeloup (2019) insiste sur le dernier levier qui concerne l'accompagnement du manager de proximité (N+1) dans la politique du bien-être au travail des salariés.

Les résultats du baromètre « International Communication Moodmeter » présentés par Lambotte et Horlait (2022) viennent compléter les propos de Pasdeloup (2019). Les auteurs mettent en évidence l'importance de la communication dans les objectifs de la communication interne, notamment les objectifs de bien-être et d'engagement au travail. En effet, ils montrent que la communication qui favorise le dialogue est le plus grand levier de l'engagement et du bien-être au travail. Une bonne circulation et bonne

transmission qui permettent de trouver facilement les informations apportent aussi, de façon non négligeable, le bien-être au travail. L'importance du dialogue dans la communication avait déjà été soutenue par Perruchot Garcia (2016) qui relatait qu'effectivement, le dialogue est au centre des enjeux relationnels.

3.2.3.2. Aider et accompagner le manager de proximité : une préoccupation commune au Chief Happiness Officer et au professionnel de la communication interne

Comme relaté à de nombreuses reprises, la responsabilité de l'acteur au service du bonheur s'arrête au bien-être hédonique, bien-être qui repose sur la maximisation du plaisir des individus. Si le CHO aide le manager dans son travail au quotidien de par son rôle de facilitateur, c'est d'une part, pour lui permettre de se concentrer pleinement dans la gestion d'équipe et d'autre part, de lui dégager du temps afin qu'il puisse travailler sur le bien-être eudémonique de ses collaborateurs et être donc porteur de sens dans le cadre de leur travail (Lacan, 2017 ; Tanquerel & Condor, 2020) ; un des facteurs qui favorisent l'engagement au travail selon Feuvrier (2014).

En ce qui concerne la communication interne, d'après les résultats du Moodmeter de Lambotte et Horlait (2022), un des défis pour les professionnels de la communication interne est de renforcer l'engagement au travail en stimulant le rôle des managers de proximité dans la communication. Pour l'expliquer, il a été mis en évidence que la qualité de la communication managériale est un facteur prépondérant qui joue sur la satisfaction par rapport à la communication interne et sur l'engagement au travail. C'est pourquoi les communicants internes souhaitent consacrer moins de temps aux tâches opérationnelles telles que la production et la circulation de l'information en interne au profit d'activités plus stratégiques qui sont écouter et comprendre le corps social et aider, accompagner et soutenir les managers de proximité dans leur rôle de communication avec leurs équipes. Si les professionnels de la communication interne désirent aider, accompagner et former les managers de proximité, c'est parce qu'ils ont notamment constaté que ces managers ne disposaient pas assez de temps pour communiquer et ne possédaient pas suffisamment de bonnes compétences en communication (Ibid).

En résumé, le Chief Happiness Officer et le professionnel de la communication interne ont la même préoccupation, celle d'aider et d'accompagner les managers de proximité dans leurs tâches et dans leur communication respectivement, ce qui requiert la libération de temps aussi bien pour le manager de proximité que pour le professionnel de la communication interne. Initialement orientés vers la production et la circulation d'informations, les communicants internes souhaitent davantage axer leurs activités autour de la dimension relationnelle avec les collaborateurs et les managers, dimension relationnelle qui est au cœur des missions du Chief Happiness Officer.

3.2.3.3. Et quid de la communication en période de changement ?

Comme évoqué plus haut, en introduction de ce travail, toute organisation sujette à un changement, quelle que soit sa nature, doit faire de la communication une priorité pour faire accepter au mieux ce changement aux collaborateurs. En effet, toutes les pratiques de communication mises en place peuvent avoir un effet positif ou négatif sur la façon de percevoir le risque.

L'apport du bien-être des salariés au travail est une notion à prendre en compte dans les grands changements subis par l'organisation. Même si le CHO assure un rôle de relais et

donc une communication bidirectionnelle (Beau, 2019 ; Collard, 2021), selon l'étude de Donjean, Hambursin, Lambotte et Scieur (2012), pour y parvenir avec succès, une communication doit être entreprise à plusieurs niveaux de la hiérarchie (CEO, cadres intermédiaires et responsable de la communication interne). En effet, ce sont ces acteurs qui vont construire la communication du changement vers les salariés de l'organisation. Si ces acteurs n'expliquent pas la situation, ne rassurent pas le personnel de façon honnête et transparente des faits et de leurs conséquences et n'instaurent pas une communication bidirectionnelle, des risques psychosociaux tels que l'angoisse et l'anxiété peuvent émerger chez les membres du personnel ; et qui dit risques psychosociaux dit mal-être au travail. Cet accompagnement est demandé par les employés car ils veulent être informés en période de changement (Ibid).

3.3. Ce nouveau métier au service du bonheur en entreprise fait-il l'unanimité ?

Nous avons vu à travers la littérature que le bonheur ou le bien-être au travail occupe une place centrale dans les organisations. Ce changement de paradigme a donné naissance à un nouveau métier, celui de Chief Happiness Officer, dans certaines entreprises. Il apparaît comme un nouveau levier pour favoriser, promouvoir et améliorer le bonheur au travail. Son émergence a d'ailleurs fortement été médiatisée.

Ce nouveau « métier » qui pour certains auteurs est une aubaine devient l'objet de critiques pour d'autres. Les points critiques qui résultent des références bibliographiques mobilisées vont permettre de comprendre comment ce métier au service du bonheur au travail des salariés et sa pertinence sont perçus par ses détracteurs.

Nous aborderons les critiques, qu'elles soient positives ou négatives, qui portent sur le métier du CHO et qui seront favorables, ou non, au déploiement de ce poste.

Il nous semble important de préciser que dans un premier temps, nous allons relever les critiques qui tournent autour du métier de CHO en lui-même avant d'aborder celles qui sont portées aussi bien sur le métier de Chief Happiness Officer que sur les pratiques managériales des entreprises, les enjeux et faces cachées en arrière-plan du recrutement d'un CHO.

3.3.1. Le métier de Responsable du bonheur : un « métier » flou en recherche de légitimité ?

3.3.1.1. Bonheur au travail

Le concept de « bonheur » est abstrait et très subjectif et dépend d'un individu à l'autre. En effet, chaque individu a une définition du bonheur propre à lui : elle n'est donc pas universelle (Hassani, 2017 ; Gesson, 2019).

Si aujourd'hui nous parlons de plus en plus de bonheur ou de bien-être au travail, une question se pose toujours pour certains auteurs : le terme « bonheur » pourrait-il être lié au terme « travail » ? Pour certains d'entre eux, ces deux concepts relèvent d'un oxymore étant donné que le travail est vu sous l'angle de la souffrance (Feuvrier, 2014). De plus, le bonheur serait surtout lié à la vie privée de l'individu et non à sa sphère professionnelle (Feuvrier, 2014 ; Hassani, 2017). Philippe Gabilliet²³, auteur cité dans Gesson (2019), défend la même idée. Selon lui, l'apport du bonheur n'est pas du ressort de l'entreprise tout simplement parce qu'il se construit surtout dans la sphère privée de chacun de par son entourage familial, amical, ses activités et ses loisirs. On ne peut donc attendre de l'entreprise qu'elle rende les gens heureux (Gesson, 2019).

3.3.1.2. CHO : un métier encore flou

En Belgique et en France, les différentes études montrent que des Chief Happiness Officers sont recrutés depuis 2015-2016 dans les organisations, tous secteurs d'activité confondus (Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021). Si la fonction de CHO émerge suite à un changement de paradigme, Gesson (2019) confirme, de par son étude, qu'elle répond bel et bien aux nouvelles attentes des collaborateurs au travail. Le

²³ DECODE.MEDIA. (2023b, juillet 24). *Philippe Gabilliet (ESCP) : « ; Le Chief Happiness Officer est une escroquerie intellectuelle »* ; [Vidéo]. Vimeo. <https://vimeo.com/302863397>

bien-être au travail relève donc d'une réalité dans la stratégie du management des entreprises. Mais comme tout nouveau métier, beaucoup se posent des questions quant à l'utilité et la légitimité du métier de CHO (Tanquerel & Condor, 2020). Nous allons voir que ce nouveau « métier » présente encore de nombreux freins qui empêchent sa légitimité, sa reconnaissance et son institutionnalisation (Gesson, 2019 ; Collard, 2021).

En effet, le métier de Chief Happiness Officer n'est pas – pas encore – institué, du moins en Europe (Collard, 2021). L'institutionnalisation d'un métier est définie comme un « processus à travers lequel un groupe se trouve légitimé dans ses fonctions et rôles sociaux, fondé et reconnu dans ses pratiques, ses compétences et ses statuts professionnels, notamment par les acteurs publics/institutionnels. » (d'Andréa et al., 2019). Et s'il n'est pas encore institué, c'est parce que le métier de CHO est encore aujourd'hui un métier aux contours très flous, confirment Gesson (2019) et Collard (2021). En effet, il n'existe ni appellation de fonction standard, ni formation (accès au métier) et parcours professionnel type, ni positionnement commun et spécifique à tous les professionnels occupant ce poste en entreprise (Hassani, 2017 ; Gesson, 2019 ; Beau, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021) ; ce qui peut donc présenter un frein à la légitimation, la reconnaissance et l'institutionnalisation de la fonction (Collard, 2021).

Suffit-il d'être titulaire d'un diplôme de bac+2-3 ou +5 – ou plus – en communication ou en ressources humaines, d'avoir une expérience en entreprise ou une expérience de CHO et du savoir-être pour être Responsable du bonheur au travail ? Malgré sa grande médiatisation ces dernières années, les scientifiques et le grand public se posent encore des questions quant à sa légitimation (Gesson, 2019). Les raisons pour lesquelles ce métier est décrit comme un métier aux contours flous sont décrites dans la suite de ce travail.

3.3.1.2.1. L'appellation de la fonction

L'appellation de la fonction la plus usitée « Chief Happiness Officer », en français « Responsable du bonheur au travail », peut déjà présenter un écueil. En effet, elle peut être source d'ironie voire de moquerie et peut se voir assimiler à un effet de mode (Gesson, 2019).

De plus, s'il existe un éventail d'appellations pour nommer ce professionnel, c'est parce que ni son rôle, ni ses missions et ses objectifs ne sont encore clairement établis et définis (Hassani, 2017 ; Beau, 2019 ; Gesson, 2019).

Pour que le métier de CHO ait une chance de s'imposer parmi les autres, Gesson (2019) explique qu'il doit être répertorié et classé dans les référentiels, ce qui n'est pas encore le cas à l'heure actuelle ; même en Belgique²⁴. Peut-être faut-il trouver un titre de fonction commun pour les futurs CHO ?

3.3.1.2.2. Le profil et la formation

Le même problème se pose pour le profil et la formation des CHO. Chaque organisation recrute en fonction de ses besoins et de ses attentes (Gesson, 2019), ce qui témoigne d'une certaine hétérogénéité du profil et de la formation (professionnelle et scolaire) des CHO (Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021). Pour aider ce métier à sortir du flou et à être légitimé, reconnu et institutionnalisé, peut-être faut-il penser à créer une formation standard pour les futurs CHO ?

²⁴ Les métiers - Métiers.be. (s. d.). Métiers.be. <https://metiers.siep.be/abc/a/>

3.3.1.2.3. Le positionnement

Le positionnement transversal du CHO en entreprise peut représenter aussi bien des avantages que des inconvénients.

Même si le CHO a un positionnement transversal et est en lien avec de nombreuses fonctions au sein de l'entreprise, ce qui représente, selon Gesson (2017), un réel atout pour le professionnel du fait qu'il peut mener des missions d'assistanat de direction, de communication interne, d'office management et de ressources humaines, c'est l'élément qui joue le plus en sa défaveur. En effet, toujours selon l'auteur, c'est ce qui rend le plus « flou » la fonction. En plus de cette transversalité, le rattachement hiérarchique qui varie fortement d'une entreprise à l'autre (direction, ressources humaines, service communication, etc.) n'aide pas ce métier à sortir du flou.

Le positionnement et le rattachement hiérarchique du CHO sont très importants aux yeux de Laurence Vanhée (Les Echos)²⁵ et d'Olivier Toussaint (Gesson, 2019). En effet, tous deux déplorent que l'absence de position et de fonction stratégique chez les CHO ne leur donne pas le droit d'influencer les décisions de la direction (Gesson, 2019) puisqu'ils ne se situent qu'à un niveau opérationnel avec des tâches et des actions à faible portée ; ce qui, par conséquent, pourrait altérer leur image davantage vue comme un « animateur » et leur crédibilité au sein de l'organisation.²⁶ Par exemple, en France, ce sont les organisations qui définissent la place ainsi que la position du CHO dans l'organigramme contrairement aux États-Unis où il est directement rattaché au Comité de direction. La question qui se pose est : comment les CHO peuvent alors être un levier pour améliorer la qualité de vie au travail s'ils n'ont pas le pouvoir de transformer la culture et l'organisation de l'entreprise ? Dans ce cas de figure, Laurence Vanhée attribue aux Chief Happiness Officers une fonction réductrice, celle de « gadget ». C'est pourquoi, selon Gesson (2019), les dirigeants d'entreprise devraient beaucoup plus assumer la position hiérarchique des CHO.

3.3.1.2.4. Les missions

D'autres freins participent au manque de légitimité et de reconnaissance du métier de CHO. Même si certaines missions sont communes à tous comme nous l'avons vu précédemment et que toutes les études mettent en avant leur contribution au bien-être hédonique, les CHO ne mènent pas tous leur travail de la même façon. Il n'existe pas « une seule » manière de faire ce travail (Collard, 2021). Cela pourrait s'expliquer d'une part, par la grande autonomie des CHO dans la définition de leurs objectifs à atteindre et dans l'accomplissement de leurs missions (Hassani, 2017 ; Beau, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021) et d'autre part, par la façon dont l'entreprise et le CHO lui-même perçoivent la fonction (Collard, 2021).

3.3.1.2.5. Le rôle du CHO : une contribution totale ou partielle au bien-être au travail ?

Nous l'avons vu, la mission principale du Chief Happiness Officer est d'aider et d'accompagner les organisations et leurs collaborateurs dans l'amélioration de la qualité de vie au travail (Lacan, 2017 ; Hassani, 2017 ; Gesson, 2019 ; Beau, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021). L'intérêt grandissant des entreprises pour le bonheur au travail s'explique entre autres par le fait que beaucoup de recherches ont relevé une

²⁵ Vairet, F. (2018, 9 avril). Pour ou contre le chief happiness officer ? *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/pour-ou-contre-le-chief-happiness-officer-1245733>

²⁶ Idem.

corrélation entre être heureux au travail et l'efficacité, l'engagement, la performance (Lyubormisky, King et Diener, 2005 ; Achor, 2010 ; Fisher, 2010, auteurs cités dans Tanquerel et Condor, 2020 ; Feuvrier, 2014 ; Hamburger, 2020) et la créativité des salariés (Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020). « 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. » (Gesson, 2019).

Hamburger (2020), lui, attire l'attention sur le fait que, pour apporter ce bonheur au travail, il est primordial de considérer la personnalité de chacun des acteurs internes à l'organisation. La meilleure stratégie à adopter est de les « aider à utiliser leurs points forts et à apprendre à gérer leurs écueils » plutôt que d'essayer de les changer et de leur expliquer « comment ils peuvent aussi vivre les choses. »

La contribution du CHO au bonheur hédonique qui, pour rappel, repose sur l'optimisation du plaisir, a été prouvée, ce qui va à l'encontre de l'idée d'une fonction purement « cosmétique » du CHO (Tanquerel & Condor, 2020) comme il a été médiatisé. Pour y arriver, le professionnel du bonheur va générer des émotions positives : « la recherche d'un rapport positif aux autres, la création de lien social, la recherche d'un environnement de travail agréable et convivial... » (Collard, 2021). Toutefois, selon Hamburger (2020), instaurer le bonheur ou le bien-être au travail n'est pas gage de résultats positifs. En effet, les individus n'éprouvent pas le bonheur de la même manière. Selon lui, la dimension hédonique n'a que peu d'impact durable sur le bonheur des salariés au travail : et il n'est pas le seul à le penser, nous y reviendrons plus loin dans le travail.

Quant au bonheur eudémonique qui repose sur le développement des potentiels des individus, il ne se situe pas dans le périmètre de responsabilités du CHO, outre l'étude de Collard (2021) qui prouve le contraire, raison pour laquelle les auteurs ont révélé qu'il n'avait qu'une contribution partielle et non totale au bonheur au travail des salariés. C'est pourquoi Tanquerel et Condor (2020) affirment que le recrutement d'un Chief Happiness Officer ne favoriserait que certaines formes de bien-être au travail. Le Chief Happiness Officer serait-il alors un vrai levier pour la promotion du bonheur au travail ?

Cette contribution partielle du bonheur au travail, qui d'ailleurs, pour certains auteurs, ne concorde pas totalement avec l'intitulé de la fonction de « Responsable du bonheur » (Tanquerel & Condor, 2020), est très importante aux yeux de Philippe Gabilliet, (2018)²⁷. En effet, l'entreprise doit davantage axer sa stratégie de bien-être autour du concept eudémonique en favorisant des missions dotées de sens qui permettent à chacun de s'investir pleinement dans son travail. Selon lui, les entreprises devraient plutôt parler d'« optimisme » que de bonheur au travail (Gesson, 2019). La théorie de Kahn (1990) sur l'engagement stipule d'ailleurs que l'engagement d'un individu, qui a un lien avec le bonheur au travail, va dépendre de la signification psychologique qu'il donne à son travail (Saks & Gruman, 2014). En effet, les individus qui donnent un plus grand sens à leur travail vont davantage s'engager dans leur rôle professionnel car ils se sentent utiles et précieux.

A l'issue de ces constats, nous voyons que les dispositifs de gestion du bien-être au travail mis en place par l'entreprise (prévenir les risques psychosociaux, instaurer la qualité de

²⁷ DECODE.MEDIA. (2023, 24 juillet). *Philippe Gabilliet (ESCP) : « ; Le Chief Happiness Officer est une escroquerie intellectuelle »* ; [Vidéo]. Vimeo. <https://vimeo.com/302863397>

vie au travail, etc.) ne sont pas remplacés par la fonction du CHO. En effet, ce dernier apporte des dispositifs complémentaires à ceux existants, entre autres imposés par la loi, pour renforcer la gestion du bien-être au travail. Ainsi, même si l'enjeu du CHO recouvre celui des ressources humaines ou encore celui d'autres services de l'entreprise tels que le service de prévention et de protection au travail, ses objectifs sont portés sur l'humanisation de l'entreprise sans tenir compte des exigences réglementaires (loi ou organisation) contrairement aux ressources humaines (Tanquerel & Condor, 2020). Mais cette gestion du bien-être au travail par le CHO qui porte essentiellement sur la dimension humaine est controversée par la sociologue française, Danièle Linhart. Nous y reviendrons prochainement.

Toutefois, même si la plupart des auteurs affirment que le CHO ne contribue que partiellement au bien-être au travail, les organisations, elles, ne nient pas le rôle stratégique que peut représenter le Happy manager (Tanquerel & Condor, 2020).

De plus, certains CHO sont aussi sollicités pour des tâches à faible valeur ajoutée dans le cadre de leur rôle de facilitateur tel que des tâches administratives qui s'avèrent être chronophages, activité généralement effectuée par les assistants de direction. Cependant, pour certains, cette tâche ne leur laisse pas le temps de se consacrer pleinement à leurs tâches premières. Cette perte de sens au travail peut alors présenter un risque de ne pas satisfaire son bien-être eudémonique et de ne plus être amené à assumer sa fonction sur la durée. Pour cette raison, les auteurs suggèrent d'intégrer une dimension eudémonique au travail du CHO (Tanquerel & Condor, 2020).

3.3.1.2.6. Les qualités et les compétences

Même si un éventail de qualités et de compétences ont été listées lorsque nous avons défini le métier de Chief Happiness Officer, « le CHO est avant tout une « personnalité » avec des caractéristiques spécifiques aux individus qui veulent mettre en place des pratiques innovantes », postule Gesson (2019). Le CHO se repose davantage sur un savoir-être que sur un savoir-faire, ce qui appuie encore une fois le « flou » du métier. Qu'en est-il du savoir-faire ? Que doit-il savoir faire ? Tant qu'il n'existera pas de formation spécifique standard, cette question continuera à se poser. Alors que pour Feuvrier (2014), au contraire, il existe plus de formations professionnelles ou continues autour du développement du savoir-faire à en oublier le savoir-être nécessaire pour développer les déterminants du bonheur.

3.3.1.2.7. Les pratiques du métier

Les pratiques du métier de CHO viennent également renforcer le côté « flou » de la fonction puisque le professionnel peut être fréquemment amené à impliquer, dans ses interventions, d'autres acteurs de l'organisation, voire même des acteurs externes, afin d'atteindre ses objectifs ; ce qui représente, pour Collard (2021), une des particularités d'un métier flou au sens développé par Jeannot (2011). Elle met en évidence d'autres facteurs qui font de ce métier un métier flou :

- Le manque de budget alloué par la direction ;
- L'aspect humain :
 - les acteurs internes qui ne se remettent pas en question ;
 - les acteurs internes qui n'éprouvent pas le besoin d'être aidé par le CHO, en d'autres termes, qui ne veulent pas coopérer (Hamburger, 2020) ;
 - les opérationnels qui n'établissent pas – pas assez – de lien entre le bonheur au travail et la performance (Feuvrier, 2014) ;

- le recouvrement des objectifs du CHO sur celui des syndicats ou encore des ressources humaines ;
 - le changement de dirigeant de l'entreprise avec un risque de changement de vision organisationnel.
- La lenteur administrative (autorisation de la hiérarchie) ;
 - La perception du métier de CHO par les dirigeants : une appellation séduisante, effet « branding », « marketing » pour attirer de nouveaux talents ou le doute quant à ce nouveau métier qui est, au premier abord, vite perçu comme le « clown » de l'entreprise ou encore le rôle que pourrait jouer le CHO dans leur organisation ;
 - La difficulté du CHO à se positionner en interne : il n'existe pas toujours de solutions à apporter aux besoins des collaborateurs ;
 - L'absence de soutien de la hiérarchie dans sa fonction ;
 - La présence de dilemme : « faire au mieux pour le travailleur ou faire au mieux pour l'entreprise ».

Afin que le CHO puisse sortir de ce « flou », l'auteur met en avant les réponses de certains interviewés dans le cadre de son étude qui relatent d'une part, que s'il la fonction de Chief Happiness Officer n'existait pas, les problématiques liées au bien-être au travail ne seraient pas prises en charge à temps et d'autre part, que les salariés n'auraient pas eu de référent vers qui se tourner en cas de besoin.

3.3.1.3. Finalement, le Chief Happiness Officer : un métier ou une fonction ?

Le fait que certains interviewés jouaient déjà le rôle de CHO dans l'étude de Collard (2021) sans en avoir le titre amène l'auteur à se questionner sur le métier : finalement, s'agit-il d'un métier ou simplement d'une fonction qui peut être attribuée à n'importe quel collaborateur ? (Collard, 2021)

En résumé, le caractère nouveau du « métier » – ou plutôt de la « fonction » – de CHO est trop peu clair et encore mal défini, ce qui peut non seulement laisser « libre cours aux interprétations négatives » relate Sutter (2018), auteur cité dans Tanquerel et Condor (2020), mais aussi empêcher sa légitimité, sa reconnaissance et son institutionnalisation (Gesson, 2019 ; Collard, 2021) ; ce qui peut présenter des obstacles dans le déploiement de postes de CHO (Gesson, 2019).

3.3.2. De multiples enjeux et faces cachées à assumer

Si aujourd'hui le bien-être est devenu un facteur clé pour l'entreprise, la question qui se pose est de savoir si le recrutement d'un Responsable du bonheur relève d'une réelle volonté de la part des entreprises ou si des enjeux se cachent derrière son intégration.

3.3.2.1. Bonheur au travail et Chief Happiness Officer : vraie démarche innovante ou avantage stratégique ?

L'avènement de la fonction de Chief Happiness Officer dans les organisations reflète l'idée que les responsables d'entreprise veulent faire du bonheur de leurs collaborateurs sur leur lieu de travail une priorité (Gesson, 2019). Comme déjà évoqué, si certains auteurs ont pu démontrer que le recrutement d'un CHO pouvait contribuer à l'amélioration du bien-être au travail, d'autres sont sceptiques quant à la démarche sincère de l'entreprise. Mais pourquoi cette obsession ? Les organisations s'inscrivent-elles dans une réelle démarche innovante ou plutôt dans une démarche stratégique autour du bonheur au travail pour leurs propres intérêts ?

3.3.2.1.1. Bonheur au travail : un levier de performance ?

La performance économique de l'entreprise a toujours occupé une place importante dans la stratégie managériale des organisations. Et si les entreprises se sont notamment intéressées au bien-être au travail et à la performance sociale, ce n'est pas anodin. En effet, comme plusieurs études l'ont démontré, la prise en compte du bien-être des salariés au travail, de la qualité de vie au travail et de l'épanouissement des salariés tend à rendre les collaborateurs plus motivés, plus créatifs, plus innovants, plus engagés et donc plus productifs. Le bien-être au travail est donc devenu un outil, un levier de performance pour les entreprises (Gesson, 2019).

Tanquerel et Condor (2020) postulent que la quête de productivité se cache derrière une importante communication institutionnelle qui tourne autour de la facilitation et de la notion de bonheur au travail. Cette intense communication peut être instrumentalisée pour devenir un levier de performance dans la sphère professionnelle. Cependant, même si la quête de bonheur au travail ne s'oppose pas à la quête de performance, la fonction de « Responsable du bonheur » s'avère trompeuse dès lors que les entreprises utilisent les pratiques de bien-être au travail au service de la performance (Ibid) ; ce qui fait l'objet de critiques récurrentes dans la littérature à propos du métier de CHO (Gesson, 2019).

Laurence Vanhée²⁸ affirme que le bien-être au travail est un levier de performance durable pour les entreprises et que ce lien doit être assumé, ce sans quoi il n'y aurait pas de « sens ». Effectivement, aujourd'hui, les CHO semblent davantage comprendre leur rôle au sein de la structure ainsi que le lien qui existe non seulement entre le bien-être au travail dont ils sont en charge et la productivité des salariés mais aussi entre le bien-être au travail et la performance organisationnelle (Collard, 2021).

Cependant, si ces auteurs confirment ce lien (bien-être au travail et performance organisationnelle), Mostert (2018), auteur cité dans Hamburger (2020), au contraire explique que certains CHO ne prennent pas toujours au sérieux leur propre position et par

²⁸ Laurence Vanhée interview - Google Search. (s. d.).

https://www.google.com/search?q=Laurence+Vanh%C3%A9+interview&rlz=1C1AVFC_enBE840BE840&sxsrf=AB5stBj3yhspulwHbmY6B_Bbegkvho6JA%3A1690316284608&ei=C3AZLnJJ2oi-gP4oq_6Ac&ved=0ahUKEw5t87t1qqAAxUd1AIHHWLFd30Q4dUDCA8&uact=5&oeq=Laurence+Vanh%C3%A9+interview&gs_l=Exgnd3Mtd2l6LXNlcnAiGkxhdXJlbmNlIFZhbmlDqWUgaW50ZXJ2aWV3MgcQIRigARgKSI0YUNMDWJMxAR4AJABAjgBuQGgAbMNqgEENC4xMLgBA8gBAPgBAciCBxAJGLADGCiCAGgOLhiABBiwA8ICCRAGAcYHhiwA8ICBxAGLACGICAgCQLhgNGIAEwgIIEAAYBRgeGA3CAhYQLhgNGIAEGJcFGNwEGN4EGOAE2AEBwgIHECMYigUYJ8ICBBAJGCiCAGuQLhiABMICBhAAGBYHsICFBaGIAEGJcFGNwEGN4EGOAE2AEBwgIIECEYyAHiAwQYASBBiAYBkAYDugYGCAEQARgU&scclint=gws-wiz-serp#fpstate=ive&vld=cid:0c83f462,vid:wGXUjt6pGEO

conséquent, ne voient pas le lien entre leur fonction et les objectifs de l'entreprise pour aboutir à une meilleure performance (Hamburger, 2020). Ceci s'explique par le fait que la vocation primaire d'un CHO est de faire profiter les collaborateurs et non l'entreprise (Gesson, 2019). Ils ne sont donc pas dans une optique productiviste (Hassani, 2017). S'ils n'arrivent pas d'eux-mêmes à prouver leur contribution à la performance de l'entreprise, le risque auquel les CHO s'exposent est de se voir marginalisé et au final, de voir leur fonction disparaître (Hamburger, 2020). De plus, selon l'auteur, un plus grand bonheur au travail n'est pas forcément un levier de meilleure performance au travail contrairement à ce que beaucoup d'auteurs ont cherché à démontrer. C'est pourquoi Mostert (2018) recommande de mesurer le bonheur au travail, en plus de le stimuler, afin de pouvoir répondre au lien de causalité (Hamburger, 2020).

3.3.2.1.2. Mesure de l'engagement : une mesure controversée

Grâce à leur étude, il a été confirmé que l'engagement au travail, qui se mesure via l'UWES, est l'antipode positif de l'épuisement professionnel (*burn-out*), dont les trois dimensions sont l'épuisement, le cynisme et l'inefficacité professionnelle ; l'épuisement professionnel est mesuré, quant à lui, à l'aide du MBI, *Maslach Burnout Inventory* (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Les dimensions de l'un (vigueur et dévouement) sont en corrélation négative de l'autre (épuisement et cynisme) excepté la dimension absorption de l'engagement qui ne reflète pas l'antithèse positive de la dimension de l'épuisement professionnel, le manque d'inefficacité professionnelle. Selon Schaufeli, Bakker et Salanova (2006), ces dernières dimensions sont bien distinctes. Cependant, même si leur analyse amène à dire que l'engagement au travail est lié à l'efficacité professionnelle, ils ne sont pas arrivés à déterminer l'ordre de causalité et si l'efficacité au travail s'avère être une conséquence, un antécédent ou plutôt une composante de l'engagement. De plus, dans le test utilisé, les items sont exprimés de façon positive et sont ensuite inversés pour donner un score négatif qui témoignerait d'un manque d'efficacité professionnelle. L'utilisation de la même échelle pour mesurer l'engagement professionnel et l'épuisement professionnel inquiètent certains auteurs car la formulation positive des items semble inefficace pour expliquer le *burn-out* (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). D'autres remettent en question non seulement la méthode exploitée pour mesurer l'engagement professionnel mais aussi la validité des mesures qui existent étant donné que les méthodes de mesure de l'engagement ont été fondées sur l'épuisement professionnel (Saks & Gruman, 2014).

Même si nous savons que l'engagement est l'antipode positif de l'épuisement professionnel, Schaufeli (2013) soutient que ce sont deux états bien distincts. C'est pourquoi il est nécessaire de mesurer ces deux concepts de façon indépendante à l'aide d'une échelle distincte et non via une échelle qui utilise « le profil opposé des scores d'épuisement professionnel du MBI. » [FR] (Saks & Gruman, 2014).

Mais la signification, la mesure et la théorie de l'engagement des salariés restent toujours une préoccupation centrale (Saks & Gruman, 2014). Saks et Gruman (2014) ont essayé, dans leur étude, d'apporter une théorie de l'engagement des salariés qui concilie la théorie de l'engagement de Kahn (1990) et le modèle Job Demandes-Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007), fondé sur les exigences et les ressources professionnelles et stipule que plus un salarié bénéficie de ressources professionnelles, plus il sera engagé professionnellement. Car en effet, les ressources professionnelles vont jouer un rôle important dans la motivation qui elle peut conduire à plus d'engagement, plus d'attitudes positives et plus de bien-être au travail et diminuer ainsi le risque d'épuisement (Crawford et al., 2010, auteurs cités dans Saks et Gruman, 2014). Mais leurs résultats montrent qu'il

n'y a pas toujours d'accord sur la signification de l'engagement des salariés et que la validité de la mesure de l'engagement la plus connue (UWE-S) pose question et inquiète d'autant plus que la mesure de l'UWES n'est pas compatible avec la définition de l'engagement de Kahn (1990) (Saks & Gruman, 2014).

Crawford et al. (2010), auteurs cités dans Saks et Gruman (2014), ajoutent que les exigences professionnelles sont, elles, des indicateurs puissants qui peuvent prédire l'épuisement professionnel.

3.3.2.1.3. Le CHO : un outil pour promouvoir l'image de marque ? Un bon argument de communication

Il est nécessaire de faire la différence entre l'entreprise qui intègre le nouveau paradigme organisationnel du bien-être au travail dans une vraie démarche innovante (Barel, 2019) et l'entreprise qui par mimétisme adopte ce nouveau paradigme dans le but d'être attractif sur le marché (Gesson, 2019) afin de répondre aux exigences des nouvelles générations en matière d'environnement de travail, de plaisir et de bien-être (Tanquerel & Condor, 2020).

Pour être attractif sur le marché de l'emploi, le bien-être au travail et la dimension humaine sont mis en avant par les organisations et sont même surenchérés pour recruter les bons talents et la génération Y qui est friande du plaisir et du bien-être au travail. Pour y parvenir, les entreprises vont jouer sur l'effet « branding », « marketing » avec l'appellation et le métier de Chief Happiness Officer qui peut être « séduisant ». Olivier Toussaint, fondateur du Club des CHO, voit dans le recrutement d'un Responsable du bonheur un bon argument de communication pour certaines organisations.²⁹ Mais cette pratique « teintée de « marketing » » peut être un danger pour l'image et la réputation de l'entreprise (Tanquerel & Condor, 2020). Olivier Toussaint relate que dans ce cas, le recrutement d'un CHO n'a aucun sens. Cette image de marque peut d'ailleurs décrédibiliser la fonction de CHO et même altérer l'image de l'organisation ; ce qui a d'ailleurs poussé certaines entreprises connues à changer l'intitulé de l'appellation de la fonction de CHO en optant pour un titre plus neutre (Tanquerel & Condor, 2020).

3.3.2.1.4. Le CHO : une façon de masquer les lacunes managériales ?

Au regard des changements du rapport au travail observés aujourd'hui, les salariés sont de plus en plus demandeurs de management bienveillant. En plus de son rôle de contrôle, on demande aux managers de mener un rôle de facilitation et d'animation (faciliter les échanges, être à l'écoute, anticiper et gérer les difficultés et conflits, avoir un rôle d'arbitre) et de disposer de qualités telles que l'écoute, la compréhension, l'empathie, l'indulgence, l'encouragement, la communication, la confiance (Gesson, 2019). Or, c'est exactement le rôle qu'assume le CHO et les qualités qui lui sont demandées. La question qui se pose alors pour Gesson (2019) est de savoir si finalement le fait de faire appel à un CHO en entreprise n'est pas une manière de couvrir l'incapacité du manager à assumer certains rôles qui relèvent de sa responsabilité ? Linhart (2015) partage ce propos. D'après elle, la dimension eudémonique du bonheur est du ressort des managers et du service des ressources humaines. C'est à eux que revient la responsabilité de créer du sens par rapport à leur travail et de « trouver la voie du bonheur » pour les salariés.

²⁹ Loye, D. (2017, 12 juillet). Chief Happiness Officer : poste stratégique ou poudre aux yeux ? *Les Echos Start*. <https://start.lesechos.fr/apprendre/gagner-leadership/chief-happiness-officer-poste-strategique-ou-poudre-aux-yeux-1177662>

Un autre aspect rétorqué par les détracteurs des CHO est la bienveillance que certaines entreprises veulent à tout prix véhiculer via un management moderne, stratégie qui enlève aux salariés le droit, en quelque sorte, de se plaindre car tout est maintenant mis à leur disposition pour qu'ils soient heureux. C'est ce qui ne laisse pas sans réponse les détracteurs qui expriment « qu'il ne faut pas faire du CHO l'avatar d'un management défaillant. » (Gesson, 2019).

3.3.3. Des dérives à contourner ? Encore des critiques...

Comme c'est souvent le cas, tout ce qui est nouveau en entreprise fait l'objet de critiques. Plusieurs auteurs relèvent les dérives du métier de CHO qu'il est nécessaire de contourner.

3.3.3.1. Les dangers de l'injonction du bien-être au travail

Dans leur ouvrage « Happycratie », Cabanas et Illouz (2018) dénonce l'injonction au bonheur, fondée sur la psychologie positive, et le business autour de ce bonheur (Mégarbané, 2019). Nous devons être heureux à chaque moment de notre vie et nous soumettre au diktat du bonheur, tant au niveau de la sphère privée que professionnelle (Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Mégarbané, 2019). Cabanas et Illouz (2018) mettent ici en avant le danger d'un management construit autour du bonheur qui est devenu un « instrument de pouvoir. » (Mégarbané, 2019). En effet, les émotions positives qui en découlent s'imposent et vont même jusqu'à être des traits de caractère plus importants que la qualification ou les aptitudes des individus pour accéder au monde du travail.

A travers cette happycratie, l'entreprise promet le bonheur à ses collaborateurs et veille ainsi à s'assurer de leur loyauté et à empêcher leur désengagement (Gesson, 2019). Cette approche est de plus en plus adoptée par les pratiques managériales et le coaching en entreprise.³⁰

Certaines organisations ont une vision utilitariste du bonheur : aujourd'hui, la tendance est de dicter aux individus la manière de devenir heureux puisque pour être heureux, il suffirait d'avoir une attitude positive, de croire en soi et en son potentiel, ce qui signifie que nous sommes tous capables d'être heureux si nous adoptons une attitude positive. Alors qu'autrefois, le bonheur résultait de moments, d'événements heureux de la vie. L'aporie de cette injonction est de dire que si nous ne parvenons pas à être heureux, nous pouvons nous en prendre qu'à nous-mêmes car nous sommes les seuls responsables de notre malheur (Gesson, 2019 ; Mégarbané, 2019).

De plus, à force d'inculquer la psychologie positive et les émotions positives aux individus, il y a un risque de vivre mal ses émotions négatives, de ne pas savoir faire face aux difficultés vécues et de se sentir exclu, marginalisé, isolé de la société qui prône le bonheur (Hassani, 2017 ; Mégarbané, 2019). En d'autres termes, cela tend à délégitimer les émotions et les sentiments négatifs. C'est comme si les sentiments négatifs tels que la colère ou encore l'envie n'avaient plus de place dans nos vies et deviennent honteux, explique Illouz dans une interview dans *Le Monde* (Gesson, 2019). Or, le malheur, les moments difficiles et les émotions négatives font partie de la vie (Mégarbané, 2019) et de

³⁰ Maurot, É. (2018, 13 septembre). « Happycratie » d'Edgar Cabanas et Eva Illouz. *La Croix*. <https://www.la-croix.com/Culture/Livres-et-idees/Happycratie-dEdgar-Cabanas-Eva-Illouz-2018-09-13-1200968365>

la réalité de l'entreprise (Gesson, 2019). C'est ce qui permet à tout un chacun d'être dans une démarche d'amélioration continue.

Cette injonction au bonheur au travail, à l'amusement et le sens de la camaraderie sont fortement critiqués par plusieurs intellectuels (de Funès & Bouzou, 2018 ; Linhart, 2015 ; Cabanas & Illouz ; Cederström et Spicer, auteurs cités dans Gesson 2019 et dans Tanquerel & Condor, 2020) car selon eux, il ne suffit pas de recruter un expert du bonheur au travail pour résoudre tous les problèmes rencontrés par les salariés. Le CHO est présenté comme la solution qui marque la fin des problèmes liés au stress, à l'épuisement professionnel, au *burn-out*, *bore-out*, *brown-out*, aux risques psychosociaux, etc., rencontrés par les salariés dans la sphère professionnelle alors qu'en réalité, l'accompagnement et l'aide que le CHO propose ne sont que secondaires car il n'agit pas à la source du problème et ne fait que « soigner les conséquences » (Mégarbané, 2019). Comme Hassani (2017) le relève, les Responsables du bonheur n'ont pas une recette miracle du bonheur des salariés en entreprise car, selon Ely et Metge (2016), auteurs cités dans Hassani (2017), ce bonheur ne peut « ni se décréter, ni se normaliser, encore moins se prescrire » (Hassani, 2017), vision que partage également Hamburger (2020) : « Il ne sert à rien de déployer ou d'imposer. Il est plus efficace d'inspirer et d'enthousiasmer. »

Un autre écueil relève des dérives éthiques que peuvent engendrer les pratiques de ce métier. En effet, Bardon (2017), auteur cité dans Tanquerel et Condor (2020), exprime que les collaborateurs qui ne souhaitent pas participer par exemple « aux fun events » organisés par le CHO risquent de subir une réprobation sociale au sein de l'organisation. Si le collaborateur estime que ces dispositifs ne contribuent pas à son bonheur et son bien-être au travail, le professionnel au service du bonheur ne doit pas le forcer. Le bonheur ne doit donc pas devenir un but en soi.

Ces critiques amènent à qualifier cette pratique du bonheur au travail et la fonction de Chief Happiness Officer d'hypocrisie managériale et d'arnaque intellectuelle (Cabanas & Illouz, 2018 ; Gabilliet, 2018³¹, auteurs cités dans Gesson, 2019) d'autant plus que personne, encore moins une entreprise, ne peut commander le bonheur d'autrui (Gesson, 2019) et que le bonheur se construit davantage dans la sphère privée que professionnelle (Gabilliet, 2018³², auteur cité dans Gesson, 2019). Le bonheur est une aspiration et non un droit ou encore moins un devoir (Mégarbané, 2019).

3.3.3.2. Un management humain et bienveillant : le risque d'un « trop » d'humain et de bienveillance... un juste équilibre à trouver dans sa communication ?

Aujourd'hui, nous assistons, selon Linhart (2015), à une sur-humanisation du travail portée par les nouveaux modèles managériaux. Autant que la déshumanisation taylorienne faisait débat et était sujette à critique, la « sur-humanisation », le « trop » d'humain l'est tout autant.

3.3.3.2.1. Éviction de la professionnalisation au profit de la dimension humaine

Pour Linhart (2015), on ne peut pas soulager la souffrance des salariés au travail en les réconfortant avec des dispositifs de bien-être au travail tels que les coaches, les numéros verts de psy, les formations contre le stress, les séances de massage, les séances de méditation, etc., divers services et dispositifs, s'appuyant sur des qualités humaines, mis

³¹ DECODE.MEDIA. (2023b, juillet 24). Philippe Gabilliet (ESCP) : « ; Le Chief Happiness Officer est une escroquerie intellectuelle » ; [Vidéo]. Vimeo. <https://vimeo.com/302863397>

³² Idem.

en place en réalité pour que les salariés s'investissent et s'engagent pleinement dans leur travail (Linhart, 2015 ; Linhart, 2021). Il faut, cite-t-elle, davantage miser sur la reconnaissance de la professionnalité, en ce sens, des capacités, des compétences et des expériences professionnelles et respecter leurs points de vue pour protéger, garantir et respecter leur humanité et limiter ainsi la souffrance au travail. C'est ce qu'attendent d'ailleurs les collaborateurs plus que la prise en compte de l'aspect humain d'un point de vue relation interpersonnelle, ce que Linhart (2015) ne nie pas. En effet, « Détenir un métier, des connaissances validées, permet de ne pas mettre sa personne en danger à chaque instant dans son travail, de ne pas avoir à puiser sans cesse dans ses ressources les plus intimes. »

Ce qu'elle constate s'inscrit dans une démarche de déprofessionnalisation des salariés qui cache avant tout un management soucieux de contrôler et de maîtriser davantage le travail de ses collaborateurs via un management moderne qui, par le déploiement des politiques humaines, de bonheur au travail, s'en prend à la personne comme une ressource humaine et non comme un professionnel. En effet, il est plus facile de tenir et de gérer le salarié en tant qu'humain que professionnel lorsqu'il est dénué de tout repère professionnel. Ce type de management relève d'un paradoxe car il ne serait pas déshumanisant mais au contraire, trop humain, sur-humanisant (Linhart, 2015). Selon Cederström et Spicer, auteurs cités dans Gesson (2019), derrière cette pratique managériale se cache l'idée de standardiser la conduite des acteurs et d'abolir tout esprit critique en enlevant leur capacité à contester et s'opposer. C'est ce qui pousse Linhart (2015) à faire le parallèle avec la déshumanisation taylorienne du travail : cette vision humanisante de la gestion des ressources humaines doit nous inquiéter car elle rend les salariés plus vulnérables, dépendants et fragiles. L'ironie du sort est que la substitution de l'humain au professionnel devient alors source de souffrance et de mal-être, ce qui peut affecter, comme nous l'avons explicité plus haut, la productivité et par conséquent, la performance de l'entreprise. Linhart (2015) ne voit donc pas de plus-value de cette réhumanisation du travail et avance l'idée que, au lieu de contrôler et maîtriser le travail des salariés, il suffirait de reconnaître la professionnalité des salariés et de leur faire confiance dans leur travail ; ce qui permettra d'obtenir un engagement de qualité de la part des salariés, réelle ressource pour l'entreprise.

3.3.3.2.2. L'humain au centre : dérives d'une communication bienveillante

Une autre dérive qui relève de la modernisation managériale qui prône la dimension humaine au sein de l'organisation est, selon Linhart (2015), l'intrusion dans la vie privée des collaborateurs. En effet, le fait que certaines entreprises, en s'intéressant au bonheur de ses collaborateurs, s'intéressent en réalité à une dimension plus intime, ouvre la porte à cette intrusion qui inquiète Linhart (2015) : « Dors-tu assez ? », « As-tu pensé à faire du sport ? », « Et si l'on parlait de ton hygiène de vie, est-ce que tu ne te serais pas remis à fumer ? ». Cette intrusion qui n'a qu'un seul objectif, vérifier et contrôler la vie des salariés pour qu'ils soient toujours plus productifs, rappelle les pratiques de Ford dans les années 1920-1930.

Un autre risque réside dans le positionnement hiérarchique du CHO. Comme nous l'avons vu, l'acteur au service du bonheur peut être rattaché au service ressources humaines d'une entreprise. Dans ce cas, un risque peut se poser : comme le cite une CHO interviewée dans l'étude de Gesson (2019) (verbatim) : « *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.* » Et comme l'hypothèse émise par Céline Tissot, ancienne responsable RH de proximité, dans son mémoire de Master le stipule (verbatim)

: « le recours à la notion de proximité est une tentative de l'entreprise d'assurer un bon niveau de contrôle sur des individus plus autonomes... » (Linhart, 2015). Elle parle de proximité subjective caractérisée par « une relation presque amicale » et d'une relation de bienveillance voire même de sympathie personnelle.

De plus, dans l'étude empirique de Hassani (2017), pour exprimer la position ressentie au sein de l'organisation, certains CHO ont évoqué avoir une place, un rôle familial. Cela se confirme dans leurs propos. Même s'ils ne représentent qu'une minorité, le vocable utilisé fait allusion au registre familial ou encore affectif. Certains décrivent leur rôle comme celui d'une mère, d'une maman. D'autres expliquent « travailler avec des personnes que l'on aime » (Hassani, 2017). Cet excès d'attention et de « chouchoutage » que peut porter et avoir le CHO sur les équipes de terrain peut également leur être défavorable car cela peut augmenter leur vulnérabilité face aux échecs, relate Hamburger (2020).

Au vu de tous ces propos, la légitimité de ce modèle managérial moderne, dont le Chief Happiness Officer n'est qu'une des manifestations, est remise en question par Linhart (2015). Le côté récréatif du bien-être au travail tel qu'il a été défini par l'auteur n'a qu'un temps et n'est pas une solution viable si l'on n'apporte pas aux collaborateurs un sens dans leur travail.

3.3.4. Le Chief Happiness Officer, à lui seul responsable du bonheur de ses collaborateurs : utopie ?

Nous avons vu qu'aujourd'hui, les jeunes générations aspirent à d'autres attentes que leurs aînés. Ils expriment des besoins et des désirs en termes de bonheur, bien-être au travail pour leur épanouissement (bonheur hédonique) et la réalisation de soi (bonheur eudémonique). En effet, ils veulent pouvoir donner du sens à leur travail, comprendre leur rôle au sein de la structure, suivre des formations continues, obtenir de la reconnaissance de leurs managers et adapter leurs conditions de travail (horaires aménagés, flexibilité...). Ils sont en demande d'un management moderne et surtout bienveillant (Gesson, 2019). L'arrivée d'un « Responsable du bonheur » au travail dans l'entreprise sous-entend qu'il suffirait de sa présence pour apporter, améliorer et assurer le bonheur de ses collaborateurs.³³

En plus du fait que le CHO apporte surtout le bien-être hédonique et néglige davantage l'eudémonique (Tanquerel & Condor, 2020), Suzanne Nieuwenhuijs, CHO dans une organisation gouvernementale et reprise dans l'article de Hamburger (2020), explique que le CHO ne peut pas, à lui tout seul, apporter et augmenter le bonheur au travail des salariés. Pour elle, cela demande la coopération de l'organisation : dans sa culture d'entreprise, elle doit permettre l'épanouissement du leadership personnel (Hamburger, 2020). Gesson (2019), Tanquerel et Condor (2020) vont dans le même sens. L'intégration et la promotion du bonheur au travail doivent faire partie de l'ADN de l'entreprise, être au cœur de la stratégie et être véhiculées par la culture d'entreprise et ce, à tous les niveaux hiérarchiques. Ainsi, pour Gesson (2019), c'est le directeur qui doit être avant tout le premier responsable du bonheur, en d'autres termes le premier CHO de l'entreprise. De plus, si des problèmes de communications existent entre les individus, que les pratiques managériales ne sont pas adéquates et adaptées, quel que soit le niveau de bonheur apporté par le CHO au travail, il ne sera pas forcément bénéfique (Hamburger, 2020).

³³ Artis, J. (2020). Chief Happiness Officer, les vrais enjeux de ce nouveau rôle. [appvizer.fr. https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/bien-etre-employees/cho-metier](https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/bien-etre-employees/cho-metier)

Un autre moyen de diffuser et de propager le bonheur au travail est, pour Hamburger (2020), de créer des ambassadeurs internes qui peuvent être des managers, des praticiens des ressources humaines ou encore d'autres employés motivés. Puisque, comme Cabanas et Illouz (2018) (Mégarbané, 2019) et Tanquerel et Condor (2020) le disent, recruter un expert du bonheur tel qu'un CHO n'est pas le remède miracle pour apporter le bonheur au travail et résoudre tous les problèmes liés à la sphère du travail, ajoute Gesson (2019).

Dans le nouveau système managérial contemporain, la préoccupation du bien-être au travail a amené les organisations à mettre en place les dispositifs nécessaires pour tenter de rendre à tout prix les collaborateurs heureux au travail (Linhart, 2015). Avec ce management, le salarié n'a pas d'autre alternative que d'exécuter le travail prescrit (procédures, protocoles, méthodologies, contrôles, reportings...) par les managers au détriment de sa professionnalité et de sa performance ; ce qui peut, d'après Linhart (2015), aller à l'encontre de son bien-être et l'exposer ainsi à des risques psychosociaux, au *burn-out*, *bore-out*, mal-être, à la souffrance. Si l'on ne tient pas compte du travail réel du salarié qui est représenté par les connaissances, les savoirs, les initiatives, etc., dans ces conditions, le travail du CHO, dont la mission principale est d'apporter le bonheur à ses collaborateurs, est voué à l'échec.

Nous parlons beaucoup du CHO dans la promotion du bien-être au travail des salariés mais il ne faut pas oublier qu'il existe également d'autres services et instances qui permettent d'assurer la sécurité et la santé, physique et psychologique, au travail (Tanquerel & Condor, 2020).

4. Discussion des résultats

Depuis les années 2000, avec l'apparition des nouvelles exigences sociales, sociétales et technologiques, le bien-être au travail occupe de plus en plus une place centrale dans le processus stratégique des organisations, ce qui les pousse à un changement de paradigme (Gesson, 2019 ; Hassani, 2017 ; Lacan, 2017 ; Tanquerel & Condor, 2020).

Demander aux salariés d'atteindre des objectifs toujours plus considérables en travaillant dans la joie et la bonne humeur, relève Hassani (2017), apprendre à mieux communiquer, travailler plus rapidement, gérer les conflits rencontrés et faire du numérique un outil de travail au quotidien, ajoute Hamburger (2020), pourraient être source de problèmes professionnels et de risques psychosociaux chez les salariés tels que le stress, l'épuisement professionnel (*burn-out*), le *bore-out*, le *brown-out*, l'absentéisme, le présentéisme (Gosselin & Lauzier, 2011 ; Lacan, 2017) et le *turnover* (Schaufeli, 2014 ; Hassani, 2017 ; Gesson, 2019). Saks et Gruman (2014) et Gesson (2019) avancent tous deux que ces syndromes professionnels questionnent le modèle managérial actuel car ils reflètent « un monde du travail peu engageant ». Mais si le bien-être au travail est au cœur des stratégies organisationnelles, c'est aussi parce qu'il est revendiqué aussi bien par les individus qui veulent l'optimiser que par les nouvelles générations Y et Z, relatent Lacan (2017), Gesson (2019) et Haegel (2020). Ces dernières accordent beaucoup d'importance à l'environnement de travail, au bien-être au travail et au plaisir (Tanquerel & Condor, 2020) et veulent désormais contrôler l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Le package salarial ou les avantages matériels ne suffisent plus pour satisfaire le bonheur et être attractif sur le marché, confirme Gesson (2019). Une autre raison de cette préoccupation est la corrélation entre le bien-être des salariés et la productivité, l'efficacité et la performance de l'entreprise (Lacan, 2017 ; Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Hassani, 2017).

Même si la « loi bien-être »³⁴ oblige toute entreprise à déployer une politique de bien-être au travail dans le souci de veiller à la sécurité et à la santé physique et psychologique des travailleurs, Merle (2016) constate que les problèmes liés au mal-être ne semblent pas être totalement éradiqués, ils persistent encore dans les entreprises, appuie Lacan (2017). C'est là que le bonheur au travail devient un enjeu important pour les organisations qui sont soucieuses d'intégrer un Chief Happiness Officer pour apporter, favoriser et améliorer le bonheur/bien-être au travail des collaborateurs.

S'il relève de la responsabilité du CHO de rendre les collaborateurs heureux, certains comme Dorian Saorin ont toutefois souligné que la notion de bonheur est difficile à définir étant donné qu'il peut varier selon la culture, le pays et même selon l'individu, ajoutent Hassani (2017) et Gesson (2019). Hassani (2017), Gesson (2019) et Hamburger sont alors d'accord pour dire que cette notion reste très abstraite et subjective car chaque individu a sa propre définition. Il n'existe donc pas de définition universelle (Hassani, 2017 ; Gesson, 2019). Et lorsque nous parlons de bonheur lié au travail, pour certains auteurs comme Feuvrier (2014), Hassani (2017) ou encore Philippe Gabilliet³⁵, auteur

³⁴ Bien-être au travail | Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail?id=556#AutoAncher0>

³⁵ DECODE.MEDIA. (2023b, juillet 24). Philippe Gabilliet (ESCP) : « ; Le Chief Happiness Officer est une escroquerie intellectuelle » ; [Vidéo]. Vimeo. <https://vimeo.com/302863397>

cité dans Gesson (2019), ces deux termes relèvent d'un oxymore. De plus, le bonheur se construirait dans la sphère privée et non dans la sphère professionnelle. Pour ces raisons, Philippe Gabilliet et Gesson (2019) notent que ce n'est pas à l'entreprise d'apporter le bonheur au travail et de faire des collaborateurs des individus heureux. Or, les organisations ne peuvent pas faire sans se préoccuper du bien-être au travail puisque, comme nous l'avons expliqué, ils doivent pouvoir répondre aux différentes exigences.

Afin de répondre à notre question de recherche générale qui sous-entend notre revue systématique de la littérature « Le Chief Happiness Officer représente-t-il réellement un levier pour la promotion du bonheur au travail des salariés ? Et quelle est la place de la communication dans son rôle ? », nous avons tenté de répondre à des sous-questions autour du métier de Chief Happiness Officer qui ont structuré notre travail de recherche. Nous avons donc essayé de comprendre et de cerner ce nouveau métier ; de voir comment il apporte le bonheur au travail ; de voir comment ce métier et sa contribution au bien-être sont perçus par les scientifiques ; de déceler les éventuels enjeux, faces cachées et dérives de ce métier ; et enfin, d'identifier la place de la communication dans le rôle du CHO et les points de similitudes qui pourraient exister entre ce métier et celui de communicant interne. Les réponses aux questions vont guider notre discussion des résultats.

Lors de la rédaction de ce travail de recherche, nous avons constaté que certains auteurs comme Kjerulf (2015), Hassani (2017), Beau (2019), Gesson (2019), Hamburger (2020), Tanquerel et Condor (2020), Collard (2021) avaient des propos axés sur la professionnalité du métier de Chief Happiness Officer alors que d'autres intellectuels tels que Linhart (2015 ; 2021), Cabanas et Illouz (2018) auteurs cités dans Mégarbané (2019), Cederstrom et Spicer auteurs cités dans Gesson (2019), de Funès & Bouzou (2018) auteurs cités dans Masingue (2019) tenaient davantage des propos critiques qui portent sur le métier de CHO et sur les pratiques de bien-être au travail mises en place par les entreprises. De plus, il est intéressant de souligner que certains auteurs tels que Hassani (2017), Gesson (2019), Tanquerel et Condor (2020) et Collard (2021) partagent, dans leur publication, des propos critiques portés par certains des intellectuels.

Gesson (2019) et Collard (2021) ont démontré que le CHO s'inscrit bien dans un changement de paradigme et que le bien-être au travail est une réalité dans la stratégie des entreprises. Même si la littérature scientifique nous a permis de mieux connaître et comprendre le métier de CHO, ce métier semble néanmoins être encore un métier aux contours très flous, comme avancé par les auteurs, ce qui l'empêche d'être légitimé, reconnu et institué. Et nous allons comprendre les raisons pour lesquelles ce métier reste encore flou malgré que nous avons tenté de le définir dans la première partie de notre travail.

Même si l'appellation « Chief Happiness Officer » est la plus connue et la plus séduisante, il en existe bien d'autres (Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021 ; Linhart, 2021) qui dépendent du secteur d'activité, de la culture de l'entreprise et de son organisation, affirme Gesson (2019) mais aussi des missions et des objectifs que le CHO doit réaliser, complètent Hassani (2017) et Beau (2019). Mais comme l'explique Gesson (2019), certaines de ces appellations peuvent très vite devenir sujettes à ironie voire aux moqueries, ce qui peut décrédibiliser le métier de CHO et jouer en sa défaveur quant à sa

légitimité. De plus, le fait qu'il n'existe pas de titre standard rend ce métier flou, ajoute Collard (2021).

De plus, même si Tanquerel et Condor (2020) ont pu mettre en évidence des caractéristiques communes à tous les CHO, une certaine hétérogénéité est également observée dans leur profil, leur formation et même dans leur parcours professionnel ; ce qui, d'après certains auteurs, s'expliquent par le fait que les entreprises recrutent en fonction de leurs besoins et de leurs attentes (Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2021 ; Collard, 2021).

Cependant, ce qui interpelle plusieurs auteurs est qu'il n'existe encore aucune formation diplômante qui puisse permettre d'assurer et de remplir la fonction de CHO de manière uniforme et de le reconnaître en tant que professionnel (Beau, 2019 ; Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021). Or, Hamburger (2020) dit qu'il est fondamental, comme pour n'importe quel métier, que le CHO soit suffisamment formé sur les sciences du bonheur au travail afin de développer des compétences professionnelles et de ne pas se reposer uniquement sur son savoir-être, exprime Gesson (2019). En l'absence d'un programme d'étude standard, les filières qui représentent aujourd'hui les formations les plus adéquates pour occuper le poste de CHO sont la communication et les ressources humaines (Gesson, 2019). Ce constat n'est pas étonnant puisque, comme l'ont relevé beaucoup d'auteurs, les qualités et les compétences attendues tournent généralement autour de la dimension relationnelle avec un aspect social et humain prédominant (Beau, 2019 ; Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021) ; raison pour laquelle, selon Tanquerel & Condor (2020), le CHO doit posséder un sens développé de la communication. Kjerulf (2015) dira même qu'il est impératif que le CHO soit lui-même le premier acteur qui inspire le bonheur étant donné qu'il a la responsabilité de rendre heureux les collaborateurs.

D'un point de vue positionnement organisationnel, la plupart des CHO disent être rattachés à la direction générale (Hassani, 2017 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021) ou encore au service des ressources humaines (Collard, 2021), de la communication interne (Hassani, 2017 ; Tanquerel & Condor, 2020) et de l'évènementiel (Tanquerel & Condor, 2020). D'autres ne sont rattachés à aucun service puisque leurs missions sont transversales, précisent Hassani (2017), Gesson (2019) et Beau (2019). L'absence d'un positionnement et d'un rattachement hiérarchique communs et spécifiques aux CHO fait l'objet de grands débats.

En effet, Laurence Vanhée³⁶ et Olivier Toussaint (Gesson, 2019) insistent sur le fait que le CHO doit impérativement être rattaché à la direction car il doit pouvoir occuper un poste stratégique et non opérationnel, ce sans quoi, le rôle du CHO n'aurait aucun sens ; ce qui, par conséquent, altérerait l'image et la crédibilité du CHO au sein de l'entreprise. Kjerulf (2015), quant à lui, ajoute que peu importe le positionnement et le rattachement hiérarchique du CHO, le plus important est qu'il soit soutenu par la haute direction pour que son travail porte ses fruits.

³⁶ Vairet, F. (2018, 9 avril). Pour ou contre le chief happiness officer ? *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/pour-ou-contre-le-chief-happiness-officer-1245733>

Beau (2019), au contraire, défend l'idée que le discours du CHO porterait davantage s'il est lié aux équipes de terrain car c'est sa proximité et l'attention qu'il porte envers ces derniers qui permettraient d'augmenter sa crédibilité au sein de l'organisation.

Mais encore, d'après les dirigeants d'entreprise, l'idéal serait de créer des postes transversaux pour apporter le bonheur au travail et le propager à l'ensemble des collaborateurs (Tanquerel & Condor, 2020). Cependant, ce positionnement transversal n'est pas favorable au CHO puisque c'est l'élément qui, selon Gesson (2019), rend le plus « flou » son métier.

Quant au rôle du CHO, l'appellation du métier de « Responsable du bonheur » suffit pour deviner son rôle principal : apporter et améliorer le bonheur au travail et rendre les collaborateurs heureux sur leur lieu de travail. Ainsi, pour évincer toute source de mal-être au travail, la plupart des auteurs (Hassani, 2017 ; Gesson, 2019 ; Beau, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021) sont d'accord sur les deux grandes missions qui sont attribuées au CHO, celle de l'organisation et l'animation d'événements de tout genre, mission pour laquelle est associée la dimension « *happy* » du métier, et celle de la facilitation du travail journalier des collaborateurs aussi bien au niveau des relations et des communications que des tâches quotidiennes. C'est à travers ces deux missions que les auteurs confirment la contribution du CHO au bien-être hédonique et plus particulièrement celle de l'organisation et l'animation des événements qui semble être le principal levier d'amélioration du bonheur au travail d'après les CHO interviewés dans l'étude de Hassani (2017). Si ces auteurs sont tous d'accord sur les missions du CHO, certains d'entre eux le sont également sur la grande autonomie dont dispose le CHO dans la définition de ses objectifs et l'accomplissement de ses missions ; ce qui expliquerait, selon Collard (2021), qu'il n'existe pas une seule manière de faire ce travail puisque comme pour l'appellation de la fonction, le profil et le recrutement, les missions et objectifs du CHO vont aussi dépendre du secteur d'activité de l'entreprise, de sa culture, de son organisation (Gesson, 2019) et de sa taille (Tanquerel & Condor, 2020) ainsi que de la façon dont l'entreprise et le CHO lui-même perçoivent la fonction, pointe Collard (2021). Ces observations viennent ajouter un frein au métier de CHO dans sa légitimité et sa reconnaissance.

De plus, Collard (2021) va jusqu'à se poser la question de savoir si le travail de CHO ne serait pas une fonction plutôt qu'un métier étant donné que ce rôle peut parfois être assuré par des collaborateurs internes à l'organisation sans en avoir le titre : cela ne signifierait-il pas que n'importe quel salarié pourrait assurer le rôle de Responsable du bonheur ?

Même si cela fait près d'une dizaine d'années que le CHO est recruté en Belgique et en France, pour toutes les raisons citées, le côté « flou » et mal défini du « métier » – ou de la fonction – de CHO freine sa légitimité, sa reconnaissance et son institutionnalisation (Gesson, 2019 ; Collard, 2021) et laisse les portes ouvertes aux interprétations négatives (Sutter, 2018, auteur cité dans Tanquerel & Condor, 2020). Ces points critiques risquent d'entraver le déploiement de ce poste dans les entreprises, relate Gesson (2019) alors que d'après Hamburger, (2020), expert dans le domaine du bonheur au travail, le CHO est repris comme une des professions les plus prometteuses pour l'avenir.

Cette revue systématique de la littérature nous a aidés à mieux comprendre le métier de Chief Happiness Officer mais ne nous a pas aidés à le cerner clairement. Car en effet,

comme l'ont relaté les auteurs, ce métier reste encore un métier aux contours très flous étant donné qu'il n'existe ni appellation de fonction standard, ni formation et parcours professionnel type, ni qualités et compétences homogènes et ni positionnement commun et spécifique à tous les CHO. Cependant, un point est clair : tous sont d'accord pour dire que le CHO contribue effectivement à la dimension hédonique du bonheur/bien-être au travail des collaborateurs, en générant des émotions positives précise Collard (2021), ce qui prouve que cette fonction n'est pas purement cosmétique (Tanquerel & Condor). Mais sa contribution a été décrite comme étant partielle étant donné que le CHO n'agit pas sur la dimension eudémonique, une dimension essentielle pour que le salarié puisse s'investir et se réaliser dans son travail et lui donner du sens, ajoute Philippe Gabilliet (Gesson, 2019). Sa contribution répond partiellement à la définition du bien-être au travail au sens de Diener (1984) qui prend en compte les deux dimensions et ne prend en charge qu'une des trois catégories de leviers du bien-être au travail tel qu'énoncé par Fisher (2010), celle des événements qui participent au bonheur en créant des conditions favorables. Seule Collard (2021) avance qu'il peut également agir, mais à très petite échelle, sur le bien-être eudémonique.

La contribution partielle du CHO n'est pas surprenante vu que cette dimension ne se situe pas dans le périmètre de ses responsabilités. Si le gestionnaire du bonheur ne favorise que certaines formes de bien-être au travail (hédonique), pour Tanquerel et Condor (2020), sa contribution partielle ne concorderait pas avec l'appellation de la fonction de « Responsable du bonheur ». C'est pourquoi, pour Philippe Gabilliet, il serait plus judicieux de parler d'optimisme plutôt que de bonheur au travail dans les entreprises (Gesson, 2019), bonheur qui fait d'ailleurs l'objet de nombreuses critiques.

Le management construit autour du bonheur, d'ailleurs devenu un instrument de pouvoir (Cabanas & Illouz, 2018, auteurs cités dans Mégarbané, 2019), et le recrutement d'un Chief Happiness Officer ne semblent pas toujours relever d'une démarche authentique et sincère par les entreprises et présentent des enjeux, des faces cachées et des dérives qu'il est indispensable de contourner. Cabanas et Illouz (2018), auteurs cités dans Mégarbané (2019) dénoncent l'injonction au bonheur et le business qui en découle. En effet, le bonheur s'impose aux collaborateurs qui n'ont pas d'autre choix que d'être heureux au travail (Gesson, 2019 ; Mégarbané, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020). Et s'ils ne se soumettent pas à ce diktat du bonheur (Mégarbané, 2019) et s'ils n'adhèrent à la psychologie positive qui en découle, les risques qu'ils encourent sont nombreux car ils peuvent : subir une réprobation sociale au sein de l'entreprise (Bardon, 2017, auteurs cités dans Tanquerel & Condor, 2020), mal vivre leurs émotions négatives, ne pas savoir faire face aux difficultés vécues et se sentir exclu, marginalisé et isolé de la société (Hassani, 2017 ; Mégarbané, 2019). Pourtant, Cabanas et Illouz (2018) insiste sur le fait qu'il ne faut pas délégitimer les émotions et les sentiments négatifs qui font partie de la vie (Mégarbané, 2019) et de réalité de l'entreprise (Gesson, 2019). Au contraire, c'est ce qui permet, selon Gesson (2019), d'être dans une démarche d'amélioration de soi. Et à travers cette « happycratie », sous prétexte que l'organisation met en place des dispositifs de bien-être au travail tel que l'intégration d'un CHO, l'entreprise décline toute responsabilité quant au mal-être des salariés car pour elle, ce sont les collaborateurs eux-mêmes qui sont seuls responsables de leur propre malheur (Gesson, 2019 ; Mégarbané, 2019). Elye et Metge (2016), auteurs cités dans Hassani (2017), et Hamburger (2020) s'alignent sur le fait que le bonheur ne se décrète pas, ne se normalise pas et ne se prescrit

pas, encore moins par une entreprise ajoute Gesson (2019) ; en d'autres termes, « Il ne sert à rien de déployer ou d'imposer. Il est plus efficace d'inspirer et d'enthousiasmer. » Bardon (2017) ajoute d'ailleurs que le bonheur ne doit pas devenir un but en soi (Tanquerel & Condor, 2020) mais doit rester une aspiration, précise Cabanas et Illouz (2018) (Mégarbané, 2019).

D'autres enjeux et faces cachées sont également relevés par certains auteurs. Premièrement, si les organisations veulent à tout prix améliorer le bien-être au travail de leurs collaborateurs et la performance sociale, c'est parce qu'en rendant les salariés heureux, elles augmentent la motivation, la créativité, l'innovation, l'engagement et la productivité des salariés et par conséquent, la performance économique de l'entreprise : le bien-être au travail devient alors un outil, un levier de performance pour les entreprises (Gesson, 2019). Laurence Vanhée³⁷ confirme que le bien-être au travail est un levier de performance durable pour les entreprises, alors que pour Hamburger (2020), un plus grand bonheur au travail n'est pas forcément gage de meilleure performance. De plus, Laurence Vanhée, dans une interview³⁸, insiste sur le fait que la corrélation entre le bonheur au travail et la performance devrait davantage être assumée. Elle remarque tout de même que les CHO commencent à comprendre leur rôle et le lien qu'il peut exister entre leur fonction et les objectifs de l'entreprise même si pour Mostert (2018), auteur cité dans Hamburger (2020), ce n'est pas le cas car la vocation primaire d'un CHO est de faire profiter les salariés et non l'entreprise, ajoutent Gesson (2019) et Hassani (2017). Cependant, si le CHO n'arrive pas à prouver sa contribution à la performance de l'entreprise, il risque de se voir marginalisé et par conséquent, de voir disparaître sa fonction (Hamburger, 2020). Mais dès lors que les entreprises utilisent les pratiques de bien-être au travail pour accroître leur performance économique, performance qui se cache derrière une intense communication institutionnelle qui devient elle-même un levier de performance (Tanquerel & Condor, 2020), la fonction de CHO devient trompeuse. Deuxièmement, les entreprises vont mettre en avant ou même parfois surenchérir le bien-être au travail et la dimension humaine en jouant sur l'effet branding du métier et de l'appellation séduisante du CHO et ce, dans le but d'être attractif sur le marché de l'emploi et promouvoir leur image de marque. En d'autres termes, pour Olivier Toussaint, le CHO représente un bon argument de communication pour certaines organisations, ce qui, pour lui, n'a aucun sens (Gesson, 2019). De plus, cet effet teinté de marketing peut, selon Tanquerel et Condor (2020), décrédibiliser la fonction de CHO et ainsi altérer l'image et la réputation de l'entreprise. Enfin, comme nous l'avons vu, aujourd'hui, les salariés sont de plus en plus demandeurs d'un management bienveillant, ce qui demande aux managers d'endosser, en plus de leur rôle de contrôle, un rôle de facilitation et d'animation (Gesson, 2019). Or, ce rôle est actuellement assuré par le CHO. Le recrutement d'un CHO ne masquerait-il pas alors des lacunes managériales, en ce sens, l'incapacité des managers à assumer des rôles qui relèveraient de leurs responsabilités, questionne Gesson (2019). En plus de ce nouveau rôle qui leur est demandé, Linhart

³⁷ Vairet, F. (2018, 9 avril). Pour ou contre le chief happiness officer ? *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/pour-ou-contre-le-chef-happiness-officer-1245733>

³⁸ Laurence Vanhée interview - Google Search. (s. d.). https://www.google.com/search?q=Laurence+Vanh%C3%A9+interview&rlz=1C1AVFC_enBE840BE840&sxsrf=AB5stBj3yhspulwHbmY6B_Bbegkvho6JA%3A1690316284608&ei=C3AZLnJJ2oi-gP4oq_6Ac&ved=0ahUKEwi5t87t1qqAAxUd1AIHHWLF30Q4dUDCA8&uact=5&oeq=Laurence+Vanh%C3%A9+interview&gs_l=EGxnd3Mtd2l6LXNlcnAiGkxhdXJlbmNlIFZhbmlDqWUgaW50ZXJ2aWV3MgcQIRigARgKSI0YUNMDWJMXcAR4AJABAjgBuQGgAbMNqgEENC4xMLgBA8gBAPgBAClCBxAlGLADGCICAggQLhiABBiwA8lCCRAAGAcYHliwA8lCBxAlGLACGCICAgcQLHgNGIAEwgIIEAAYBRgeGA3CAhYQLHgNGIAEGJcFGNwEGN4EGOAE2AEBwglHECMYigUYJ8lCBBAjGCfCAGUQLhiABMICBhAAGBYHsICFBAuGIAEGJcFGNwEGN4EGOAE2AEBwglFECEY0AHiAwQYASBBiAYBkAYDugYGCAGQARgU&scisli= gws-wiz-serp#fpstate=ive&vld=cid:0c83f462,vid:wGXUtp6pGEo

(2015) ajoute que le bien-être eudémonique devrait aussi être assuré par les managers de proximité. Pour d'autres auteurs, le bonheur au travail doit faire partie de l'ADN de l'entreprise et être porté et véhiculé par la culture d'entreprise et ce, à tous les niveaux hiérarchiques (Hamburger, 2020), et principalement par le directeur, pointent Gesson (2019) et Tanquerel & Condor (2020), qui doit avant tout être le premier Responsable du bonheur.

La communication a souvent été énoncée comme une qualité et une compétence du CHO : ce dernier doit être un « super-communicant », doit « avoir un sens développé de la communication ».

Comme plusieurs auteurs l'ont relaté, le nouveau paradigme organisationnel du bien-être au travail demande aux entreprises d'opter pour un management humain, caractérisé par la bienveillance, en remettant l'humain au cœur de la préoccupation et de la création de valeur, avancent de Funès et Bouzou, auteurs cités dans Masingue (2019) et Taskin (2022). Le CHO a le devoir d'humaniser l'entreprise (Beau, 2019), ce qui, pour Julie Artis, n'est pas ce qu'il y a de plus compliqué étant donné que le CHO « c'est de l'humain avant tout »³⁹. Le CHO va améliorer les relations interpersonnelles à travers ses deux grandes missions, ce qui représente, pour Feuvrier (2014), un facteur important qui influence le bonheur. Perruchot Garcia (2016) va dans le même sens et exprime que le dialogue est au cœur des enjeux relationnels et est la forme de communication qui représente, pour Lambotte et Horlait (2022), le plus grand levier du bien-être au travail et de l'engagement des salariés.

Comme avancé dans les médias, si Tanquerel et Condor (2020) mettent en avant l'utilisation d'une importante communication institutionnelle dans le cadre de son activité, Gesson (2019) précise que le CHO doit être garant d'une bonne communication interne qui représente, pour de Saint-Georges (2010), non pas le département en tant que tel mais la façon dont tous les acteurs internes d'une organisation agissent et s'expriment entre eux. Pour de Saint-Georges (2010) et avant lui, Wiredu et Kwasi (1980), sans communication, il n'y a ni organisation, ni de personne humaine. Nous comprenons mieux la raison pour laquelle la communication a souvent été relevée comme très importante dans le rôle du CHO. De plus, Gesson (2019) et Beau (2019) sont d'accord pour dire que le CHO doit user d'une communication bienveillante, notion incontournable du changement de paradigme car selon Huet, Rohou et Thomas (2020), la bienveillance améliore les relations interpersonnelles et par conséquent le bien-être. C'est la communication en face-à-face qui serait d'ailleurs, selon Richardson et Denton (1996), auteurs cités dans Donjean, Hambursin, Lambotte et Scieur (2012), le média le plus riche. La communication, alors instrumentalisée par le CHO, devient un levier pour le professionnel dans la promotion du bonheur au travail (Tanquerel & Condor, 2020).

Le fait de vouloir à tout prix miser sur la dimension humaine via un management moderne pourrait devenir problématique aux yeux de Linhart (2015 ; 2021), de Cederström et Spicer, auteurs cités dans Gesson (2019) et de Hamburger (2020). Le trop d'humain, ou la sur-humanisation, pourrait représenter des risques pour les collaborateurs. Les politiques humaines et les dispositifs de bien-être mis en place qui amènent les CHO à

³⁹ Artis, J. (s. d.). 5 bonnes raisons de porter le rôle de Chief Happiness Officer avec fierté. [www.linkedin.com. https://www.linkedin.com/pulse/5-bonnes-raisons-de-porter-le-r%C3%B4le-chief-happiness-officer-artis/](https://www.linkedin.com/pulse/5-bonnes-raisons-de-porter-le-r%C3%B4le-chief-happiness-officer-artis/)

être plus proche des collaborateurs en instaurant une relation amicale et bienveillante (Linhart, 2015) vont profiter non pas aux salariés mais aux entreprises qui ont l'intention de mieux contrôler le travail et la vie de ces derniers et de les pousser à s'investir, s'engager davantage dans leur travail et être plus productif. En effet, uniformiser la conduite des acteurs et leur enlever leur esprit critique (Cederström & Spicer, auteurs cités dans Gesson, 2019) s'inscrivent dans une démarche de déprofessionnalisation (Linhart, 2015) et l'excès d'attention et de chouchoutage (Hamburger, 2020) entraîne l'intrusion dans la vie privée, autant de facteurs qui rendent les salariés plus vulnérables, dépendants et fragiles, avancent Linhart (2015) et Hamburger (2020). Cela peut déboucher sur la souffrance et le mal-être. Linhart (2015) ne voit donc pas de plus-value à cette sur-humanisation et remet en question ce modèle managérial dont le CHO n'est qu'une des manifestations. Ce qu'elle propose comme solution est de reconnaître davantage la professionnalité du salarié afin de protéger son humanité et éviter toute souffrance au travail, de lui faire confiance et d'apporter un sens dans son travail, en d'autres termes la dimension eudémonique.

Afin de mesurer le niveau de bien-être des collaborateurs pour prévenir les éventuels risques psychosociaux, le CHO va mettre en place des stratégies de communication et des concepts interactionnistes via des dispositifs info-communicationnels, explique Hassani (2017). La mesure du niveau de bien-être s'avère importante pour évaluer ses interventions et les améliorer si nécessaire, ajoute Hamburger (2020). Et c'est grâce au numérique et à la digitalisation de ces dispositifs, en ce sens, aux outils et canaux de communication (sondage interne, réunions et entretiens, échanges informels et applications numériques), que la mesure du bien-être au travail est possible, souligne Hassani (2017). Les indicateurs clés de performance les plus utilisés par le CHO sont la qualité des communications et des relations mais aussi la motivation, l'engagement, la fidélisation et le taux d'absentéisme. Cependant, la mesure de la qualité des communications et des relations s'avère être complexe car la communication relève de la subjectivité (Hassani, 2017). De plus, la mesure de l'indicateur de l'engagement est controversée et inquiètent Schaufeli, Bakker et Salanova (2006) ainsi que Saks et Gruman (2014) car d'une part, l'échelle utilisée (UWES) est l'antipode positive de celle utilisée pour l'épuisement professionnel (MBI), deux concepts bien distincts qu'il est nécessaire de mesurer séparément selon Schaufeli (2013), et d'autre part, la mesure de l'engagement est fondée sur l'épuisement professionnel, ce qui remet en doute sa validité. Après l'évaluation du niveau de bien-être des collaborateurs, le CHO va rendre compte des résultats aussi bien à la direction qu'aux salariés, premiers concernés, et ce, grâce à des dispositifs relationnels qui favorisent encore une fois la communication interpersonnelle (réunions, événements internes et plateformes sociales numériques) (Hassani, 2017).

A travers notre revue systématique de la littérature, nous avons également trouvé quelques similitudes entre le métier de CHO et le métier de communicant interne. Tout d'abord, Gesson (2019) parle d'un recouvrement des objectifs de la communication interne (créer du lien et de la cohésion d'équipe, véhiculer la culture et les valeurs, développer le sentiment d'appartenance, fidéliser, etc.) par le CHO (Hassani, 2017 ; Gesson, 2019 ; Tanquerel & Condor, 2020 ; Collard, 2021). Cependant, la différence réside dans le fait que le CHO n'a pas la responsabilité de mettre en place et de développer des stratégies de communication qui relèvent de la responsabilité de la communication interne (Gesson, 2019), excepté pour la mesure du niveau de bien-être des salariés (Hassani, 2017).

Ensuite, certains leviers utilisés par le service communication interne pour améliorer le bien-être au travail (Pasdeloup, 2019) sont également mobilisés par les CHO. Contrairement au CHO dont la préoccupation est de rendre les collaborateurs heureux, Pasdeloup (2019) explique que la communication interne va percevoir les questions autour du bonheur/bien-être au travail plutôt comme un levier de fidélisation, de motivation et d'engagement, des objectifs d'ailleurs visés par l'entreprise derrière l'intégration d'un CHO. Une autre préoccupation commune au CHO et au communicant interne est l'accompagnement des managers de proximité sur le terrain (Pasdeloup, 2019 ; Lambotte & Horlait, 2022). Le désir des professionnels de la communication interne est d'améliorer la qualité de la communication managériale puisqu'il a été démontré qu'elle agit, de manière prépondérante, sur la satisfaction par rapport à la communication interne et sur l'engagement au travail ; ce désir n'est possible que si les professionnels de la communication interne consacrent plus de temps aux activités stratégiques axées sur la dimension relationnelle (Lambotte & Horlait, 2022), dimension d'ailleurs au centre des missions du CHO. Alors que pour le CHO, derrière son rôle de facilitateur, le but est de décharger du temps aux managers afin qu'ils se consacrent à la gestion d'équipe et surtout à leur bien-être via l'apport de la dimension eudémonique (Tanquerel & Condor, 2020).

Pour clôturer cette discussion, nous constatons que depuis quelques années, la communication occupe de plus en plus une place importante dans les entreprises et surtout en période de changement comme le soulignent Donjean, Hambursin, Lambotte et Scieur (2012). Faire accepter avec succès tout changement organisationnel implique la prise en compte du bien-être pour rassurer les salariés qui veulent être informés et pour éviter leur exposition à tous risques psychosociaux. Pour y parvenir, il est indispensable, selon les auteurs, de mettre en place une communication bidirectionnelle, honnête et transparente par le CEO, les cadres intermédiaires et le responsable de la communication interne. Et pour faciliter le changement, le faire accepter et veiller, par la même occasion, au bien-être des collaborateurs pendant cette période, le CHO peut être l'un des mieux placés en jouant son rôle de relais et d'acteur d'interface (Beau, 2019 ; Collard, 2021).

5. Conclusion

5.1. Conclusion générale

A partir d'une revue systématique de la littérature, ce présent mémoire s'est intéressé à un nouveau métier sous le feu des projecteurs depuis quelques années, celui de Chief Happiness Officer en entreprise. Dans le cadre de ce travail de recherche, dont notre question de recherche est : « **Le Chief Happiness Officer représente-t-il réellement un levier pour la promotion du bonheur au travail des salariés ? Et quelle est la place de la communication dans son rôle ?** » l'objectif était, tout d'abord, de mieux comprendre et de mieux cerner cette nouvelle fonction, originaire de la Silicon Valley, notamment à travers la façon dont elle apporte le bonheur ou le bien-être à ses collaborateurs ; ensuite, de voir comment ce métier était perçu, aussi bien par ses défenseurs que ses détracteurs, car comme tout nouveau métier, celui de Chief Happiness Officer, souvent réduit au « clown de service », n'a pas échappé à une forte médiatisation ; et enfin, d'identifier la place de la communication dans son rôle puisque le relationnel est au cœur de sa préoccupation.

A la lumière de toutes ces questions et à l'issue de tous les constats que nous avons pu en tirer, tout d'abord, nous retenons de cette recherche que même si notre revue systématique de la littérature nous a permis de mieux connaître et de mieux comprendre le métier de Chief Happiness Officer, il n'en reste pas moins un métier encore mal défini et aux contours très flous, ce qui le freine dans sa légitimité, sa reconnaissance et sa professionnalisation. Néanmoins, nous ne pouvons nier le fait qu'il semble bien répondre aux attentes des salariés, et notamment celles des nouvelles générations, et qu'il contribue, effectivement, au bonheur, bien-être de ses collaborateurs en agissant sur la dimension hédonique. Nous pouvons alors dire que le Chief Happiness Officer représente bien un levier de bien-être mais uniquement pour la dimension hédonique. Mais alors peut-on alors parler du Chief Happiness Officer comme un réel levier pour la promotion du bonheur au travail des salariés ? Etant donné que le bonheur est défini à travers les dimensions hédonique et eudémonique, le Chief Happiness Officer ne semble pas être un levier du bonheur au travail s'il ne contribue qu'à une seule de ces dimensions. Et cette contribution partielle confirme que le Chief Happiness Officer ne peut pas être à lui seul responsable du bonheur de ses collaborateurs. Nous pouvons l'expliquer de différentes manières.

Tout d'abord, la dimension eudémonique du bonheur ne fait pas partie du périmètre de responsabilités du Chief Happiness Officer puisque cette dimension n'est pas reprise dans ses missions.

Ensuite, le bien-être au travail doit d'abord et surtout être porté par les dirigeants d'entreprise qui doivent être les premiers Responsables du bonheur et être intégré dans l'ADN de l'entreprise.

De plus, l'implication des managers de proximité est également indispensable pour rendre les collaborateurs heureux car ce sont les mieux placés pour apporter la dimension eudémonique du bien-être, dimension très importante voire même plus importante que celle apportée par le Chief Happiness Officer. Car en effet, les salariés ont besoin de

donner du sens et de se réaliser dans leur travail. Il est alors nécessaire de miser davantage sur la reconnaissance de la professionnalité du salarié en tenant compte de ses connaissances, de ses savoirs, de ses capacités et de ses expériences professionnelles pour qu'il soit épanoui et heureux au travail.

Enfin, si le Chief Happiness Officer répond bel et bien aux nouvelles attentes des salariés en termes d'environnement de travail, il n'a pas pour vocation de résoudre les problèmes liés aux risques professionnels. Son rôle se limite à prévenir ces risques, ce qui ne suffit pas pour éradiquer ces problèmes. Or, il est primordial de résoudre ces problèmes à la source car, comme le démontre une récente étude⁴⁰, « Une dépression sur quatre en Belgique est provoquée par les risques psychosociaux au travail... ». Les risques psychosociaux liés au travail peuvent aller jusqu'à entraîner l'apparition de maladies coronariennes chez les travailleurs qui peuvent parfois leur être fatal. Il existe donc de vrais enjeux derrière l'exposition aux risques psychosociaux au sein de la sphère professionnelle et il est plus que nécessaire de les prendre au sérieux.

Ce travail de recherche nous a également permis de répondre à notre seconde question de recherche concernant la place de la communication dans le rôle du Chief Happiness Officer. En effet, nous avons pu relever que la communication a une place très importante dans le rôle du Chief Happiness Officer et qu'elle représente un levier pour le professionnel dans la promotion du bonheur au travail des salariés.

Pour mener à bien ses missions, le professionnel du bonheur use d'une intense communication interne et interpersonnelle où l'humain est au cœur de ses préoccupations. Pour ce faire, il va adopter une attitude et une communication bienveillante. Cependant, cette communication humaine et bienveillante peut aboutir à une surhumanisation du travail et présenter des risques. Tout d'abord, la relation amicale et intime du Chief Happiness Officer avec les collaborateurs peut très vite devenir intrusive dans la vie privée dans le seul but de mieux contrôler le salarié au travail afin qu'il soit toujours plus engagé et plus productif au travail. Ensuite, derrière la surhumanisation du travail se cache une démarche de déprofessionnalisation dont le but est d'uniformiser la conduite des salariés dans leur travail et leur enlever tout esprit critique. Enfin, les deux premiers points et l'excès d'attention et de chouchoutage apporté par le Chief Happiness Officer peuvent jouer en la défaveur des salariés puisque ces pratiques peuvent rendre les salariés plus vulnérables, dépendants et fragiles. Il est alors nécessaire pour le Chief Happiness Officer de trouver un juste équilibre dans sa communication humaine et bienveillante pour éviter toute dérive qui peut être source de mal-être ou de souffrance.

De plus, la communication a aussi une place importante dans la mesure du niveau de bien-être des collaborateurs prise en charge par le Chief Happiness Officer. En effet, l'acteur au service du bonheur va mettre en place des stratégies de communication et des concepts interactionnistes via des dispositifs informationnels et communicationnels. Pour ce faire, il utilise des outils et canaux de communication multiples qui favorisent, encore une fois, la communication interpersonnelle. Le but de cette mesure est d'évaluer le climat social et ses interventions afin de les améliorer si nécessaire.

⁴⁰ Lorent, P. P. (2023, 27 juillet). En Belgique, une dépression sur quatre est liée aux risques psychosociaux au travail. *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/527803/article/2023-07-27/en-belgique-une-depression-sur-quatre-est-liee-aux-risques-psychosociaux-au>

Néanmoins, même si la communication occupe une place importante dans le rôle du Chief Happiness Officer pour apporter le bonheur au travail, nous constatons que la communication reste un impensé, tout comme il a été démontré pour son profil, son positionnement, son rôle (ses missions et ses objectifs), ses qualités et ses compétences. De surcroît, si nous avons pu identifier des similitudes et des points de convergence entre le métier de Chief Happiness Officer et le métier de communicant interne d'un point de vue des objectifs visés, des leviers mobilisés pour améliorer le bien-être au travail et des préoccupations, celle d'aider les managers de proximité à mener de façon optimale leur job, il y a un risque que ces deux métiers soient perçus comme des doublons. Or, ce n'est pas parce que le Chief Happiness Officer recouvre certains des objectifs de la communication interne qu'il faudrait faire converger ces deux métiers. Cette idée de convergence pourrait représenter un risque pour les communicants internes. En effet, si on associe le métier de Chief Happiness Officer, qui n'est aujourd'hui encore ni légitimé, ni reconnu, ni professionnalisé, à celui de communicant interne, pour qui le travail de légitimation s'avère encore fragile même si la crise sanitaire de Covid-19 a pu mettre positivement en lumière son apport et sa présence au sein de l'organisation, nous risquons de fragiliser davantage le travail de légitimation des professionnels de la communication interne.

Si le Chief Happiness Officer ne représente pas, à lui seul, un levier et le remède miracle pour apporter le bonheur au travail des collaborateurs, n'est-ce pas à cause du Scope qui serait trop large et difficile à endosser pour un seul individu ?

5.2. Limites de la revue systématique de la littérature

Malgré la rigueur scientifique de la présente revue systématique de la littérature, nous avons, comme pour toute recherche scientifique, relevé quelques limites que nous allons exposer.

Tout d'abord, même si le métier de Chief Happiness Officer, profession relativement récente, commence à gagner en popularité notamment sur le territoire européen depuis quelques années maintenant, nous n'avons pas trouvé un grand nombre de publications scientifiques sur le sujet. Le nombre de références bibliographiques traitant de cette profession reste restreint et limité. Cependant, il existe de nombreux articles de presse et de blog, ce qui n'est pas étonnant car ce métier a joui d'une grande exposition médiatique suite à son apparition. C'est la raison pour laquelle il nous a semblé opportun et pertinent de référencer, à certains moments et en note de bas de page, certains de ces articles pour appuyer l'un ou l'autre propos. Nous avons également trouvé quelques ouvrages qui traitent du Chief Happiness Officer, notamment celui de Laurence Vannée « Happy RH : le bonheur au travail, rentable et durable ». Malheureusement, si nous ne les avons pas repris et cités dans notre travail, c'est parce que nous n'avons pas accès au contenu des écrits. Dans d'autres cas, seuls quelques chapitres de livres étaient disponibles mais toutes les pages n'étaient pas consultables ; pour limiter les biais, il a été préférable de les écarter et de ne pas les prendre en compte dans la synthèse. Toutefois, nous sommes conscients que la lecture de ces ouvrages pourrait être favorable pour approfondir les connaissances sur le sujet.

Ensuite, cette présente étude fait l'objet d'un travail académique, ce qui explique que ce travail est limité dans le temps. Comme explicité dans la méthodologie, pour mener ce travail de recherche, nous avons privilégié certains moteurs de recherche. Il est donc

essentiel de rappeler que nous ne les avons pas tous exploités et qu'il est fort probable qu'en utilisant d'autres bases de données que celles exploitées, d'autres résultats puissent émaner des recherches. Ainsi, nous sommes conscients que nous n'avons certainement pas recensé toutes les études existantes sur le sujet.

De plus, une autre limite est que le bonheur ou le bien-être au travail et par conséquent, le métier de Chief Happiness Officer, est un champ encore très peu voire pas du tout exploré en sciences de l'information et de la communication (SIC), constat également porté par Hassani (2017) dans son étude alors que selon l'auteur, « leur éclairage pourrait être tout à fait pertinent ». Nous nous sommes donc naturellement orientés vers des publications émanant de revues interdisciplinaires telles que des revues en sciences de gestion/management, en psychologie, en sociologie, etc., où les publications sur le sujet se sont avérées être plus nombreuses. Cela n'est tout de même pas étonnant vu que comme nous l'avons vu, cette nouvelle profession est par exemple considérée comme un levier de performance pour les entreprises et que le bien-être relève de la psychologie positive.

Enfin, il nous paraît important de souligner que les références bibliographiques mobilisées dans la revue systématique de la littérature couvrent des zones géographiques différentes. Et comme énoncé en début de ce travail, la notion de bonheur ou de bien-être au travail peut varier selon les pays, les cultures, etc., et par conséquent, le métier de Chief Happiness Officer peut lui aussi être abordé différemment. Il est donc primordial de prendre le recul nécessaire par rapport aux résultats présentés. De plus, étant donné que certaines publications reposent sur une méthodologie bien précise dans le cadre de leur étude empirique et qu'elles ne couvrent pas toutes le même pays, nous devons être vigilants quant aux résultats avancés car ils peuvent ne pas être représentatifs de la communauté des Chief Happiness Officers.

5.3. Prolongements : pistes de recommandations

Il nous a paru intéressant de clôturer ce travail de recherche par quelques propositions de recommandations qui pourraient, éventuellement, faire l'objet de futures recherches et venir éclairer et/ou compléter et/ou contrecarrer certains points abordés dans la revue systématique de la littérature. Ces prolongements font l'objet d'une étude empirique.

Premièrement, étant donné que peu d'études ont été menées sur le Chief Happiness Officer en Belgique, il serait intéressant de mener une étude empirique pour mieux cerner leur fonction et voir comment leur rôle est vu et perçu non seulement par les dirigeants d'entreprise qui le recrute mais aussi par lui-même. Dans les différentes sources bibliographiques relevées, seule une a fait l'objet d'une étude belge (Collard, 2021). Même si dans son étude, l'auteur va dans le sens d'autres études, une différence a néanmoins pu être relevée, celle de la prise en compte de la dimension eudémonique par le CHO. Il serait alors judicieux de creuser davantage cet aspect car aucun autre auteur étudié n'a pu le démontrer.

Deuxièmement, une autre étude empirique pourrait impliquer une analyse comparative entre une entreprise qui a recruté un Chief Happiness Officer et une autre qui en est dépourvue. Cela permettrait de comparer les démarches de bien-être dans les deux pour voir si l'entreprise qui structure sa démarche autour d'un CHO est plus bénéfique pour les salariés. Par la même occasion, il serait également pertinent d'interroger les collaborateurs qui bénéficient de l'appui d'un CHO pour voir comment ils perçoivent l'apport, la contribution du CHO sur leur bonheur et comprendre ainsi la plus-value, s'il y a, de ce dernier.

Ensuite, nous l'avons vu, la communication est très souvent reprise comme une qualité et une compétence du Chief Happiness Officer. Il est décrit comme étant un « bon communicant ». La communication représente alors un levier pour le CHO dans la promotion du bonheur au travail. Cependant, les revues des sciences de l'information et de la communication ne traitent pas de ce nouveau métier comme l'a également relevé Hassani (2017) et la littérature sur le CHO n'approfondit pas cet aspect communicationnel. Il serait alors intéressant de questionner les Chief Happiness Officers sur la manière dont ils communiquent concrètement, avec quels objectifs et s'ils perçoivent aussi la communication comme un levier dans leur contribution au bien-être au travail.

Enfin, même si nous avons pu mettre en évidence des points de similitude entre le métier de Chief Happiness Officer et le métier de communicant interne, il pourrait être bénéfique de questionner des professionnels de la communication interne en entreprise pour comprendre la façon dont ils perçoivent, à leur tour, ce nouvel acteur et voir s'ils relèvent eux aussi les mêmes points de similitudes comme relevé dans notre travail de recherche.

Bibliographie

- Abaidi, J. & Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 5, 145-172. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs03.0145>
- Barbusse, B. (2020). L'insoutenable ambiguïté du sport en entreprise. *La Pensée*, 401, 24-33. <https://doi.org/10.3917/lp.401.0024>
- Barel, Y. (2019). Le bonheur, simple mode managériale ? *La Revue des Sciences de Gestion* 297-298, 103-112. <https://doi.org/10.3917/rsg.297.0103>
- Beau, P. (2019). Un nouveau gestionnaire : le « responsable du bonheur ». *Gestion*, 44, 34-37. <https://doi.org/10.3917/riges.442.0034>
- Boni-Le Goff, I. (2018). Danièle LINHART, *La comédie humaine du travail, de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*: Érès, coll. Sociologie clinique, Toulouse, 2015, 158 p.. *Travail, genre et sociétés*, 39, 240-244. <https://doi.org/10.3917/tgs.039.0240>
- Collard, M. (2021). Chief Happiness Officer : Analyse d'un métier flou. *Université de Namur*.
https://pure.unamur.be/ws/portalfiles/portal/61814994/2021_CollardM_memoire.pdf
- Coppin, G., & Sander, D. (2010). Chapitre 1 : Théories et concepts contemporains en psychologie de l'émotion. *E3Lab, Section de psychologie, FPSE, Université de Genève et Centre interfacultaire en sciences affectives Université de Genève*.
- D'Almeida, N., Libaert, T. (2019). *La communication interne des entreprises*. Dunod.
- d'Andréa, N., Crenn, C., Hernandez, Y., Rouyer, V., Rubi, S. & Tozzi, P. (2019). Univers normatif et institutionnalisation du métier de ludothécaire : regards croisés sur des pratiques professionnelles en ludothèque. *Sciences & Actions Sociales*, 11, 42-68. <https://doi.org/10.3917/sas.011.0042>
- de Saint-Georges, P. (2010). *Penser la communication interne des entreprises et des organisations* [Fichier PDF]. *Recherches en communication*.
- DECODE.MEDIA. (2023b, juillet 24). *Philippe Gabilliet (ESCP) : « ; Le Chief Happiness Officer est une escroquerie intellectuelle » ; [Vidéo]*. Vimeo.
<https://vimeo.com/302863397>
- Donjean, C., Hambursin, C., Lambotte, F. & Scieur, P. (2012). *Service Public Fédéral Emploi : Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration*. HAL openscience.
- Feuvrier, M. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ?. *Management & Avenir*, 68, 164-182. <https://doi.org/10.3917/mav.068.0164>
- Gedda, M. (2015). Traduction française des lignes directrices PRISMA pour l'écriture et la lecture des revues systématiques et des méta-analyses. *Kinésithérapie, la Revue*, 15(157), 39-44.

- Gesson, S. (2019). 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 ? *HAL open science*. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02860737/document>
- Grosjean, V. (2019). Bien-être au travail. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 70-72). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0070>
- Haegel, A. (2020). Outil 12. Les générations Y et Z au travail. Dans : , A. Haegel, *La boîte à outils des Ressources Humaines* (pp. 36-37). Paris: Dunod.
- Hamburger, O. (2020). Hype of verrijking ? De chief happiness officer. *TVoo : Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*. <https://gelukkigwerken.nl/wp-content/uploads/2020/06/TVOO-2020-02-06-Chief-Happiness-Officer.pdf>
- Hassani, N. (2017). *Chief happiness officers* : les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service du bonheur au travail. *Communication & management*, 14, 99-114. <https://doi.org/10.3917/comma.142.0099>
- Huet, C., Rohou, G., Thomas, L. (2020). *La boîte à outils du Bien-être au travail*. Dunod.
- Jézéquel, B. & Gérard, P. (2019). Outil 7. La marque employeur. Dans : , P. Gérard & B. Jézéquel (Dir), *La boîte à outils de la Communication* (pp. 32-35). Paris: Dunod.
- Kjerulf, A. (2015). Why every company should have a CHO (Chief Happiness Officer). *Better Business Focus*. <https://onesmartplace.com/wp-content/uploads/2015/08/Why-every-company-should-have-a-CHO-Chief-Happiness-Officer-Alexander-Kjerulf-BBF-August-2015.pdf>
- Kumar P, S. P., Bhaumik, A., Selvam, J., & Vajravelu, A. (2021). Role of Chief Happiness Officer (CHO) interventions to improvement in environmental fit happiness. *Journal of Hunan University (Natural Sciences)*. <https://johuns.net/index.php/publishing/172.pdf>
- Lacan, A. (2016). La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ? *Management & Avenir*, 90, 195-217. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0195>
- Lacan, A. (2017). Mieux-être au travail : gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises ? *HAL open science*. <https://hal.science/hal-01867652v1/file/Mieux%20%C3%AAtre%20au%20travail%20gadget%20RH.pdf>
- Lambotte, F. & Horlait, D. (2022). *International Communication Moodmeter*. MoodFactory, UCLouvain.
- Laurence Vanhée interview - Google Search. (s. d.). https://www.google.com/search?q=Laurence+Vanh%C3%A9+interview&rlz=1C1AVFC_enBE840BE840&sxsrf=AB5stBjJ3yhspulwHbmY6B_Bbegkvho6JA%3A1690316284608&ei=C3AZLnJJ2oi-gP4oq_6Ac&ved=0ahUKEwi5t87t1qqAAxUd1AIHHWLFd30Q4dUDCA8&uact=5&oq=Laurence+Vanh%C3%A9+interview&gs_l=Egxn3Mtd2l6LXNlcAiGkxhdXJlbnNlIFZhbmdjDqWUgaW50ZXJ2aWV3MgcQIRigARgKSI0YUNMDWJMXcAR4AJABAJgBuQGgAbMNqgEEN_C4xMLgBA8gBAPgBAcICBxAjGLADGCfCAggQLhiABBiwA8ICCRAAGAcYHhiwA8ICBxAjGLACGCfCAGcQLhgNGIAEwgIIEAAYBRgeGA3CAhYQLhgNGIAEGJcFGNwEGN4EG_OAE2AEBwgIHECMYigUYJ8ICBBAjGCfCAGUQLhiABMICBhAAGBYHhSICFBaUGIAEGJcFGNwEGN4EG_OAE2AEBwgIFECEYoAHIAwQYASBBiAYBkAYDugYGCAEQARgU&scient=gws-wiz-serp#fpstate=ive&vld=cid:0c83f462,vid:wGXUtg6pGEo

- Linhart, D. (2015). Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades. *Connexions*, 103, 49-60. <https://doi.org/10.3917/cnx.103.0049>
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail: De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Érés. <https://doi.org/10.3917/eres.linha.2014.01>
- Linhart, D. (2021). Les nouveaux visages du taylorisme. *Revue Projet*, 381, 24-27. <https://doi.org/10.3917/pro.381.0024>
- Masingue, A. (2019). Management : la comédie, c'est fini ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 135, 76-79. <https://doi.org/10.3917/geco1.135.0076>
- Mateo, S. (2020). Procédure pour conduire avec succès une revue de littérature selon la méthode PRISMA. *Kinésithérapie, la Revue*, 20(226), 1-22.
- Mégarbané, S. (2019). Edgar Cabanas et Eva Illouz, *Happycratie. Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Paris, Premier Parallèle, 2018, 260 p.. *Ethnologie française*, 49, 813-819. <https://doi.org/10.3917/ethn.194.0813>
- Merle, K. (2016). Chapitre 6. Le bien-être au travail: Le juste équilibre entre confiance cognitive et affective. Dans : Richard Delaye éd., *La confiance: Relations, organisations, capital humain* (pp. 124-138). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.delay.2016.01.0124>
- Motte, A., Larabi, S., Boutet, S. (2018). *La boîte à outils du Chief Happiness Officer*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.motte.2018.01>
- Mousli, M. (2016). Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ?. *L'Économie politique*, 71, 40-52. <https://doi.org/10.3917/leco.071.0040>
- Pasdeloup, L. (s. d.). Communication interne et bien-être au travail : quels intérêts stratégiques pour les organisations ? [www.linkedin.com. https://www.linkedin.com/pulse/communication-interne-et-bien-%C3%AAtre-au-travail-quels-pour-pasdeloup/?originalSubdomain=fr](https://www.linkedin.com/pulse/communication-interne-et-bien-%C3%AAtre-au-travail-quels-pour-pasdeloup/?originalSubdomain=fr)
- Pasdeloup, L. (2019). L'intérêt stratégique des promesses de la communication interne relatives au bien-être au travail. [Fichier PDF].
- Perruchot Garcia, V. (2016). *Dynamiser sa communication interne: Les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.perru.2016.01>
- Renard, D., Vachaud, A. Marketing Digital. Master. Communication. Louvain-la-Neuve : UCLouvain, 2021-2022. (Slides du cours + notes personnelles du cours).
- Saks, A. M., Gruman, J. A. (2014). *What Do We Really Know About Employee Engagement?* [Fichier PDF].
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire*. [Fichier PDF].
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Somme, B. (2017). Le management humain : une réponse simultanée à l'amélioration du bien-être au travail et la préservation de l'efficacité de l'entreprise ? *Université catholique de Louvain*. https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis%3A12205/datastream/PDF_01/view

- Tanquerel, S. & Condor, R. (2020). *Chief Happiness Officer* : quelles contributions au bien-être en entreprise ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 140, 5-18. <https://doi.org/10.3917/geco1.140.0005>
- Tapia, C. (2012). Modernité, postmodernité, hypermodernité. *Connexions*, 97, 15-25. <https://doi.org/10.3917/cnx.097.0015>
- Taskin, L. (2022). Pourquoi le Management Humain n'est pas un pléonasme: Pour une approche renouvelée des ressources humaines. Dans : Rédaction du BBF éd., 2021-2022. *Bibliothèques, inspirez la confiance* (pp. 15-20). Bulletin des bibliothèques de France.
- Wiredu, & Kwasi. (1980). Le Concept de communication humaine : une perspective philosophique. *Revue Internationale des Sciences Sociales*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000039402_fre

Sites web consultés :

- Artis, J. (2020). Chief Happiness Officer, les vrais enjeux de ce nouveau rôle. *appvizer.fr*. <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/bien-etre-employes/cho-metier>
- Artis, J. (s. d.). 5 bonnes raisons de porter le rôle de Chief Happiness Officer avec fierté. *www.linkedin.com*. <https://www.linkedin.com/pulse/5-bonnes-raisons-de-porter-le-r%C3%B4le-chief-happiness-officer-artis/>
- Azaïz, H. (2022, 19 octobre). Le Chief Happiness Officer serait-il un cache-misère ? | Agence 1min30. *Agence 1min30*. <https://www.1min30.com/marketing-rh/chief-happiness-officer-un-cache-misere-1287463211>
- belga. (2022, 20 juillet). *Le « présentéisme », un phénomène en augmentation depuis la crise sanitaire*. Trends tendances. <https://trends.levif.be/entreprises/le-presenteisme-un-phenomene-en-augmentation-depuis-la-crise-sanitaire/>
- Bien-être au travail | Belgium.be. (s. d.). https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/bien-etre_au_travail
- Bien-être au travail | Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail?id=556#AutoAnchor0>
- Bien-être au travail | Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail>
- Bien-être au travail dans la pratique. (s. d.). Securex. <https://www.securex.be/fr/politique-rh/bien-etre-au-travail>
- Bien-être et bonheur au travail | Agilité RH. (s. d.). Agilité RH. <http://agiliterh.fr/creer-un-environnement-motivationnel/bien-etre-et-bonheur-au-travail/#:~:text=le%20capital%20humain,-,Un%20salari%C3%A9%20heureux%20est%20un%20salari%C3%A9%20plus%20implicite%20qui%20travaillera,cr%C3%A9atif%20qu'un%20salari%C3%A9%20insatisfait.>
- Cathelin, C. (2016, 10 décembre). Et si vous deveniez " ; Chief happiness Officer" ; ou roi du bonheur au travail ? *BFM BUSINESS*. https://www.bfmtv.com/economie/emploi/vie-de-bureau/et-si-vous-deveniez-chief-happiness-officer-ou-roi-du-bonheur-au-travail_AN-201612100075.html
- Chief Happiness Officer (CHO). (2018, 19 novembre). Elae. <https://www.elae.com/fiches-metiers/fiche-metier-chief-happiness-officer-cho>
- Da Silva, S. (s. d.). Responsable du bonheur : le nouveau poste en vogue dans les entreprises. *www.linkedin.com*. <https://www.linkedin.com/pulse/responsable-du-bonheur-le-nouveau-poste-en-vogue-dans-da-silva/?originalSubdomain=fr>
- DECODE.MEDIA. (2023b, juillet 24). *Philippe Gabilliet (ESCP) : « ; Le Chief Happiness Officer est une escroquerie intellectuelle » ; [Vidéo]*. Vimeo. <https://vimeo.com/302863397>
- Entrepreneuriale, L. D., & Entrepreneuriale, L. D. (2023). Chief Happiness Officer : Un poste essentiel pour une entreprise ? *Dynamique-Mag.com*. <https://www.dynamique-mag.com/article/chief-happiness-officer-poste-essentiel-entreprise.10383>

- ÉVIDENCE SKILLS. (2018, 3 avril). *CHIEF HAPPINESS OFFICER - POSTE STRATÉGIQUE* ? [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=oTmJTci6qhU>
- Granger, R. (2023, 20 mars). Chief Happiness Officer, en charge du bonheur au travail. *Manager GO !* <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/chief-happiness-officer.htm>
- Happiness manager : soyez en charge du bonheur au sein d'une entreprise. (s. d.). Références Academy. <https://careeracademy.lesoir.be/details-article/277/happiness-manager-soyez-en-charge-du-bonheur-au-sein-d-une-entreprise/>
- Happiness manager : soyez en charge du bonheur au sein d'une entreprise. (s. d.). Références Academy. <https://careeracademy.lesoir.be/details-article/277/happiness-manager-soyez-en-charge-du-bonheur-au-sein-d-une-entreprise/>
- Happiness Manager : Soyez en charge du bonheur au sein d'une entreprise. (s. d.-b.). Références Academy. <https://careeracademy.lesoir.be/details-article/277/happiness-manager-soyez-en-charge-du-bonheur-au-sein-d-une-entreprise/>
- Humain, P. (2022b). Happiness Manager : Quel est son rôle dans une équipe ? *Potentiel Humain*. <https://www.potentiel-humain.eu/happiness-manager-quel-est-son-role-dans-une-equipe/>
- Jost, A. (s. d.). Le Chief Happiness Officer, quelle réalité derrière les fantasmes ? *www.linkedin.com*. <https://www.linkedin.com/pulse/le-chief-happiness-officer-quelle-r%C3%A9alit%C3%A9-derri%C3%A8re-les-alexandre-jost/>
- Jousset, A. (2020). Chief Happiness Officer : nouveau rôle clé stratégique de communication ? *Under The Umbrella*. <https://under-theumbrella.com/chief-happiness-officer-nouveau-role-cle-strategique-de-communication/>
- Laurence Vanhée interview - Google Search. (s. d.). https://www.google.com/search?q=Laurence+Vanh%C3%A9e+interview&rlz=1C1AVFC_enBE840BE840&sxsrf=AB5stBj3yhspulwHbmY6B_Bbegkvho6JA%3A1690316284608&ei=C3AZLnJJ2oi-gP4oq_6Ac&ved=0ahUKEwi5t87t1qqAAxUd1AIHHWLFd30Q4dUDCA8&uact=5&oq=Laurence+Vanh%C3%A9e+interview&gs_l=Egnd3Mtd2l6LXNlcnAiGkxhdXJlbmNlIFZhbmdjDqWUgaW50ZXJ2aWV3MgcQIRigARgKSI0YUNMDWJMXcAR4AJABAjgBuQGgAbMNqgEENC4xMLgBA8gBAPgBAcICBxAgGLADGCFcAggQLhiABBiwA8ICCRAAGAcYHhiwA8ICBxAgGLACGCFcAgcQLhgNGIAEwgIIEAAYBRgeGA3CAhYQLhgNGIAEGJcFGNwEGN4EGOAE2AEBwgIHECMYigUYJ8ICBBAjGCfCAgUQLhiABMICBhAAGBYHYHsICFBAuGIAEGJcFGNwEGN4EGOAE2AEBwgIFECEYoAHiAwQYASBBiAYBkAYDugYGCAEQARgU&scient=gws-wiz-serp#fpstate=ive&vld=cid:0c83f462,vid:wGXUti6pGEo
- Le management humain - grand entretien*. (s. d.). IH2EF. <https://www.ih2ef.gouv.fr/le-management-humain-grand-entretien>
- Le métier de Chief Happiness Officer (CHO)*. (s. d.). IGS-RH. <https://www.igs-ecoles.com/metiers/chief-happiness-officer-cho>
- Lebrun, G. (2017). « Responsable du bonheur en entreprise » ; : un simple coup de communication ; ? *LEFIGARO*. <https://www.lefigaro.fr/societes/2017/02/04/20005-20170204ARTFIG00017-responsable-du-bonheur-en-entreprise-un-simple-coup-de-communication.php>
- Les métiers - Métiers.be*. (s. d.). Métiers.be. <https://metiers.siep.be/abc/a/>

- Lesparre, J. (s. d.). Chief Happiness Officer - CHO : métier, études, diplômes, salaire, formation | CIDJ. *CIDJ*. <https://www.cidj.com/metiers/chief-happiness-officer-cho>
- Lorent, P. P. (2023, 27 juillet). En Belgique, une dépression sur quatre est liée aux risques psychosociaux au travail. *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/527803/article/2023-07-27/en-belgique-une-depression-sur-quatre-est-liee-aux-risques-psychosociaux-au-travail>
- Loye, D. (2017, 12 juillet). Chief Happiness Officer : poste stratégique ou poudre aux yeux ? *Les Echos Start*. <https://start.lesechos.fr/apprendre/gagner-leadership/chief-happiness-officer-poste-strategique-ou-poudre-aux-yeux-1177662>
- Maes, A. (2018, 24 septembre). Arnaque ou métier d'avenir, à quoi servent les " ; responsables du bonheur" ; en entreprise ? *BFMTV*. <https://www.bfmtv.com/societe/arnaque-ou-metier-d-avenir-a-quoi-servent-les-responsables-du-bonheur-en-entreprise-AN-201809240017.html>
- Manager du bonheur, un « bullshit job » ? (2020, 13 janvier). *L'Echo*. <https://www.lecho.be/entreprises/general/manager-du-bonheur-un-bullshit-job/10197745.html>
- Marcelli, S. (2019, 26 mars). Le chief happiness officer : dérive inquiétante ou nouvel horizon des RH ? *aef info*. <https://www.aefinfo.fr/depeche/579035-le-chief-happiness-officer-derive-inquietante-ou-nouvel-horizon-des-rh>
- Maurot, É. (2018, 13 septembre). « Happycratie » d'Edgar Cabanas et Eva Illouz. *La Croix*. <https://www.la-croix.com/Culture/Livres-et-idees/Happycratie-dEdgar-Cabanas-Eva-Illouz-2018-09-13-1200968365>
- Peronnau, M. (2018, 21 septembre). Stop à la dictature du bonheur au travail ! *Capital.fr*. <https://www.capital.fr/votre-carriere/stop-a-la-dictature-du-bonheur-au-travail-1307900>
- Quentin, M. (2022). Blog-Patrimoine RH - responsable du bonheur en entreprise, innovation RH ou coup marketing ? — Patrimoine RH. *Patrimoine RH*. <https://www.patrimoine-rh.com/blog-patrimoine-rh/responsable-du-bonheur-en-entreprise-innovation-rh-ou-coup-marketing>
- Rajteric, L. (2022, 14 juillet). Happiness Manager : Équilibrer rentabilité et bien-être en entreprise [2022] • Asana. *Asana*. <https://asana.com/fr/resources/happiness-manager>
- Slack. (s. d.). *Slack is your productivity platform*. Slack. <https://slack.com/intl/en-gb/>
- Sustainability, L. B. (2023). Pourquoi le bien-être au travail est-il devenu un sujet incontournable ? *Le Blog Sustainability*. <https://sustainability.wavestone.blog/2019/01/pourquoi-le-bien-etre-au-travail-est-il-devenu-un-sujet-incontournable/>
- Ter. (s. d.). *Le bonheur en entreprise : progrès ou arnaque ?* Socialter. <https://www.socialter.fr/article/le-bonheur-en-entreprise-progres-ou-arnaque>
- Tv5monde. (2021, 24 décembre). HappyCratie : Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies. *TV5MONDE - Informations*. [https://information.tv5monde.com/international/happycratie-comment-l-industrie-du-bonheur-pris-le-controle-de-nos-vies-29992?amp=&xtor=SEC-7-GOO-\[INFO_SE\]-\[119843614474\]-S-\[\]&gclid=EAIaIQobChMImK-YxMLhgAMVUJJoCR3ltgpfEAAYASAAEgKYBPD_BwE](https://information.tv5monde.com/international/happycratie-comment-l-industrie-du-bonheur-pris-le-controle-de-nos-vies-29992?amp=&xtor=SEC-7-GOO-[INFO_SE]-[119843614474]-S-[]&gclid=EAIaIQobChMImK-YxMLhgAMVUJJoCR3ltgpfEAAYASAAEgKYBPD_BwE)

Vairet, F. (2018b, avril 9). Pour ou contre le Chief Happiness Officer ? *Les Echos*.
<https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/pour-ou-contre-le-chief-happiness-officer-1245733>

Woohoo inc. (2023, 17 avril). Woohoo inc. <https://woohooinc.com>

Résumé

Depuis les années 2000 et les travaux de Richard Layard, auteur à l'origine de la « science du bonheur », le bonheur au travail, encore appelé bien-être au travail ou qualité de vie au travail, a gagné en popularité et est devenu un sujet incontournable pour les organisations.

Même si une « loi bien-être » exige que chaque employeur se soucie de la sécurité et de la santé physique et psychologique de ses collaborateurs, les dispositifs mis en place par le service des ressources humaines et les instances représentatives du personnel ne semblent pas avoir éradiqué totalement les problèmes liés au mal-être puisque le bien-être au travail préoccupe, encore aujourd'hui, la communauté scientifique. De plus, les nouvelles générations, Y et Z, ont des attentes et des désirs bien particuliers en termes d'environnement de travail : ils cherchent à travailler dans des entreprises où il fait bon vivre, où ils peuvent gérer l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle, etc. Le bonheur au travail devient alors un enjeu important pour les entreprises. Car en plus de veiller à la santé physique et psychologique des travailleurs et de répondre à leurs besoins, le bien-être au travail représente un levier stratégique de performance pour les entreprises. Il est donc primordial pour ces dernières d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés.

Suite à ce changement de paradigme, un nouveau métier se développe, celui de « Chief Happiness Officer », en français « Responsable du bonheur » au travail pour améliorer, favoriser et promouvoir le bien-être au travail des collaborateurs.

A travers cette revue systématique de la littérature, nous avons tenté de comprendre et de cerner ce nouveau métier, originaire de la Silicon Valley, encore très peu connu et peu pratiqué en Belgique, et de voir comment il peut apporter le bonheur au travail : sur quelle(s) dimension(s) ou sur quel(s) levier(s) il peut agir pour rendre les collaborateurs heureux. De plus, étant donné que ce métier a fortement été médiatisé, nous nous sommes également intéressés à la façon dont cette nouvelle fonction et les pratiques managériales qui la soutiennent sont perçues par les intellectuels. Enfin, les articles de presse et de blog ont souvent relevé l'importance de la communication, énoncée comme une qualité et une compétence, dans le cadre de sa fonction. Il nous a alors semblé pertinent d'identifier quelle place occupe la communication dans le rôle du Chief Happiness Officer pour promouvoir le bonheur au travail.

L'objectif de cette revue systématique de la littérature est de recenser les écrits scientifiques autour du nouveau métier de Chief Happiness Officer pour mettre à disposition des chercheurs différentes données qui pourront leur permettre d'orienter leurs (futurs) études.

Mots-clés : Chief Happiness Officer, bien-être au travail, bonheur au travail, gestion du bonheur, communication

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/espo