



## Lettre d'information N°53 - Octobre 2017

### Chief Happiness Officer, gadget ou réelle utilité ?

C'est cette question que pose Isabelle de MARNIX dans une récente chronique parue sur le site Facilities (*lire en note 1*).

Mais qu'est-ce donc qu'un Chief Happiness Officer ? La traduction littérale de ce titre serait Monsieur ou Madame Bonheur. Né dans la Silicon Valley, le Chief Happiness Officer (CHO) fait partie de ces nouveaux métiers qui ont traversé l'Atlantique et qui se développent aujourd'hui en France dans de nombreuses entreprises, de la start-up aux multinationales.

Aujourd'hui, les thèmes récurrents autour du bonheur et du bien-être en entreprise sonnent comme autant d'injonctions. Comme le dit Sylvain TILLON, DG et cofondateur de TILKEE (*lire en note 2*) : « *on doit être heureux au travail comme en couple. Pour l'incarner, une personne tierce peut ou doit y veiller... et l'intitulé du poste "Chief Happiness Officer" fait déjà couler beaucoup d'encre* ».

Il existe de nombreuses confusions concernant le terme de Chief Happiness Officer (CHO). Certains pensent que cette fonction est complètement inutile, d'autres estiment que le CHO joue un rôle essentiel dans le succès de nombreuses entreprises. Avec un pareil titre, on peut comprendre que la fonction suscite souvent de la curiosité et même, parfois, un peu d'incrédulité.

« *Détrompez-vous, rappelle Isabelle de MARNIX, cette tendance est fondée sur des raisons moins humanistes que stratégiques. L'objectif est de rendre les salariés aussi efficaces que possible et de leur apporter une qualité de vie au travail pour attirer et retenir les talents* ».

Vivre le bonheur en entreprise serait-il un objectif managérial de base ? L'évidence selon laquelle les collaborateurs sont bien plus efficaces dans un cadre de travail épanouissant n'est plus à démontrer. Ainsi de nombreuses études (Harvard, MIT...) montrent le lien existant entre le plaisir au travail et la performance : un salarié heureux serait deux fois moins malade, six fois moins absent, ou encore neuf fois plus loyal envers son entreprise.

Au vu de constat, l'importance d'embaucher une personne dont la mission doit permettre de telles performances est-elle un choix judicieux ? La bonne santé financière et mentale de l'entreprise reste de la responsabilité du chef d'entreprise et l'arrivée du CHO peut masquer simplement une faille, un manque de lucidité ou de courage managérial.

Si le patron n'a pas su être le premier CHO de sa propre entreprise, comment peut-il créer ce poste à ces fins et déléguer cette mission sans que ce soit perçu comme un aveu d'échec ? Et comment, si le contexte social est tendu, le CHO peut-il représenter la volonté de la direction générale, devenir légitime aux yeux des employés ... et le rester ?



## Le CHO ne peut pas combler l'insuffisance ou l'inexistante d'une stratégie managériale

Dans une entreprise à modèle hiérarchique vertical et directif, la raison d'être d'un CHO reste un mystère. Sans être un poste à revenu somptuaire ou un appât pour de futures recrues à haut potentiel, le CHO ne peut pas prétendre apporter un savoir-faire managérial novateur si privilégier l'humain n'est pas le choix profond et clair de la direction. Aujourd'hui, dans une société mondialisée où la technologie et l'innovation sont des valeur-clés, le bien-être des collaborateurs doit intégrer l'ADN de l'entreprise. Et malheureusement, le bien-être au travail ne se télécharge pas, il se construit.

## La création du poste de CHO est-elle incontournable ?

Si, par la volonté de la direction, le CHO ne dispose pas de moyens tangibles pour aménager les espaces, les postes de travail, les horaires ou organiser des événements, est-il utile de créer ce poste et si la réponse est positive, quelle sera sa mission précise ? Proposer des massages aux collaborateurs fatigués ? Leur apporter des croissants le matin et veiller à ce qu'il y ait toujours de la bière au frais ? Sylvain TILLON insiste sur le fait que le CHO n'est ni un faire-valoir, ni un lardin et encore moins un amuseur public. Il considère même qu'il peut sembler étrange que ce rôle incombe officiellement à une seule personne.

Pour plus de diversité et de cohésion, la dimension relationnelle de cette tâche devrait être élargie à toute l'entreprise. Chacun doit être avoir une attitude positive et des initiatives internes comme la création d'équipes autour de projets liés au bien-être en entreprise (organisation du séminaire annuel, mise en place d'un tournoi de sport, lancement des petits déjeuners des régions de France...) peuvent être déjà suffisantes et productives.

Ainsi dans une entreprise saine, sans trop de compétition sur son marché et où les collaborateurs s'estiment, personne n'attend un CHO pour créer un climat et un cadre de travail agréables ! Et c'est bien en agissant ensemble tant sur le cadre de travail que sur l'humain, que les résultats sont probants.

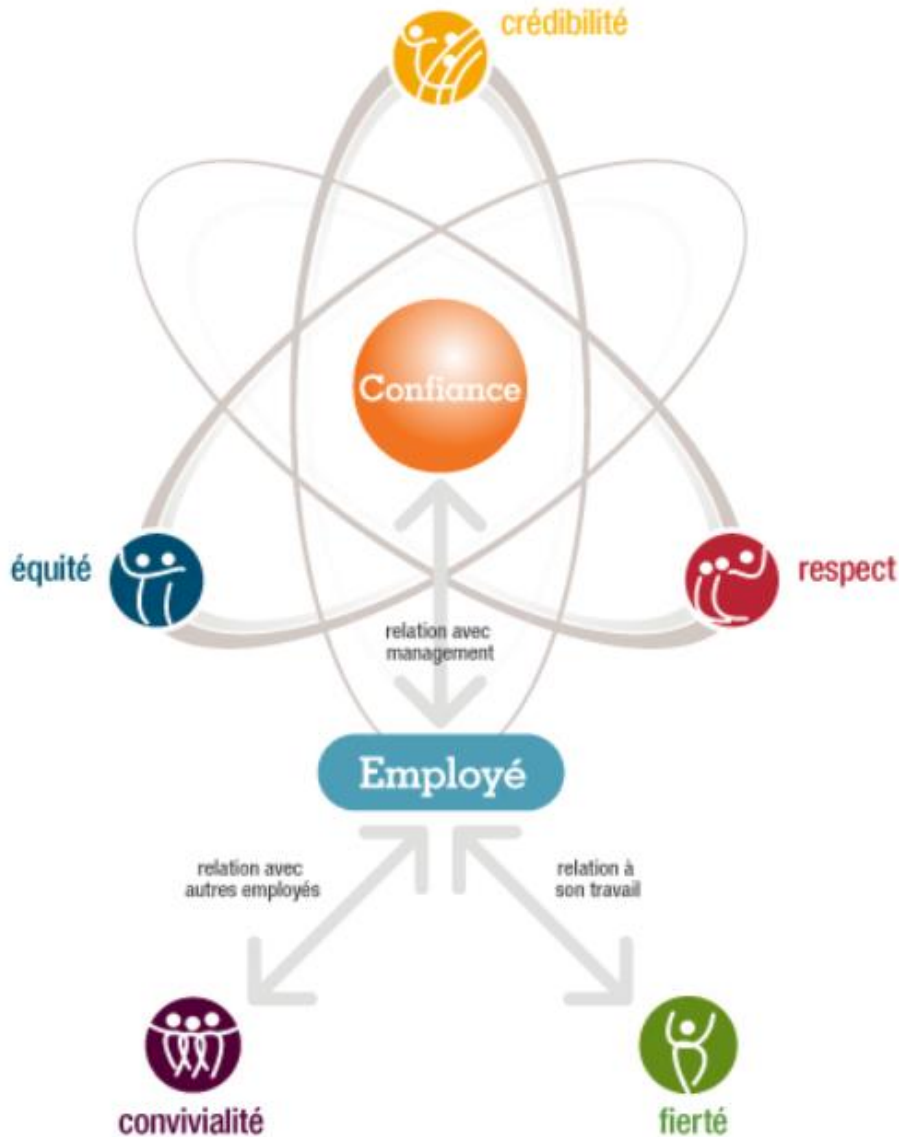
Deux éléments majeurs peuvent être mis en pratique. D'une part, des bureaux qui répondent aux défis des entreprises et à la convenance du personnel, conciliant espaces de travail et de vie ; d'autre part une politique de recrutement et de formation dans laquelle les collaborateurs peuvent aussi participer aux prises de décision sur l'intégration d'une nouvelle recrue (voire émettre leur veto).

La mission du CHO n'est nécessaire que s'il est urgent pour la direction de s'interroger sur son bien-fondé car le rôle principal de cette nouvelle recrue sera d'intimer une culture de bonheur avec les personnes, les biens et l'environnement de travail et aucunement de porter assistance à un management en danger dans une situation de crise ou dans un climat social dégradé par une crise.

## CHO : est-ce réellement un nouveau poste ?

Un CHO est, par essence, un expert des ressources humaines avec une qualification spéciale, il pense réellement et il en reste convaincu que si les salariés sont heureux au travail, ils seront plus efficaces.

S'il n'est pas DRH, il contribue au côté de celui-ci à motiver les salariés, à les impliquer dans la réussite des objectifs de l'entreprise, à capitaliser et à améliorer leurs compétences et, ainsi, à augmenter leur productivité. En tant que CHO, il joue un rôle transverse au niveau de toutes les entités de l'entreprise, et il s'assure que tous les employés sont heureux dans leur travail.



## Le Chief Happiness Officer s'engage à ce que tous les employés soient tous traités de la même façon

Cela peut sembler être une évidence, mais le mauvais traitement est l'une des causes principales de la démotivation et du « turnover » dans le monde du travail. Tous les salariés méritent d'être traités avec respect. Rien ne donne le droit à un employeur de se comporter avec ses collaborateurs comme s'ils étaient une ressource défectueuse qui ne correspond pas aux normes qu'il estime pouvoir leur appliquer.

Une étude récente a montré que seulement 44 % des employés affirment se sentir estimés par leur employeur. Or, le respect est une composante essentielle du bien-être au travail.



## Il s'engage à la satisfaction des besoins primaires

D'après la pyramide de Maslow (*lire en note 3*), si les besoins primaires d'un employé ne sont pas satisfaits, il est inutile d'essayer de satisfaire ses besoins d'appartenance ou d'estime. Avant de chercher à rendre leurs salariés heureux, les employeurs doivent leur assurer un salaire correct et récompenser leur performance de groupe et/ou personnelle.

## Il donne de la liberté aux collaborateurs

« *Si vous donnez de la liberté aux hommes, ils vous étonneront par la suite* » déclare Laszlo BOCK, vice-président en charge des opérations humaines de Google. Si on leur donne de la liberté pour organiser leur temps, mais aussi pour personnaliser leur espace de travail ou pour implanter leurs idées, la productivité de l'entreprise augmentera en flèche. Après tout, Google n'est pas un mauvais exemple (*lire en note 4*).

## Il permet et encourage l'évolution interne

Le CHO a pour rôle de pousser les employés à prendre plus d'initiatives. En participant au recrutement des meilleurs talents et en leur donnant la possibilité d'évoluer en interne, le CHO contribue à l'objectif de l'entreprise de maintenir un niveau de qualité et de motivation élevé.

## Il crée un environnement agréable

Selon une étude menée sur 17 pays par le spécialiste de l'équipement du bureau Steelcase (*lire en note 5*), la France se classe bonne dernière et le constat est sans appel : les français sont les moins heureux au travail au vu des réponses recueillies dans les pays sondés. Ça interpelle, non ? Pour entretenir une bonne atmosphère au travail, le bonheur est essentiel.

Il ne s'agit pas seulement de « fun » comme par exemple des siestes à répétition, des pauses interminables ou des tournois de ping-pong ou de jeux vidéo « à la californienne ». Il s'agit plutôt de la satisfaction d'avoir une conversation de qualité avec un collègue, des échanges constructifs au sein d'un groupe ou d'apprendre quelque chose de nouveau chaque jour dans le cadre de son job.

Bien sûr, le stress étant plus souvent un frein qu'un moteur, il est important pour les salariés qu'ils puissent se relaxer de temps en temps, sans laisser penser qu'alors ils ne sont pas productifs. Ce point se réfère au précédent, en leur donnant des libertés, le CHO leur marque sa confiance et compte sur eux pour utiliser ces pauses à bon escient pour recharger leurs batteries (*lire en note 6*).

## Il encourage et organise le travail d'équipe

La façon dont les équipes atteignent leurs objectifs est un bon indicateur de la réussite de l'entreprise. Même si une entreprise a recruté les meilleures individualités, elle n'est pas garantie d'avoir les résultats attendus lorsque ceux-ci ne travaillent pas en équipe. Pourtant, peu de personnes sont naturellement susceptibles de bien travailler en équipe.

Le CHO doit donc intervenir et offrir des formations, des exercices de team-building et un support constant en ce sens. L'efficacité et la réussite des projets collectifs dépendent aussi de lui. Il s'emploie à organiser les espaces de l'entreprise pour favoriser le travail en équipe et les échanges inter-groupes.



## Il organise des événements festifs

Le CHO joue un rôle totalement nouveau au sein de l'entreprise, il organise des événements afin de renforcer la cohésion et le bien-être des employés. Il peut s'agir d'after work, de cours de yoga, de sorties culturelles ou sportives en commun ou même d'organiser un barbecue entre collègues le vendredi soir. Ces événements favorisent l'esprit de groupe et permettent d'augmenter la cohésion de celui-ci, la confiance en eux et entre eux de ses membres et l'efficacité du travail en commun.

## Il concoure à la valorisation de l'image de l'entreprise

Les magazines économiques, de management et des ressources humaines sont pleins d'enquêtes qui classent les entreprises sur leur pouvoir d'attractivité. Le CHO peut contribuer à ce que l'entreprise obtienne ce type de label ... et le conserve longtemps.

Ainsi le label Great Place to Work (*lire en note 7*) vient de publier son dernier rapport sur les 25 meilleures sociétés multinationales œuvrant en Europe. Pendant près d'un an des entreprises multinationales ont été évaluées par leurs collaborateurs sur le niveau et la cohérence de leur culture d'entreprise. Pour obtenir une place de choix au sein de ce classement, les entreprises participantes ont dû être reconnues par la qualité de leur environnement de travail dans au moins trois pays européens.

Dans ce classement des 25 premières ... aucune française !

## Et si c'était une opportunité pour les DIR-Immo et les RSG ?

Les directeurs immobiliers et les responsables des services généraux réalisent déjà, au moins partiellement, certaines des tâches listées ci-dessus. Si leur hiérarchie leur permet de compléter leur formation par les notions de ressources humaines indispensables à ce poste, peut-être pourraient-ils devenir d'excellents CHO.

*Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre entreprise ou de votre organisation, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable.*

*Cordiales salutations.*

**Denis CHAMBRIER**

Gérant & Consultant Senior

[denis.chambrier@dcr-consultants.fr](mailto:denis.chambrier@dcr-consultants.fr)

Mob : 06.7777.1883

Note N°1 : <http://www.facilities.fr/>

Note N°2 : <http://sylvaintillon.com/tilkee>

Note N°3 : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide\\_des\\_besoins](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins)

Note N°4 : <https://www.morganphilipsoutplacement.com/blog/comment-google-et-netflix-augmentent-leur-productivite-grace-a-leurs-employes/>

Note N°5 : [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1822507/2016-WPR/EN/2017-WPR-PDF-360FullReport-EN\\_.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1822507/2016-WPR/EN/2017-WPR-PDF-360FullReport-EN_.pdf)

Note N°6 : <https://www.reinventersontravail.com/rendre-vos-employes-plus-heureux-au-travail/#.WcFEYbpuKcw>

Note N°7 : <http://www.greatplacetowork.fr/a-notre-sujet/notre-histoire>