

# qualité de vie au travail

## Happiness Managers : ils doivent être crédibles...

**CHO, Feel Good Manager, CWO... Autant de nouvelles fonctions dont le but est d'aider les salariés à se sentir heureux au travail. La quête du bonheur mise au service de la productivité de l'entreprise. Vraiment utile ou effet de mode ?**



D'abord créée dans les start-up et dans les services, la mission du Chief Happiness Officer est de faire en sorte que les salariés se sentent plus heureux au travail.

### Une fonction récente

Il est clair que la fonction de Happiness Manager et autre CHO est un phénomène qui s'est amplifié depuis 2010. Beaucoup d'entreprises y ont vu un remède miracle pour améliorer la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs.

Créée aux États-Unis, on retrouve l'origine de cette fonction dans les start-up qui voulaient garantir que leur croissance ne se ferait pas au détriment de leur culture. Le CHO était le garant de la « start-up attitude ». Les écrits de Tony Hsieh, créateur de Zappos, la fameuse « entreprise du bonheur », ont fait des émules et suscité

Cette entreprise, qui laisse une grande autonomie à ses salariés et pratique la prise de décision collective, est souvent citée en exemple de la réussite du modèle « happiness at work ».

« Mais attention aux raccourcis trop rapides. Dès sa création, l'ADN de Zappos était de fonctionner en harmonie, de poser un cadre clair au modèle managérial, d'assurer l'équilibre entre les libertés individuelles et collectives. Son CHO est un garant de la culture d'entreprise. Donc, si votre culture d'entreprise prône déjà l'importance d'être bien au travail, d'y maintenir de la satisfaction et du plaisir, un happiness manager aura un vrai cadre de réalisation efficace. Mais dans les entreprises où les salariés sont soumis à la pression des KPI, à l'obligation des reporting et surtout au bon vouloir de managers pas toujours bienveillants, c'est une utopie, un emplâtre sur une jambe de bois ! », tient à souligner la D.G. d'Ethi\*k\*consulting.

« O n rappelle souvent que le mot "travail" vient du latin "tripalium", un instrument de torture. Étymologie qui ferait donc du travail une torture, rappelle Isabelle Rey-Millet, directrice générale d'Ethikonsulting. Or, si les conditions de travail actuelles n'ont plus rien à voir avec celles qu'ont pu connaître nos ancêtres, certains posent encore comme postulat que le travail serait une souffrance. Certes, cela peut encore être le cas, mais ce n'est pas la règle. »

ainsi montrer et matérialiser qu'elles ont conscience du lien étroit entre bien-être au travail et performances de l'entreprise et de ses salariés. « Or, être heureux au travail est une question de curseur propre à chacun, ajoute Isabelle Rey-Millet. On peut chercher, et apprécier son "bonheur" à l'aune de nombreux prismes : son environnement, ses avantages, ses collègues, son salaire, l'intérêt et le sens de sa mission, son autonomie, la solidité de l'entreprise, le "care" (politiques et culture d'entreprise en faveur du salarié), etc. » C'est donc aus-

Cependant, de plus en plus d'entreprises se sont dotées, sous différentes appellations – Chief Happiness Officer (CHO), Chief Wellness Officer (CWO) ou encore Feel Good Manager – d'un responsable du bonheur au travail. Entreprises qui veulent

si le rôle de l'entreprise de mettre en place les éléments qui vont permettre aux collaborateurs de s'épanouir, d'assurer des conditions de travail qui permettent à chacun de se réaliser dans un environnement serein, motivant...

### Le bonheur : une question de gouvernance

Parmi les éléments, variés et diffus, qui peuvent contribuer au bonheur de chacun, on doit notamment tenir compte





# qualité de vie au travail

HAPPINESS MANAGERS : ILS DOIVENT ÊTRE CRÉDIBLES...



des fonctionnements managériaux, que ce soit en termes de comportements comme de processus. La dernière étude Gallup confirme d'ailleurs un chiffre déjà connu : 50 % des collaborateurs démissionnent à cause de leurs managers, 70 % de leur engagement varie du fait du management en général.

Or un manager du bonheur ne peut pas, à lui tout seul, changer la gouvernance et les modes de fonctionnement de l'entreprise. Son poste n'est pas fait pour faire du "curatif", surtout avec des moyens

souvent réduits. A contrario, une entreprise qui sait protéger ses salariés des risques psychosociaux, des comportements managériaux déviant et de la pression inutile, n'a pas besoin d'Happiness Manager : chacun, de la direction au premier niveau, est collectivement garant de l'harmonie et des conditions « installées », dans lesquelles chaque individu puisera son « bonheur ».

« C'est le cas chez Davidson consulting : cette entreprise s'est créée, il y a douze ans, sur un modèle managérial moti-

vant, qui a perduré et s'est consolidé au fil des années. Aujourd'hui, après avoir été quatre ans de suite lauréat des Great Place to Work, en France et en Europe, l'entreprise compte plus de 3500 salariés, trois niveaux hiérarchiques et toujours pas de CHO ! », ajoute Isabelle Rey-Millet.

## Le CHO : une volonté stratégique de l'entreprise

Le CHO pourra espérer l'efficacité de ses actions dans un environnement qui considère, à tous les niveaux, et sur tous les aspects vus précédemment, l'importance du bien-être des collaborateurs. C'est une fonction qui doit être stratégique et correspondre à une vraie volonté stratégique de l'entreprise.

« Cela veut dire que la mission de Happiness Manager doit être considérée comme structurelle et non conjoncturelle. Elle doit s'inscrire dans la durée, s'attaquer aux problèmes de fond, aux vrais sujets de pénibilité, être prioritaire

sur les enjeux non stratégiques ou non collectifs, insiste Isabelle Rey-Millet. Hors de ce cadre lui garantissant des résultats durables, le manager du bonheur peut voir son action réduite à un plagiat de celle du comité d'entreprise, à mi-chemin entre de la communication interne et des RH. Au-delà du rôle de GO (gentil organisateur) où il est encore trop souvent confiné, le CHO doit passer du statut d'homme-orchestre à celui de chef d'orchestre : il doit avoir une vraie action transversale. »

Le CHO est non seulement un facilitateur, qui amène les services de l'entreprise à se parler entre eux (et à casser les silos) et à harmoniser leurs actions, mais aussi un coach qui va anticiper et accompagner les évolutions stratégiques de l'entreprise, en les préparant au niveau humain. Le CHO est également un « référent » en charge du tableau de bord (qu'il aura préalablement construit) adapté à l'entreprise en matière de QVT, mais aussi un « lanceur d'alerte », sensible aux signaux faibles. ■

## PAROLE D'EXPERT

« LE HAPPINESS OFFICER DOIT JOUIR D'UNE PLACE CRÉDIBLE DANS L'ORGANIGRAMME »

**ISABELLE REY-MILLET, DIRECTRICE GÉNÉRALE D'ETHI\*K\*ONSULTING**



« Les champs d'action du CHO engloberont tout ce qui touche aux éléments vus plus hauts et qui ont un impact sur l'ambiance et la pénibilité du travail, comme les conditions de travail physiques, l'éthique, des comportements, un modèle managérial bienveillant ou les processus

(qu'ils soient industriels ou administratifs). Pour cela, il doit avoir une place dans l'organigramme qui lui permette d'être crédible et efficace à tous les niveaux de l'entreprise. Le must : rattaché directement au DG ou CEO et « supporté » par l'ensemble du comité de direction. Pour que le Happiness Manager puisse avoir un réel impact sur la qualité de vie au travail et les risques psychosociaux, le triptyque gouvernance/culture d'entreprise/management doit être aligné vers la même volonté. Dans ce cas seulement, il pourra jouer pleinement son rôle de "garant de l'équilibre" des forces en faveur de la qualité de vie au travail. ■

## PAROLE D'EXPERT

« LE BONHEUR AU TRAVAIL, C'EST L'ÉTINCELLE LORSQUE LA RESPONSABILITÉ EST PARTAGÉE ! »

**MICHEL ABITTEBOUL, EXPERT EN COMMUNICATION & NEUROSCIENCES COGNITIVES**



« Parallèlement au désengagement de leur salariés, les entreprises sont de plus en plus confrontées à un phénomène de stress lié au travail. Pour trouver une solution à la conjonction de ces deux éléments – stress et désengagement – certains dirigeants pensent qu'il suffit de prendre des mesures

cosmétiques pour créer du bonheur dans l'entreprise : installer un baby-foot, une console de jeux, des espaces détente, proposer une conciergerie... pour remotiver leurs collaborateurs. Or, si cela est fait sans que l'entreprise ne se pose sérieusement la question de savoir ce qu'elle apporte à ses salariés, sans vision claire, sans objectifs partagés, sans stratégie clairement exprimée..., toutes ces initiatives et expériences autour du bonheur dans l'entreprise ne seront que superficielles. ■