

A QUOI SERVENT LES «CHEFS DU BONHEUR» EN ENTREPRISE ?



© Pixabay.com

Rendre les salariés heureux et performants, c'est la mission des chief happiness officers (CHO), une nouvelle fonction, entre RH et com interne. Parfois mise en doute, leur efficacité dépend avant tout de la sincérité du top management.

Ce dont il est le plus fier, c'est de la salle de sport. "Quand, vers 18 heures, je vois des ingénieurs jouer au basket avec des techniciens du support, ça me fait plaisir." Ex-psychologue dans un organisme de formation, Florent Voisin est aujourd'hui *chief happiness officer* (CHO) d'OVH, une entreprise de serveurs informatiques, basée à Roubaix.

Embauché il y a trois ans, il a fait construire cette salle (fréquentée par la moitié des 700 collaborateurs du siège) et recruté un coach sportif à temps plein. Son poste de "chef du bonheur" ne consiste pas seulement à agrémenter les heures de bureau d'une pincée de loisirs conviviaux. "Je sers aussi d'intermédiaire entre le management et les salariés. J'ai, par exemple, fait remplir des questionnaires aux équipes pour connaître leurs attentes." Enquête dont il est ressorti deux choses : un besoin de reconnaissance de la part des équipes de production et une implication frisant le surmenage chez de nombreux collaborateurs.

>> **A lire aussi :** *Comment prévenir le burn-out.*

Pour valoriser les métiers de la production, il a donc organisé une journée portes ouvertes (sur une idée des salariés). Et pour prévenir d'éventuels burn-out, il a lancé une conférence sur l'hygiène de vie et sur l'intérêt de ne pas allumer son ordinateur le soir, une fois rentré chez soi.



Florent Voisin, CHO d'OVH. © Elycia Husse/OVH

Tous droits réservés

◆ À RÉPONDRE AUX ATTENTES DE LA JEUNE GÉNÉRATION

Bonheur et bien-être au travail deviennent des thèmes de préoccupation pour les entreprises. Rien d'étonnant, la France se classant douzième (sur quinze pays !) en matière de satisfaction au travail (selon le baromètre Edenred-Ipsos publié au mois de juin dernier). Du coup, certaines embauchent des CHO chargés de s'assurer du bien-être de leurs collaborateurs. Ce nouveau job est venu des Etats-Unis sous l'impulsion de Tony Hsieh (prononcez "Shi"), l'iconoclaste patron de Zappos.com (vente de chaussures en ligne), qui fut l'un des premiers à occuper la fonction (en même temps que celle de CEO).

En France, on trouve certes des CHO dans quelques grands groupes traditionnels (tels Le Coq Sportif ou Kiabi, précurseur avec une nomination dès 1999) ou des PME. Mais le phénomène y reste marginal. "Il est délicat de parler de responsable du bonheur dans des boîtes qui ont connu des périodes de difficultés et des plans de restructuration", note Philippe Burger, associé chez Deloitte et responsable du capital humain.

Les CHO sont donc surtout présents dans de jeunes sociétés du numérique, comme BlaBlaCar ou A Little Market. Composées de salariés dont la moyenne d'âge tourne autour de 30 ans, celles-ci sont très marquées par la génération Y, en quête d'un management souple et convivial. Elles s'adaptent par conséquent aux aspirations de leurs collaborateurs et recrutent non plus des DRH mais des CHO, lesquels ne bénéficient pas encore de formation spécifique et encore moins de diplôme.

>> En vidéo : *Bien-être et performance ; votre équipe est sereine, elle sera encore plus performante*

Lecture
Bonheur au travail et performance22/4/15
Bonheur au travail et performance12

Les CHO viennent très souvent des relations humaines et de la communication interne, parfois aussi des ventes. "Ce sont des postes récents et hybrides qui cherchent encore leur place dans l'organisation, constate Philippe Burger. Mais ils restent très liés à la partie immatérielle des RH, c'est-à-dire à tout ce qui touche à la culture d'entreprise, à l'engagement et à la motivation des collaborateurs. Pas du tout à l'aspect administratif des sociétés."

Autrement dit : comptez sur le CHO pour organiser des animations, pas pour établir des contrats ou négocier des accords d'entreprise. Chaque société ayant sa propre vision de la fonction, il est exceptionnel que deux postes de CHO recouvrent exactement le même périmètre d'activité.

◆ À SOUDER LES ÉQUIPES

Ainsi, à Bordeaux, six start-up regroupées dans un même lieu, appelé le Château numérique, ont créé un poste de DRH, pardon de CHO, en commun. Sa mission ? Tisser des liens entre leurs collaborateurs. "Nous avons démarré ensemble, nous n'avions alors que cinq ou six salariés chacune, se souvient Benoît Panel, PDG de l'une d'elles, Yescapa (ex-Jelouemoncampingcar.com). Au fur et à mesure de notre croissance, l'ambiance et l'esprit des débuts se sont perdus. Organiser des déjeuners entre développeurs ou entre commerciaux pour leur permettre d'échanger des tuyaux est plus facile à cinq qu'à vingt ! Mais ni moi ni les autres PDG n'avions le temps de nous préoccuper de la cohésion du groupe."

Cette tâche a donc été confiée à un stagiaire qui a entrepris de souder les équipes en organisant un concours de pronostics pendant l'Euro de football, en juin dernier. Aujourd'hui, le poste est à pourvoir en CDI. Benoît et ses collègues recherchent quelqu'un de "fédérateur, bon en communication, autonome et organisé". Diplômé en

RH ou en communication ? "Peu importe ! On veut quelqu'un qui ait déjà mis sur pied des événements ou dirigé des associations et qui sache s'adresser à tous les profils de salariés." Et surtout qui soit enthousiaste car c'est la qualité première du CHO.

>> **A lire aussi :** *Dans l'entreprise, fini l'autoritarisme, bonjour l'intelligence collective.*

"Cette fonction renouvelle la vision des ressources humaines", se réjouit Emma Le Goff. A 27 ans, cette spécialiste de l'entrepreneuriat est CHO du Startup Palace, un lieu voué à l'open innovation et à l'accompagnement de jeunes pousses, à Nantes. Au quotidien, la jeune femme partage son temps entre la communication (elle rédige des newsletters internes) et l'organisation de "moments d'échanges" réunissant les salariés de la vingtaine de start-up accueillies. Elle "veille à leur bien-être au travail" à grand renfort de petits déjeuners, de lunchs ou de séances de massage (à partir de la rentrée de septembre, elle va aussi faire venir une restauratrice dans les locaux une fois par mois, pour des déjeuners en commun). Et, afin d'aider les entreprises résidentes à attirer de jeunes diplômés, elle développe des partenariats avec les écoles de la région.

◆ À REPENSER L'ORGANISATION

Au-delà des actions visant à améliorer le bien-être et la convivialité, il s'agit aussi d'envisager des changements d'organisation plus en profondeur. Chez OVH, par exemple, relate Florent Voisin, "le télétravail était réclamé par de nombreux salariés mais la direction y était réticente. Nous avons donc mis en place un groupe expérimental pour vérifier quels métiers se prêtent au travail à distance. Finalement, c'est plus une question de confiance que d'organisation".

>> **En vidéo :** *La force des managers gentils.*

Lecture
La force des managers gentils29/01/15
La force des managers gentils12

Chez Nuxeo (logiciels de gestion électronique de documents), la nouvelle CHO, Ornella Paysé, met l'accent sur la mobilité interne. Depuis son arrivée, plusieurs salariés du groupe (40 personnes dans l'Hexagone) ont ainsi pu changer de service. "Parfois, précise-t-elle, des collaborateurs qui planchent sur des projets depuis plusieurs mois ont envie de changer d'horizon. Je mets les moyens en place pour les aider à trouver et à intégrer de nouvelles missions, l'objectif étant de leur permettre de s'épanouir au travail."

Installée dans la salle de pause, où les collaborateurs peuvent reprendre des forces en faisant la sieste ou se faire livrer leurs courses, la jeune femme raconte que son titre de CHO est venu "tout naturellement", car elle a toujours été "un peu plus que simple responsable RH". «C'est ma façon humaine et conviviale d'appréhender les ressources humaines qui m'a menée à ce poste», assure-t-elle.

>> A lire aussi : *La créativité dans tous ses états.*

◆ À FACILITER LA COMMUNICATION

Chez Allo Resto (plateforme de commande de repas), Nathalie Forestier est devenue CHO après avoir été commerciale puis responsable de la communication interne. Bien sûr, elle se charge des événements ludiques, tels les "chouchou days", qui proposent aux collaborateurs yoga, séances d'ostéopathie et manucure, ainsi que les "birthday parties", le premier jeudi de chaque mois.



Nathalie Forestier. © SP

Tous droits réservés

Mais elle s'attache aussi à faire évoluer le fonctionnement de la jeune pousse. Grâce à elle, chaque collaborateur rencontre désormais son N + 1 en tête à tête une fois par semaine pour faire le point sur l'avancée de ses dossiers et exprimer d'éventuels besoins d'accompagnement.

De plus, "tous les trois mois, les salariés peuvent dire aux managers ce qui, selon eux, fonctionne bien, ce qui pèche et ce qu'il faudrait stopper". Pour les idées qui fâchent, elle a créé une boîte à questions, anonyme, dans laquelle Gilles Raison, le directeur général, pioche avant de répondre sans filet, devant les collaborateurs réunis. "Enfin, détaille-t-elle, nous travaillons à améliorer la reconnaissance, l'équité et l'évolution des carrières."

>> En vidéo : Vous vous sentez épuisé avant même d' avoir regardé ce sujet ? Fatigue passagère ou "burn-out" ?

Lecture

◆ À VAINCRE LES VIEUX RÉFLEXES

Mais les CHO ne se contentent pas d'être des Bisounours, ils cherchent également à faire évoluer les mentalités. Et doivent parfois se montrer persévérants et persuasifs afin d'aider les managers à vaincre leurs réticences. Laurence Vanhée, ex-CHO de la Sécurité sociale belge, a ainsi bataillé deux ans pour convaincre sa direction de laisser les salariés choisir de pointer ou non, matin et soir.

"Les freins sont multiples, explique cette pionnière du bonheur au travail. Les managers sont ancrés dans leurs certitudes. Ils ont peur de perdre du pouvoir et d'être critiqués. Ils se disent que ce genre d'avancées est bon pour les autres mais pas pour leur entreprise."

Parfois, instiller de la joie dans le cadre professionnel est à ce point compliqué que certaines boîtes se font prendre en flagrant délit de bidouillage. En 2012, le groupe de services numériques Atos, qui a pourtant créé un "conseil du bien-être", s'est par exemple fait épingler par la presse pour avoir envisagé de truquer les évaluations de ses collaborateurs. Dans ce cas, les CHO sont de purs alibis destinés à améliorer l'image de l'entreprise.

◆ À MIEUX SUPPORTER SON TRAVAIL

Pour Danièle Linhart, sociologue et professeure à Paris X, la tâche du CHO relève de la «périphérie» du travail. "Dans les années 1930, raconte-t-elle, Henry Ford envoyait des inspecteurs chez ses ouvriers pour s'assurer que leur foyer offrait tout le confort possible : bonne nourriture, ventilation, facilités de transport... Il y avait déjà l'idée que, lorsque le travail est dur, on aide les salariés à tenir par ce qui se trouve à côté, quitte à intervenir dans la vie privée. Or vous donner une piscine ou un sofa ne change pas votre quotidien si l'on vous fixe des objectifs que vous ne pouvez pas atteindre."

Remettre en question les vieux standards du management est en effet bien plus difficile que créer de la convivialité. Mais les tricheurs sont faciles à démasquer. "Ce sont les groupes qui laissent très peu de marges de manoeuvre à leur CHO, qui ne les convient pas au codir ni à rendre des comptes directement au PDG", affirme Amélie Motte, de la Fabrique Spinoza, un laboratoire d'idées sur le bien-être citoyen. Dans ce cas, on parle de *pinkwashing*. Décidément, en matière de bonheur au travail, tout n'est pas rose.

Laurence Vanhée, fondatrice du cabinet Happyformance



SP

Tous droits réservés

"Les CHO sont là pour apprendre aux managers à faire confiance à leurs équipes et à fixer avec elles les règles du jeu et les objectifs. Cela permet de gagner 20% de productivité, en moyenne. J'ai même vu des services où elle augmentait de 300%."

Sophie Noucher et Sébastien Pierrot