

# Bon pied, Bon'heur #1 :

Le CHO de transition, une stratégie innovante de transformation des organisations



©Thierry Mesnard

Minutes de la rencontre

7 mai 2019

# Bon pied, Bon'heur, c'est un RDV de bonne heure pour démarrer la journée du bon pied !

A destination des dirigeants, décideurs #RH, responsables #QVT qui souhaitent aller plus loin dans le déploiement du bonheur au travail.

Ces rencontres sont organisées tous les 2 mois par les équipes d'Action Spinoza et de l'Académie Spinoza, branches Conseil et Formation de la Fabrique Spinoza, le mouvement du bonheur citoyen.

En partenariat avec l'Observatoire Spinoza, sa branche Etudes.

## Au menu de nos rencontres :

- #1 - De l'inspiration : présentation des travaux de l'Observatoire Spinoza
- #2 - De l'action : témoignages et retours d'expérience d'entreprises clientes
- #3 - Des solutions : présentation de nos offres pour avancer concrètement

Nous sommes heureux de partager avec vous les minutes de cette première rencontre qui avait pour thème :

**« Chief Happiness Officer de transition, une stratégie innovante de transformation des organisations »**

Pour être tenu informé des prochaines éditions, contactez  
[geraldine.dupre@fabriquespinoza.org](mailto:geraldine.dupre@fabriquespinoza.org)

# #1 INSPIRATION



Thierry Mesnard



**Saphia Larabi, directrice de l'Observatoire Spinoza, branche études de la Fabrique Spinoza, nous présente une synthèse du guide pratique « Chief Happiness Officer : quelle réalité derrière les fantasmes\* »**

\*Guide pratique produit par l'Observatoire Spinoza en téléchargement libre sur [www.fabriquespinoza.org](http://www.fabriquespinoza.org)

**O**n entend beaucoup de chose sur le « Chief Happiness Officer » (CHO). Dans ce flux d'info et d'intox, comment démêler le vrai du faux ? Dans quelle mesure instaurer un Responsable du bonheur dans son organisation ? Le rôle du CHO est-il d'« Acheter le bonheur des salariés à coup de fraise tagada », comme le titre l'ADN, il y a à peine un an ? Quels sont les contours de cette fonction si controversée ?

**P**our concevoir ce Guide pratique autour de la fonction de CHO, l'Observatoire Spinoza a mené un travail spécifique en deux temps. D'une part : une étude conjointe de la littérature des sciences du bonheur, des couvertures médiatiques et des données statistiques. D'autre part : une confrontation à l'expérience de CHO, dirigeants, DRH, et collaborateurs qui, à travers des ateliers d'intelligence collective, ont contribué à enrichir nos propositions autour de questions telles que : le CHO fonction gadget ou vecteur de performance ? En

quoi le CHO est-il un métier d'avenir distinct du métier RH ? Pourquoi un tel manque de crédibilité et comment valoriser la fonction CHO ?

**L'**objectif de ce Guide est de répondre à tous ceux qui se posent des questions sur les CHO, qu'ils souhaitent le devenir eux-mêmes, en instaurer un dans leur organisation ou simplement mieux comprendre les enjeux autour de cette fonction.

**J**e vous invite à lire notre Guide en libre téléchargement sur notre site internet ([www.fabriquespinoza.org](http://www.fabriquespinoza.org)). Celui-ci est conçu autour de deux axes dont je vous donne ici un aperçu. Un axe théorique lié au contexte et à l'évolution de cette fonction et un axe pratique consistant à révéler non pas une fonction de CHO mais 4 grandes orientations de CHO ainsi que de lever les principaux freins contre son institution et offrir des clés pour une mise en place optimale.

# CONTEXTE

Le Chief Happiness Officer (CHO) est la figure emblématique qui cristallise le changement de paradigme en cours, amenant aujourd'hui de plus en plus d'organisations à ne plus seulement adopter une posture défensive centrée sur la prévention des risques psychosociaux, mais à avoir une posture positive visant l'épanouissement des individus au travail

Cela répond à une attente, voire une exigence de plus en plus pressante des collaborateurs, en particulier des jeunes générations, qui aspirent plus à s'épanouir au travail qu'à gagner de l'argent ou gravir les échelons (enquête « Générations Cobayes », 2016) ; qui souhaitent davantage être coachés que fliqués. Les organisations ont donc besoin de chercher de nouveaux leviers pour attirer et fidéliser les talents.

Selon l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), 8 salariés sur 10 estiment qu'une bonne qualité de vie au travail profite autant aux employés qu'à l'entreprise.

**> 89 % des moins de 35 ans approuvent l'arrivée d'un CHO dans leur entreprise**

**> 79% des cadres pensent que le CHO a un impact sur la productivité des salariés**

**> 90% des cadres qui ont un CHO en sont convaincus !**

Toutefois, ils sont pour l'instant largement déçus des initiatives prises par leurs organisations dans ce domaine. Plus de la moitié d'entre eux considèrent ainsi que les actions entreprises en matière de bien-être sont insuffisantes.

Or, depuis une dizaine d'années, le développement d'une science du bonheur (psychologie positive, sociologie du bonheur, neurosciences) nous a donné les clés du bonheur au travail et a largement prouvé qu'un individu plus heureux est en meilleure santé, plus engagé, plus fidèle, plus innovant, coopère mieux et produit un travail de meilleure qualité.

Face à ce constat, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à prendre la question très au sérieux et confient la responsabilité de l'amélioration des conditions et des processus favorisant le bonheur au travail à un Chief Happiness Officer.

# Un ou des CHO ?

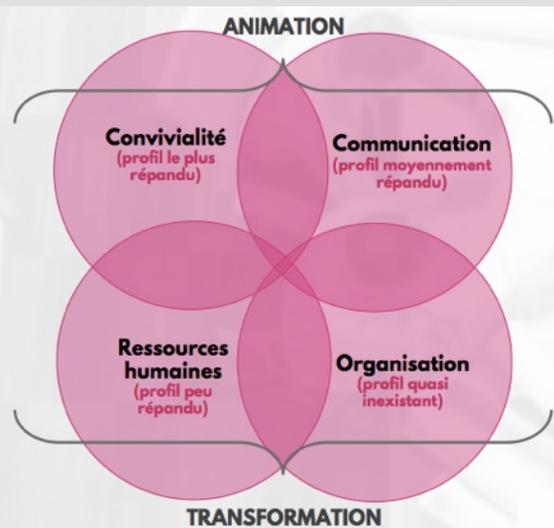
Le CHO est-il le « clown », « moniteur de colo », « joker des RH », « troubadour d'open-space » dont le rôle est « d'acheter le bonheur des salariés à coups de fraise tagada », de set de « ping-pong », « barbecue » ou d' « apéro-géant » ? Ces expressions relèvent de la couverture médiatique de ces 3 dernières années.

Il convient ici de rappeler que les CHO sont nés des start-up de la silicon valley, Google en tête. Alors qu'en 2010 on comptait seulement 4 CHO dans le monde, les offres d'emploi ont explosé ces dernières années (+ 967% en 2 ans). Pour autant, on comptait seulement un millier d'offres en France dont 250 en IDF. Ils sont principalement présents dans les start-up et les PME. Pour des statistiques détaillées, je vous renvoie à notre guide.

Progressivement, on est passé d'une vision d'un CHO de convivialité à plus d'engagement et de bien-être au travail. Comment on travaille à « mettre du fun » à « retravailler ensemble des processus de l'organisation » avec pour objectif commun de travailler sur les conditions à l'épanouissement en entreprise.

Se dessinent ainsi 4 grandes orientations de profils de CHO axés convivialité mais également communication, RH ou Organisation. De sorte qu'il n'existe pas un profil unique mais des profils multiples avec peu de formations disponibles.

## 4 PROFILS DE CHO



- > Ces grands profils forment un halo
- > Les missions du CHO sont transverses
- > Un CHO peut opérer dans deux profils ou plus

# Freins et clés du succès

Dans ce guide pratique, nous avons également cherché à lever les freins traditionnellement évoqués à la mise en place de la fonction tels que les risques d'idéologie et d'injonction, le manque de conviction de la direction et l'incompréhension médiatique ou encore la polémique autour du titre de la fonction.

Les facteurs de succès sont examinés en 3 axes : tout d'abord, les moyens de revaloriser la fonction : en mettant

en place une autre image publique davantage axée sur une mise en valeur des résultats et des actions concrètes, en visant une collaboration des services et en accordant un soin fondamental au mandat confié au CHO ; également, en explorant les différentes perspectives pour créer un écosystème spécifique au CHO.

Ensuite, les spécificités du CHO en tant que métier d'avenir distinct de celui des RH : le CHO est une fonction véritablement distincte des RH, transverse et centrée sur le bonheur au travail.

## PRINCIPAUX FREINS ET DERIVES POSSIBLES

### Un frein idéologique

Le bonheur, une notion subjective et plurielle ; vers une **co-responsabilité** de l'entreprise et des collaborateurs

Axes de vigilance :

- Utilitarisme
- Incohérence
- Cosmétique

### Un risque d'injonction au bonheur

Le bonheur, une notion définie de manière collective

Axes de vigilance :

- Le bonheur, une aspiration
- Principe de réalité
- Cadre éthique

### Manque de conviction de la direction

Le **mandat** du CHO, élément déterminant de son champs d'actions

Axes de vigilance :

- Soutien indispensable de la direction
- Sincérité du soutien
- Perspective : vers un nouveau paradigme ?

### Un titre polémique

Quel **nom** pour la fonction ?

Axes de vigilance :

- Dilemme
- Un titre à assumer ?
- « Ghost CHO »
- Anglicisme

### Une fonction mal comprise

Le CHO en crise de **légitimité**

Axes de vigilance :

- Manque de crédibilité
- Effet de mode
- Fonction gadget
- « Bullshit job »
- Révélateur sociétal

**L**il répond à une fonction de conseil qui accompagne les transformations de l'organisation. Sa neutralité lui permettant d'identifier et agir sur les différents leviers de transformation. Quand il est présent, on constate que le CHO répond aux aspirations contemporaines des collaborateurs.

**E**nfin, comment repenser un CHO sur mesure adapté aux spécificités de son organisation, selon des processus de recrutement divers et des formes pouvant être plurielles impliquant plusieurs personnes, durées ou missions.

**A**insi, le CHO est une fonction protéiforme et perfectible. Métier complexe et essentiel, le CHO est une fonction phare répondant à un besoin et destiné à un puissant impact.

Issu du contexte d'un changement de paradigme vers le bonheur au travail, il est un révélateur sociétal où le bonheur prend sa place au centre des préoccupations individuelles et organisationnelles.

**P**our conclure : notre vœu est qu'un jour prochain il n'y ait plus besoin de CHO tant ses missions seront portées par chacun, intégrées au Cœur des Humains et des Organisations : CHO ■



*Pour en savoir plus, téléchargez gratuitement le guide de l'Observatoire Spinoza «Chief Happiness Officer : Quelle réalité derrière les fantasmes ?» sur [www.fabriquespinoza.org](http://www.fabriquespinoza.org)*

**#2**  
**ACTION**



Thierry Mesnard

**Notre grand témoin Olivier Bernard, Directeur des Ressources Humaines et des Affaires Sociales du Groupe IGS et Céline Souveton, leur CHO de transition, partagent avec nous leur retour d'expérience. Une table ronde facilitée par Mélusine Harlé, d'Action Spinoza.**



**O**livier Bernard nous présente le Groupe IGS :

IGS est un groupe de formation qui regroupe des écoles, des centres de formation en alternance, de l'insertion et de la formation continue. Ces centres forment notamment aux Ressources Humaines, commerce, management, etc., avec 1.000 collaborateurs.

IGS est membre d'une collective qui se nomme HEP, pour Humanisme, Entrepreneuriat, Professionnalisme.

**U**ne démarche QVT initiée il y a deux ans :

Depuis 2 ans, le groupe mène une démarche de Bien-Être au travail. La première année, un premier baromètre sur mesure, conçu par Action Spinoza, a été administré en interne.

La seconde année, les résultats du baromètre ont été présentés à l'ensemble des collaborateurs. Des Ateliers de propositions d'idées ont été organisés.

Sur la base des propositions qui ont émergé, les directions générales et les DRH ont mis en place des actions au niveau national.

Depuis septembre 2018, le Groupe IGS bénéficie de l'accompagnement d'une Consultante chef de projet d'Action Spinoza qui a mis en place une CHO de transition chargée de travailler au quotidien avec les équipes d'IGS.

**C**éline Souveton nous partage les actions mises en place en tant que CHO :

Mon rôle est d'animer le réseau interne des Référents Bien-Être au Travail qui se sont tous portés volontaires pour devenir en quelque sorte les « Ambassadeurs du Bonheur » internes. Mon accompagnement consiste surtout à leur proposer divers outils et idées d'actions à mettre en œuvre au niveau local.

Parmi les outils à leur disposition, il y a, par exemple, des kits de campagne mensuels « clé-en-mains » sur un thème choisi (Reconnaissance & la Gratitude, Gestion du stress, Convivialité, etc...) Les kits contiennent des fiches explicatives d'actions simples à mettre en œuvre, des affiches inspirantes à imprimer pour les bureaux, des articles, des vidéos, des applis à télécharger, etc... Ensuite, les Référents sont libres de mettre en place les actions qui les inspirent, de transférer les articles ou vidéos à leurs collègues, de faire vivre la thématique comme ils le souhaitent. La philosophie, c'est « je propose, ils disposent ». Rien n'est obligatoire.

Nous adressons aussi une newsletter mensuelle à tous les salariés qui traite de toutes les actions Bien-Être menées par les Référents. Cela motive ceux qui n'ont pas encore agi et cela valorise ceux qui sont déjà passés à l'action. Je modère aussi un site interne, dédié pour l'instant aux Référents, mais qui à terme sera accessible de tous. On y trouve, là aussi, des ressources et idées d'actions autour du Bien-Être.

Je suis aujourd'hui encore très pro-active, car les Référents ne sont pas encore autonomes mais l'idée, bien entendu, c'est qu'ils le deviennent et que par effet de viralisation, une dynamique vertueuse se crée en interne où chacun se sentira acteur de son propre Bien-Être et de celui de ses collègues ! C'est en cela que je me dis CHO de transition.



## **Les ingrédients du succès selon Olivier Bernard**

### **-> DU TEMPS**

Je considère que la question de l'impact sur le bien-être des collaborateurs doit devenir un réflexe dans toutes les décisions que l'on prend. Mais comme l'écologie, ça prend du temps à s'instaurer.

### **-> DE L'ECOUTE**

Les gens veulent spontanément améliorer leurs conditions de travail (outils, réunions...), il faut accueillir de façon bienveillante cette remontée d'informations et y répondre, dans la mesure du possible. C'est important aussi de savoir dire non, d'établir des limites, pour peu qu'on les explique !

### **-> DU PARTAGE**

C'est important de communiquer sur toutes les bonnes pratiques et actions qui sont mises en place et qui souvent passent inaperçues. Le fait de les mettre en lumière permet de montrer qu'il y a un impact, même si cela n'impacte pas tout le monde en même temps.

**I reste quelques minutes à Olivier pour répondre à quelques questions du public...**

- *Comment sont sélectionnés les Référents du bien-être ?*

Après la passation du baromètre, nous avons organisé des ateliers de restitution. Au cours de ces ateliers, chaque manager devait partager les résultats avec son équipe, faciliter les échanges pour faire émerger des actions et demander des volontaires pour être une « courroie de transmission » pour le déploiement des plans d'action.

- *Quel baromètre avez-vous choisi ?*

Nous avons choisi de bâtir un baromètre sur mesure avec Action Spinoza car c'était important pour nous qu'il corresponde à notre culture. Il a d'ailleurs été co-construit avec des collaborateurs.



Questionner c'est s'engager collectivement ! Nous souhaitons également que les propositions d'actions émergent des collaborateurs, afin de les inclure dans la démarche du début à la fin. Nous avons prévu une deuxième administration du baromètre en juin 2019.

- *Comment ont réagi les managers à cette démarche ?*

Le dialogue avec les managers est essentiel, pour qu'ils ne pensent pas que c'est un objet qui leur échappe. Il faut qu'ils voient les bénéfices de la démarche.

Les managers sont impliqués mais c'est un travail de tous les jours. Les Référents doivent dans un premier temps échanger avec leur manager sur les actions qu'ils souhaitent mettre en place : peut-on le faire ? Y-a-t-il le budget ? Est-ce la bonne période ? C'est une façon de les inclure. Parmi les managers, certains sont de vrais leviers, d'autres des freins, tout comme chez les collaborateurs. Pour ceux qui sont un frein, il faut y aller étape par étape. Une telle démarche s'ancre dans la durée.

**« Se donner et prendre le temps d'accompagner la transformation dans la durée.**

Olivier Bernard.

# #3 SOLUTIONS



Thierry Mesnard

## Nous accompagnons la transformation des organisations vers plus de bonheur au travail

### NOTRE VISION

#### **LE BONHEUR EST UNE FIN EN SOI, PUIS UN LEVIER DE PERFORMANCE**

Il est vertueux et signale un fonctionnement optimal de l'organisation. Son amélioration permet un gain de performance. Le bonheur au travail est une co-responsabilité de l'organisation, du manager, et du collaborateur.

#### **UN CADRE ETHIQUE**

Action Spinoza est possédée à 100% par la Fabrique Spinoza, association loi 1901

Elle vise la transformation positive des organisations

Elle génère des ressources pour l'association (au moins 15% reversés) lui permettant de mener des actions dans les champs de l'éducation, de la santé, de la démocratie, etc.

Tous les experts d'Action Spinoza sont également investis bénévolement au sein de l'association

#### **UNE SOCLE SCIENTIFIQUE, UNE VISION PLURIDISCIPLINAIRE**

Action Spinoza s'appuie sur un corpus scientifique du bonheur - Neurosciences – Psychologie positive – Economie du bonheur – Sociologie des organisations et du bonheur – Biologie

qui explicite les mécanismes de l'épanouissement individuel et collectif  
Qui garantit robustesse et innovation

#### **UNE APPROCHE POSITIVE, INCLUSIVE, GLOBALE**

Positive : mobiliser autour d'un "état désiré" et non d'un "problème à résoudre"; s'appuyer sur les forces et les réussites ; créer un climat joyeux propice à la transformation

Inclusive : impliquer l'ensemble des parties prenantes (top-down et bottom-up)

Globale : solliciter la tête (inspiration), le cœur (émotions) et le corps (actions) dans les formats d'accompagnement

## NOS OFFRES

### C O N S E I L E N TRANSFORMATION

Dessiner un chemin clair, par étapes, de transformation en direction du bonheur au travail. Accompagnement stratégique et opérationnel.

### DIAGNOSTICS

Réaliser une photographie d'un état de départ sur le bonheur au travail comme première étape d'un processus de transformation.

### SÉMINAIRES ET ÉVÉNEMENTS

Créer des événements / séminaires à l'écoute de vos besoins de transformation, via un design pédagogique scientifique, expérientiel et joyeux.

### COMMUNAUTÉS

Vous accompagner dans le développement et l'animation d'une communauté d'*Ambassadeurs du Bonheur au Travail* afin de favoriser l'engagement des collaborateurs et leur envie d'agir pour le bien-être individuel et collectif.

### CONFÉRENCES

Partager les concepts, les apports de la recherche, les bonnes pratiques des organisations positives afin d'inspirer, donner des clés de compréhension, provoquer des déclics de conscience, et initier les premiers pas vers une transformation.

### CHO DE TRANSITION

Mettre à disposition de votre organisation un CHO de transition expérimenté et formé spécifiquement aux sciences du bonheur. Sa mission sera adaptée à votre contexte et vos besoins. Notre ambition est de progressivement autonomiser vos collaborateurs afin qu'ils s'emparent individuellement et collectivement de cette thématique et deviennent, à terme, acteurs du bien-être au travail dans l'organisation.

## EXTRAIT DE NOTRE CATALOGUE

### DEVENIR ACTEUR DU BONHEUR AU TRAVAIL

Comprendre le paradigme du bonheur au travail, créer les conditions pour que l'entreprise soit agile, innovante et engagée face à ses défis et vous appuyer sur cette dynamique pour impulser le changement.

### D É V E L O P P E R L A COOPÉRATION PAR LE JEU

Créer un climat de coopération, gérer les énergies et faciliter la concentration dans vos équipes et vos réunions en vous appuyant sur le jeu.

### MESURER LE BONHEUR AU TRAVAIL

Acquérir un socle solide pour lancer un projet de mesure dans votre entreprise. Connaître les forces et les points d'amélioration pour agir vers plus de bonheur au travail.

### LES CLÉS DE LA QUALITÉ DE VIE ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

Promouvoir la santé et la vitalité pour vous et vos équipes dans un objectif de qualité de vie au travail et d'efficacité professionnelle.

### ATELIER THÉMATIQUES

Le format court est spécialement étudié pour sensibiliser le plus grand nombre aux sujets les plus prégnants dans votre entreprise.

Exemples d'ateliers :

- Apaiser son rapport au digital
- Construire son kit anti-stress
- Activer sa vitalité au quotidien
- Qualité du sommeil
- Equilibrer vie pro / vie perso
- Libérer audace et confiance en soi
- Cultiver l'optimisme !



### POUR RÉPONDRE À VOS DEMANDES !

Géraldine Dupré est à votre  
disposition ☺

[Geraldine.dupre@fabriquespinoza.org](mailto:Geraldine.dupre@fabriquespinoza.org)

Tél. 06 28 37 24 79