Institutional Repository - Research Portal
Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche
researchportal.unamur.be
University of Namur

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

Chief Happiness Officer

Analyse d'un métier flou

Collard, Mathilde

Award date:
2021

Awarding institution:
Universite de Namur

Link to publication

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 03. Jul. 2025

Chief Happiness Officer : Analyse d'un métier flou

Mathilde COLLARD

Directeur: Prof. J. CULTIAUX

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée
en Business Analysis & Integration

ANNEE ACADEMIQUE 2020-2021

Université de Namur, ASBL
Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion – Département des Sciences de gestion

Rempart de la Vierge 8, B-5000 Namur, Belgique, Tel. +32 [0]81 72 49 58/48 4

Remerciements

Un mémoire, cela se rédige seul, mais cela se construit surtout à plusieurs.

Avant toute chose, je souhaite donc sincèrement remercier mon promoteur, Monsieur John Cultiaux, pour ses conseils avisés et sa réactivité tout au long de la rédaction de ce mémoire. Merci de m'avoir aidé à structurer mes idées et redonné la motivation lorsque celle-ci commençait à me faire défaut.

Je tiens également à remercier tous les répondants qui ont accepté de contribuer à la réalisation de ce mémoire. Merci pour votre temps et pour vos réponses.

Pour finir, je souhaite remercier ma famille et mes proches, qui m'ont soutenue et épaulée tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Résumé

Introduction : Ces dernières années, le bonheur au travail est devenu un sujet populaire. Suite à ce changement de paradigme organisationnel, un nouveau métier, dédié à l'augmentation du bien-être au travail, a vu le jour : le métier de Chief Happiness Officer. Ce métier, qui est aujourd'hui plutôt répandu, est encore mal défini. Dans ce mémoire, nous avons donc cherché à mieux comprendre ses enjeux, les freins à sa clarification, ainsi que les besoins auxquels il répond réellement.

Méthodologie : Nous avons mené une enquête qualitative auprès de 9 Chief Happiness Officers belges. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés à distance grâce à un logiciel de visioconférence puisque la situation sanitaire ne nous permettait pas de les réaliser en face-à-face. Nous avons ensuite retranscrit ces entretiens et croisé les informations présentes dans chaque retranscription dans un tableau Excel afin de faire émerger les thématiques pertinentes pour la rédaction de nos résultats.

Résultats : Grâce à nos entretiens, nous avons pu mettre en évidence que le métier de Chief Happiness Officer est encore aujourd'hui un métier non-institué. En effet, il n'existe aujourd'hui ni titre standard pour cette fonction, ni formation ou parcours professionnel spécifique pour accéder à cette fonction, ni place définie dans l'organisation pour celle-ci. De même, les Chief Happiness Officers ne semblent pas tous percevoir ni exécuter leur métier de la même façon, bien qu'ils aient quelques points communs. De plus, il semble aujourd'hui exister toute une série d'aides et de freins à la clarification de ce métier que nous avons pu déceler grâce à nos entretiens.

Prolongements : Au terme de notre analyse, nous pouvons affirmer que le métier de Chief Happiness Officer est bel et bien un métier flou. Nous avons aussi démontré qu'il existait des similitudes, mais aussi des différences, entre les Chief Happiness Officers belges et français. Pour terminer, il semblerait que le Chief Happiness Officer soit capable de participer davantage au bonheur des collaborateurs que ce que la littérature scientifique laissait paraître.

Table des matières

1. Introduction 7
2. Chief Happiness Officer 8
2.1. Introduction 8
2.2. Le bonheur au travail 8
2.3. Le « métier » de CHO 11
2.4. La place du CHO dans l'organisation 13
3. Problématisation 15
3.1. Introduction 15
3.2. Les métiers flous 16
3.2.1. Focus sur l'aspect métier 16
a) Métier et profession 16
b) Ce qui résiste 18
c) Le souci 20
d) Le travail et la chose publique 21
3.2.2. Focus sur l'aspect organisationnel 22
a) Introduction 22
b) Les configurations organisationnelles 22
c) La bureaucratie 24
d) Le pouvoir 25
e) Les dispositifs 26
f) Entrepreneurs et bureaucrates 27
g) Concurrence de coordination 28
h) Le souci et le dispositif 29
3.2.3. La diffusion du flou 31
3.3. Objectif et question d'analyse 32
4. Méthodologie 33

4.1. Introduction 33
4.2. L'entretien semi-directif 33
4.3. Le guide d'entretien 34
4.4. La sélection des répondants 35
4.5. Processus d'analyse des données 39
4.6. Limites de l'enquête 40
5. Analyse et interprétation des données 40
5.1. Introduction 40
5.2. Chief Happiness Officer, un métier non institué 41
5.2.1. Le flou des titres 41
5.2.2. Le flou des conditions d'accès 42
5.2.3. Le flou du rôle 43
5.2.4. Le flou des positions 44
5.3. Postures, missions et pratiques 45
5.3.1. Les postures 45
5.3.2. Les missions 46
5.3.3. Les pratiques 48
5.4. Compétences et qualités 49
5.4.1. Les compétences 49
5.4.2. Les qualités 51
5.5. Aides et freins à la clarification du métier de CHO 51
5.5.1. Les freins à la clarification 51
5.5.2. Les aides à la clarification 54
6. Prolongements 57
6.1. Introduction 57
6.2. Chief Happiness Officer, un métier flou 57
6.3. CHO belges vs. CHO français 59

6.4. La contribution du CHO au bonheur 60

7. Conclusion 61

8. Bibliographie 62

9. Annexes 65

9.1. Annexe 1 : Le guide d'entretien 65

9.2. Annexe 2 : La grille des thèmes à aborder 67

1. Introduction

Depuis le début des années 2000 et les travaux de Layard, le bonheur au travail a gagné en popularité sur le territoire européen (Hassani, 2017, p.101). Ces dernières années, les entreprises ont été confrontées à « un changement de paradigme organisationnel » (Hassani, op. cit., p.100), le bien-être des travailleurs devenant peu à peu une préoccupation centrale pour celles-ci. Cela est notamment dû au fait que le bien-être au travail semble avoir une influence sur la performance des collaborateurs (Vanhée, 2014, p. 47). En effet, il a été prouvé lors d'une étude menée par Gallup pour la Harvard Business School qu'« un salarié heureux est 2 fois moins malade, 6 fois moins absent, 9 fois plus loyal, 31% plus productif et 55% plus créatif » (Veyssière et Robeveille, 2018, p.19).

C'est à partir de ce constat qu'un nouveau métier a vu le jour aux États-Unis il y a quelques années avant de se propager aux entreprises du monde entier : celui de Chief Happiness Officer (Tanquerel & Condor, 2020). Bien que le but du CHO[1] soit globalement généralisable, à savoir améliorer « la qualité de vie au travail » et le « bien-être des salariés » (Hassani, 2017, p.103), il n'en reste pas moins un métier mal défini. En effet, différentes enquêtes menées sur le sujet ont mis en avant le fait qu'il n'existe ni titre commun, ni formation standard, ni place dans l'organisation commune à toutes les personnes remplissant cette fonction de responsable du bonheur en entreprise (Tanquerel & Condor, op. cit. ; Hassani, op. cit.). De même, tous les CHO jouissent d'une grande autonomie pour définir leurs objectifs et leurs missions (Hassani, op. cit., p.109) et ne jouent donc pas leur rôle exactement de la même manière.

Dans ce mémoire, nous souhaitons donc faire la lumière sur les véritables enjeux managériaux présents derrière ce métier. Pour cela, nous l'analyserons au travers de la théorie des métiers flous développée par Jeannot (2011), ce qui nous donnera la possibilité de mieux comprendre ce que permet réellement ce métier et quels sont les freins à sa reconnaissance.

Nous débuterons ce mémoire par une revue de la littérature scientifique sur le bonheur au travail ainsi que sur le métier de Chief Happiness Officer. Ensuite, nous aborderons notre problématique en développant la théorie des métiers flous ainsi que notre objectif et notre question d'analyse. Nous poursuivrons en développant la méthodologie que nous avons suivie pour répondre à celle-ci. Par la suite, nous présenterons les résultats de notre enquête qualitative

[1] Nous utiliserons parfois le terme « CHO » comme abréviation pour « Chief Happiness Officer ».

sur le métier de CHO. Ce mémoire se terminera par une discussion par rapport aux résultats que nous avons obtenus ainsi qu'une conclusion.

2. Chief Happiness Officer

2.1. Introduction

Nous nous sommes penchés sur ce métier après avoir lu le témoignage de Charlotte, Chief Happiness Officer chez iBizz, sur le site de Stepstone, où elle racontait que ses proches ne comprenaient pas ce qu'était son métier avant qu'elle le leur explique[2]. Intriguée par cette déclaration, nous avons décidé de faire diverses recherches dans la littérature scientifique pour mieux comprendre les enjeux liés à cette fonction.

Dans cette partie, nous aborderons donc tout d'abord le bien-être au travail, qui est devenu une préoccupation centrale pour les entreprises, et a donné naissance à la fonction de Chief Happiness Officer. Nous développerons ensuite l'aspect métier de cette fonction. Enfin, nous terminerons par aborder le CHO par rapport à l'aspect organisationnel. Notons cependant que comme ce métier est encore jeune, peu d'études ont à ce jour été menées au sujet des CHO. La majorité de celles présentées dans cette partie ont été menées en France. Or, d'après Laurence Vanhée, « il faut faire une distinction entre le CHO à la française, chargé des célébrations, de petits événements, plutôt opérationnel et chez nous [en Belgique, ndlr], plus structurel et lié aux conditions de travail »[3]. Les résultats de ces études ne s'appliqueraient donc peut-être pas au cas belge, et il conviendra donc de les prendre avec le recul nécessaire.

2.2. Le bonheur au travail

L'association des termes « bonheur » et « travail » est, contrairement à ce que l'on pourrait penser, assez ancienne. En effet, c'est au 18ème siècle que ces deux concepts commencent à être combinés (Feuvrier, 2014, p. 165). Pourtant, ces deux termes ont à la base peu en commun. Le bonheur serait plutôt lié à la vie privée, donc celle en-dehors du travail, tandis que le travail, de par ses racines latines, évoque plutôt la souffrance (Hassani, 2017, p.101). En France, le bonheur au travail est donc considéré comme un oxymore, alors qu'aux États-Unis, travailler davantage semble rendre les agents plus heureux (Feuvrier, 2014, p. 165). Cela vient du fait que « le rapport à la valeur « travail » est différent » dans ces deux pays, celui-ci étant beaucoup

[2] https://www.stepstone.be/conseils-de-carriere/que-fait-un-chief-happiness-officer/, consulté le 20 février 2021.
[3] https://plus.lesoir.be/280633/article/2019-10-16/le-bonheur-au-travail-gere-par-un-chief-happiness-officer, consulté le 20 février 2021

plus positif pour les Américains (Tanquerel et Condor, 2020, p.6). La cause de cette différence serait d'ordre religieux, les catholiques mettant en avant qu'il faut souffrir pour avoir de quoi subvenir à ses besoins, alors que les protestants voient dans le travail une forme de salut (Tanquerel et Condor, op. cit., p.6). C'est donc en toute logique, d'après ces auteurs, que les recherches sur le bonheur au travail se sont tout d'abord développées aux États-Unis, avant que le concept ne devienne populaire sur notre continent. Cette popularité assez récente en Europe est notamment due aux travaux de Layard sur la « science du bonheur » dans les années 2000 (Hassani, 2017, p.101).

Ces dernières années, nous assistons donc à « un changement de paradigme organisationnel » (Hassani, 2017, p.100), dont la qualité de vie des collaborateurs est devenue centrale. Certaines lois sur le sujet sont d'ailleurs aujourd'hui en application (Hassani, op. cit.). D'aucuns pourraient penser que le bonheur au travail est une simple mode managériale, que la communauté scientifique semble ne pas apprécier (Barel, 2019, p.103). Or, ces modes ne se développent pas par hasard, mais plutôt à cause de l'apparition d'un besoin, « qui peut résulter d'un changement de contexte (culturel, technologique, géopolitique…) et/ou de dérives générées par une mode précédente » (Barel, op. cit.). De plus, il faut distinguer les entreprises qui vont adopter ce nouveau paradigme organisationnel par simple mimétisme, espérant ainsi attirer de nouveaux talents, et celles qui le font dans une démarche d'innovation (Barel, op. cit.).

Le terme « bonheur au travail » provient d'une évolution sémantique, qui a commencé par les risques psychosociaux, en passant par le concept de « qualité de vie au travail », pour finir par ceux de « bien-être » et de « bonheur au travail » (Barel, op. cit., pp.105-106). Aujourd'hui, le terme « bonheur au travail » est toujours très utilisé aux États-Unis, tandis que les Français préfèrent la notion de « bien-être au travail », qui semble légèrement plus neutre (Hassani, 2017, p.100). Dans la suite de ce chapitre, nous parlerons majoritairement du bonheur au travail. Dans les entreprises, une autre évolution terminologique montre qu'aujourd'hui, l'humain doit davantage être pris en compte. Par le passé, le terme « gestion du personnel » s'est transformé en « gestion des ressources humaines », puis « gestion du capital humain » (Vanhée, 2014, pp.43-44). Cependant, comme l'explique Vanhée (2014), ces termes avaient une connotation encore trop négative, le mot « ressource » pouvant être associé à l'exploitation, tandis que le mot « capital » faisait référence à l'intangibilité et à la vénalité. La notion de « patrimoine humain » a donc vu le jour, évoquant quelque chose de concret et de précieux, bien plus en accord avec la notion de bonheur au travail.

Mais qu'est-ce que le bonheur au travail ? Le concept étant très subjectif, il est difficile de le définir. Le bonheur au travail a non seulement une dimension individuelle, mais également une dimension collective, relationnelle. Ces deux dimensions interagissent entre elles, comme l'explique si bien Hassani :

> *« L'émergence d'une vision commune (mais non absolue) du bonheur au sein d'une entreprise peut donc être considérée comme le fruit de visions personnelles basées sur des expériences individuelles qui s'additionnent et interagissent entre elles ». (Hassani, 2017, p.102)*

Ce bonheur peut prendre deux formes : le bonheur hédonique et le bonheur eudémonique. Le bonheur hédonique voit la « maximisation du plaisir comme but fondamental de la vie » (Tanquerel et Condor, 2020, p.7), alors que le bonheur eudémonique repose sur le « développement de ses potentiels » (Feuvrier, 2014, p.168). Ces deux dimensions se retrouvent dans la définition du bien-être au travail donnée par Tanquerel et Condor :

> *« En France, le bien-être au travail désigne un « état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail » (Bietry et Creusier, 2013) ». (Tanquerel & Condor, 2020, p.7)*

Ce bonheur au travail dépend de différents facteurs. Selon Feuvrier (2014, p.169), le bonheur en général dépend non seulement du fait que l'individu soit satisfait de lui-même et qu'il soit autonome, mais aussi de ses bonnes relations sociales et du fait qu'il ait un but dans la vie, qui peut être lié entre autres à son travail. Tanquerel et Condor (2020, pp.7-8) définissent quant à eux 3 facteurs principaux qui influencent le bonheur au travail :

- Les missions : elles doivent non seulement correspondre aux compétences du travailleur, mais doivent aussi « être complexes, intéressantes et susciter l'envie de relever un challenge » (Tanquerel et Condor, op. cit., pp.7-8), tout en lui laissant une certaine autonomie et en lui donnant la possibilité de développer des relations.
- Les évènements : bien qu'ils soient ponctuels (ex : feedback positif, fête d'anniversaire), ils permettent un renforcement du bonheur sur le long terme.
- L'organisation : il a été prouvé qu'une structure plus plate, ou encore que la présence de services supports pour décharger les collaborateurs de certaines tâches favorisent le bien-être au travail.

Il existe cependant différents freins qui peuvent empêcher le bonheur au travail de se développer, comme l'explique Feuvrier (2014, pp.172-173). Le premier, que nous avons déjà abordé plus haut, est lié au catholicisme, où le fait que le travail doit être pénible suite au péché

originel est mis en avant. Un autre frein au bonheur au travail découle de la formation continue, qui se concentre presque uniquement sur le développement du savoir-faire et trop peu sur celui du savoir-être. L'auteur aborde également l'éducation, qui encore une fois ne se concentre pas suffisamment sur le développement du savoir-être de ses élèves. Le dernier frein, révélé par l'enquête sur le terrain de l'auteur, est que les opérationnels ne comprennent pas encore assez le lien qui existe entre bonheur et performance (Feuvrier, op. cit., p.178).

Les entreprises pourraient se demander pourquoi elles devraient se préoccuper du bonheur de leurs employés au travail. La réponse est simple, et a déjà été entrevue par Feuvrier : le bonheur au travail et la performance des collaborateurs sont étroitement liés (Vanhée, 2014, p. 47). En témoignent notamment les exemples de SAS, Google, ou encore Boston Consulting Group, relevés par Vanhée (op. cit.) qui terminent dans le haut du classement « best companies to work for » en 2011 et 2012, non seulement parce que ces entreprises offrent une qualité de vie au travail très élevée à leurs collaborateurs, mais aussi parce que ce sont des entreprises en pleine croissance. De plus, une étude menée par Gallup pour la Harvard Business School a démontré que « un salarié heureux est 2 fois moins malade, 6 fois moins absent, 9 fois plus loyal, 31% plus productif et 55% plus créatif » (Veyssière et Robeveille, 2018, p.19). Ce lien peut être expliqué par différentes théories, notamment celle de l'autodétermination, qui a prouvé que la motivation autonome entraîne le bien-être, alors que la motivation contrainte a l'effet opposé, ou encore celle développée par Gilbert, qui a montré que la performance, le bonheur et la créativité sont fortement corrélés (Veyssière et Robeveille, op. cit., p.22). Le bonheur et la performance au travail sont influencés de manière positive par différents facteurs, tels que « une simplification des processus, un contenu de fonction intéressant, un leadership inspirant et impliqué, une culture ouverte et collaborative avec des valeurs fortes » (Vanhée, 2014, p.56). Une enquête publiée en 2010 par le Sénat français ayant démontré que le stress coûtait « entre 1,9 et 3 milliards d'euros » (Veyssière et Robeveille, 2018, p.29) aux entreprises, les organisations ont tout intérêt à se pencher sur le développement du bonheur au travail.

2.3. Le « métier » de CHO

Cette préoccupation des entreprises par rapport au bonheur de leurs collaborateurs, qui augmenterait leurs performances, a mené à la création d'une nouvelle fonction : celle de Chief Happiness Officer. En réalité, il existe de nombreuses appellations pour désigner cette fonction. « Directeur général du bonheur », « facilitateur », « créateur de convivialité » … sont autant de termes qui peuvent désigner cette fonction (Tanquerel & Condor, 2020, p.8). « CHO » n'est

d'ailleurs pas toujours le titre principal de ces personnes, celles-ci pouvant être des directeurs, des cadres ou des gestionnaires qui se soucient du bonheur des membres de l'organisation (Hamburger, 2020, p.68). Dans une étude, Hassani (2014, p.105) a également mis en avant le fait que seuls 65% des répondants occupaient officiellement le poste de CHO, les autres effectuant les missions du CHO en parallèle de leur fonction principale. La fonction de Chief Happiness Officer aurait apparemment été créée par un ingénieur de chez Google, et a été tout d'abord utilisée par les start-up avant de s'implanter dans de plus grandes entreprises du monde entier (Tanquerel & Condor, op. cit.).

Si cette fonction possède de nombreuses appellations différentes, les auteurs semblent s'accorder sur son but. En effet, le Chief Happiness Officer cherche à améliorer « la qualité de vie au travail et du bien-être des salariés » (Hassani, 2017, p.103) de l'organisation dans laquelle il est engagé. Pour cela, le Chief Happiness Officer va mener « diverses interventions au niveau de l'organisation, de l'équipe et de l'individu » (Hamburger, 2020, p.66). L'un des objectifs du CHO est d'ailleurs de soulager le stress des collaborateurs lié à l'utilisation de nouvelles façons de communiquer, qui peuvent en effrayer certains de par leur omniprésence et leur complexité (Hassani, 2017, p.103). Selon Vanhée (2014, p.183), les efforts du CHO vont porter sur des thèmes comme la liberté, l'autonomie, la compétence, la connexion et la confiance en soi.

La fonction de CHO n'étant pas encore clairement définie, ce sont ceux qui l'exercent qui vont la définir (Beau, 2019, p.35). Chaque CHO a ainsi une grande autonomie pour définir ses objectifs et ses missions (Hassani, 2017, p.109). Ces missions vont donc varier fortement d'un CHO à l'autre. Cependant, il existe deux missions génériques que la majorité des CHO vont accomplir : faciliter le travail des collaborateurs et organiser et animer des évènements (Tanquerel & Condor, 2020, p.12). La première mission consiste en la facilitation de la vie des employés par le CHO, en prenant par exemple à sa charge certaines tâches administratives, ou en gérant les conflits qui peuvent apparaître au sein de l'organisation (Tanquerel & Condor, op. cit.). Selon le type d'entreprise, l'objectif de cette mission diffère : dans les start-up, l'objectif est de permettre aux collaborateurs de se concentrer sur les activités de production, tandis que dans les entreprises plus matures, l'objectif est d'épauler les employés lors de leur évolution dans un univers plein de complexité, qui pourrait générer du stress (Tanquerel & Condor, op. cit.). La seconde mission du CHO est d'organiser divers évènements, tels que des tournois ou des anniversaires, qui ont pour objectif de souder les équipes (Tanquerel & Condor, op. cit., p.13). Cette mission permet également au CHO de s'imposer comme la personne auprès de qui

les collaborateurs peuvent se confier lorsqu'ils ont un souci (Tanquerel & Condor, op. cit.). Les missions du CHO sont donc très transversales (Hassani, 2017, p.106).

Il n'existe actuellement aucun diplôme spécifique qui prépare les candidats à la fonction de CHO (Hassani, op. cit., p.111). Dès lors, comme aucun diplôme précis n'est requis pour devenir CHO (Beau, 2019, p.35), étudier le profil des personnes qui exercent cette fonction nous paraît indispensable. Les résultats de l'enquête d'Hassani (2017, p.105) mettent en avant le fait qu'en France, cette fonction est essentiellement occupée par des femmes (80% des répondants). Toujours selon cette étude, les personnes qui l'exercent le font majoritairement depuis moins de 3 ans et ont pour la plupart été recrutées en interne pour ce poste (90% des répondants). Quant à la formation que ces personnes ont suivie, elle est en général d'un niveau équivalent à un BAC+3 ou plus, et dans le domaine de la communication (44% des répondants), du commerce (15%) ou du management (6%). Tanquerel et Condor (2020, p.13) confirment les résultats d'Hassani, leur enquête mettant également en avant le fait que les CHO français ont tous suivi des formations et des parcours professionnels très différents. Cependant, tous leurs répondants étaient dotés au minimum de l'un de ces traits de personnalité : « esprit entrepreneurial, caractère empathique et jovial (une « personnalité ») et sens de l'organisation » (Tanquerel & Condor, op. cit., p.13). Les auteurs relèvent également différentes qualités que tous les CHO interrogés possédaient, à savoir être autonome, savoir écouter et posséder un certain sens de l'organisation. Beau (2019, p.36) évoque pour sa part un ensemble de qualités humaines qu'un CHO doit posséder, comme savoir écouter, observer, s'adapter, avoir une attitude positive et dynamique, ou encore faire preuve de créativité.

2.4. La place du CHO dans l'organisation

L'évolution du paradigme organisationnel, qui se concentre aujourd'hui davantage sur la qualité de vie et le bien-être au travail, a donc poussé certaines entreprises à créer un poste de CHO (Hassani, 2017, p.100). Les Chief Happiness Officer sont en effet présents dans divers types d'organisations, spécialisées notamment dans « l'informatique et les nouvelles technologies (22 %), la communication (14 %), la finance (12 %), les services (10 %), l'industrie (8 %) et les ressources humaines (7 %) » (Hassani, op. cit., p.106). Cependant, les raisons qui poussent ces entreprises à créer un poste de CHO varient selon la maturité de celles-ci. Selon une étude menée par Tanquerel et Condor (2020, p.9), dans les start-up, les CHO ont été engagés pour venir supporter les équipes affectées au développement, pour motiver les employés et accroître la cohésion des équipes. Cela permet non seulement à l'organisation d'avoir plus de chances

d'attirer des profils rares lorsqu'un recrutement est nécessaire, mais également à ses employés d'augmenter leur productivité et leur capacité d'innovation, tout en ressentant une certaine fierté de faire partie de cette organisation, où ils souhaitent rester (Tanquerel & Condor, op. cit.). Si ces start-up décident de créer cette fonction, c'est aussi parce les missions données au CHO ne peuvent plus être remplies par le CEO à partir d'un certain seuil de croissance de l'entreprise (Tanquerel & Condor, op. cit.). Quant aux entreprises plus matures, la raison principale qui les pousse à recruter un CHO est l'envie d'instaurer un esprit agile comme celui des start-up au sein d'une organisation de plus en plus complexe et rigide (Tanquerel & Condor, op. cit.).

Cette volonté de rendre l'entreprise plus agile fait qu'en général les organisations vont choisir de rattacher le CHO directement à la Direction Générale, peu importe le degré de maturité de l'entreprise (Tanquerel & Condor, op. cit., p.12). L'étude d'Hassani (2017, p.106) montre en effet que le CHO va être rattaché à la Direction Générale dans 37% des cas, mais qu'il peut aussi être rattaché aux ressources humaines (15%), à la communication (13%), ou à aucun service précis (13%), du fait de ses missions au caractère très transversal. Cependant, il semblerait qu'au plus le CHO est proche des équipes sur le terrain, au plus son discours a de l'impact (Beau, 2019, p.37). Cela semble logique, puisqu'il est censé servir d'intermédiaire entre les différents niveaux de l'organisation.

Abordons maintenant la question de la place du CHO au sein de l'organisation. Les recherches d'Hassani ont montré que 52% des CHO interrogés estiment qu'ils avaient « une réelle utilité et une action positive, ainsi qu'une position centrale » dans l'organisation (Hassani, 2017, p.110), 27% estiment simplement avoir une position centrale, tandis que 16% pensent qu'ils n'y ont pas leur place et que leur rôle n'est pas suffisamment reconnu. D'ailleurs, Hamburger met en évidence le fait que les CHO ne se rendent pas suffisamment compte du lien qu'il y a entre leur travail et les objectifs de l'organisation en terme de performances (Hamburger, 2020, p.66).

Il nous semble également essentiel de terminer cette partie par une brève discussion sur l'efficacité du CHO. A notre connaissance, peu de recherches ont été menées sur le sujet à ce jour. Le fait que les CHO ne parviennent pas à prouver leur contribution au bonheur au travail, et donc à la performance de l'organisation, fait qu'il risque d'occuper une position marginale au sein de l'organisation et que son poste se voit donc menacé (Hamburger, 2020, p.67). S'ils ne veulent pas que cela arrive, ils ont tout intérêt à mesurer la satisfaction des collaborateurs concernant leur travail. Les CHO vont ainsi mesurer différents indicateurs, tels que « la qualité

des communications et des relations au sein des organisations » (Hassani, 2017, p.107), la fidélisation des collaborateurs, ou encore leur taux d'engagement. Tanquerel et Condor (2020) sont tout de même parvenus à identifier le fait que le CHO contribue partiellement au bonheur au travail. En effet, si le CHO peut apparemment avoir un impact sur le bonheur hédonique des membres de l'organisation, il semble ne pas en avoir sur le bonheur eudémonique (Tanquerel et Condor, op. cit., p.14). Il influence le bonheur hédonique en essayant de générer des émotions positives chez les collaborateurs, d'améliorer leur rapport aux autres, de créer un environnement de travail plus convivial, ou encore de créer du lien social (Tanquerel & Condor, op. cit.). En revanche, son travail ne semble pas les aider à développer le sens du travail, réaliser leur plein potentiel, être reconnu, et améliorer leur rapport au travail et leur organisation du travail (Tanquerel & Condor, op. cit.). Mais les auteurs ne sont pas catégoriques sur ce point, faisant l'hypothèse que cela pourrait être lié à la nouveauté de cette fonction. Ce qui est certain pour eux, c'est que le CHO est capable de libérer les collaborateurs de la pesanteur organisationnelle, qu'il a un rôle de facilitateur et qu'il vient en complément informel d'autres fonctions, comme celle des ressources humaines par exemple (Tanquerel et Condor, op. cit., p.14). Ce que d'autres auteurs ont en revanche mis en avant, c'est le manque de moyens dont dispose le CHO pour atteindre ses objectifs (Hassani, 2017, p.109), et le manque de coopération du reste de l'organisation, qui est nécessaire pour que le CHO puisse remplir pleinement sa fonction (Hamburger, 2020, p.69). En effet, si la culture d'entreprise n'est pas revue pour contribuer au bien-être au travail, le CHO ne pourrait certainement pas atteindre cet objectif seul.

3. Problématisation

3.1. Introduction

Dans cette partie, nous allons définir la manière dont nous allons analyser plus en profondeur le métier de Chief Happiness Officer. Pour cela, le métier de CHO sera considéré par rapport à un cadre conceptuel bien précis : celui des métiers flous.

Avant toute chose, il convient de préciser qu'il existe finalement peu de références sur le concept de métier flou. A notre connaissance, le seul à avoir couvert ce sujet bien précis est Gilles Jeannot, notamment dans son ouvrage « Les métiers flous - Travail et action publique ». Cette source a donc servi de base à la rédaction de ce chapitre et reviendra très fréquemment au fil de celui-ci. Elle sera bien entendu complétée par d'autres concepts proches développés par différents auteurs.

Dans son ouvrage sur le sujet, Jeannot (2011) nomme « métier flou » tout métier qu'il est difficile d'expliquer facilement à un proche. Certaines fonctions, comme par exemple celle de gestionnaire de projet, sont plus sujettes à ce flou des prescriptions qui leur sont faites, et ce phénomène est devenu de plus en plus récurrent au fil des années (Jeannot, op. cit.). Ces agents n'ont donc plus des tâches précises à accomplir, mais se retrouvent plutôt face à des problèmes qu'ils doivent traiter (Jeannot, op. cit.). Leur fonction devient alors une sorte de bricolage quotidien. Hubault (2013) confirme cette tendance en expliquant qu'aujourd'hui, la performance ne dépend plus tellement de la technologie, comme c'était le cas dans le modèle taylorien, mais de plus en plus de la prise en charge personnelle de situations inattendues par les travailleurs, où ils n'exécutent donc plus simplement les ordres.

Dans ce chapitre, nous allons tenter de mieux comprendre ce phénomène ainsi que ses implications. Nous aborderons deux grandes raisons qui font qu'un métier peut être considéré comme flou. L'une est plutôt liée au métier lui-même, tandis que l'autre provient de l'aspect organisationnel. Ce chapitre se conclura par une partie dédiée à la formalisation des objectifs de ce mémoire et de notre question d'analyse.

Bien que l'auteur ait axé ses recherches sur l'action publique française, certaines de ses découvertes peuvent être généralisées. En effet, Jeannot (2011) conclut son ouvrage en précisant que bien que l'enquête qui y est menée soit centrée sur les métiers flous de l'action publique, ceux-ci peuvent également être identifiés dans le secteur privé. En effet, ces métiers contribuent à l'émergence d'une nouvelle manière de penser l'efficacité, nécessaire dans de plus en plus de domaines, là où une programmation totale de l'intervention n'est pas possible (Jeannot, op. cit.).

3.2. Les métiers flous

3.2.1. Focus sur l'aspect métier

a) Métier et profession

Concentrons-nous tout d'abord sur l'aspect métier du concept de métiers flous développé par Jeannot (2011). L'auteur explique que le terme « métier flou » peut entre autres désigner des formes d'emplois précaires. Cela concerne en effet bon nombre de métiers émergents, dont il est encore bien difficile de prévoir l'avenir (Scouarnec, 2004). Ceux-ci peuvent voir le jour pour des raisons organisationnelles, que nous développerons plus loin, mais peuvent également avoir une toute autre origine. Par exemple, dans le domaine du numérique, de plus en plus de

nouveaux métiers voient le jour à cause des changements dans l'environnement de l'entreprise et du fait que les organisations sont aujourd'hui presque obligées d'intégrer les nouvelles technologies dans leur fonctionnement (Larroche, 2016).

Ces métiers qui sont flous à cause de leur nouveauté peuvent certes se retrouver dans des référentiels de métiers, où il est possible de consulter leur fiche-métier et d'obtenir certaines informations sur les tâches que les personnes exerçant ce métier vont accomplir et les activités qu'elles vont mener, mais ils ne peuvent pas vraiment être rassemblés en une profession (Larroche, op. cit.). Le terme « profession » peut d'ailleurs avoir différents sens, comme l'expliquent Dubar et Tripier (1998, pp. 8-12) :

Sens du mot « profession »	Explications
Sens 1 : Déclaration	La profession « est quelque chose qui s'énonce publiquement » (Dubar & Tripier, op. cit., p.10).
Sens 2 : Emploi	La profession est l'activité qui nous permet d'avoir des revenus, qui nous permet de subvenir à nos besoins.
Sens 3 : Métier	La profession rassemble un collectif d'individus qui pratiquent un même métier.
Sens 4 : Fonction	La profession correspond à la « position professionnelle » d'une personne dans l'organigramme.

Ces nouveaux métiers ne sont en général pas pensés pour créer une identité collective, mais plus pour permettre à l'employé ou à l'employeur de connaître la dénomination du poste en question et les compétences qui seront nécessaires pour remplir cette fonction (Larroche, 2016). Ils ne correspondent donc pas au troisième sens du mot « profession ». Si l'on en revient à l'aspect organisationnel, on peut également arguer qu'ils ne remplissent pas non plus le quatrième sens puisque, dans le cas de la bureaucratie, que nous développerons plus loin, leur position dans l'organisation est souvent mal définie.

Tourmen (2007) propose une autre définition du terme « profession » :

> *« À partir du moment où un métier est caractérisé par une structuration forte de l'accès au marché du travail (fermeture) que ses membres contrôlent, une identité largement revendiquée et reconnue socialement, des savoir-faire spécifiques bien identifiés, alors on pourra parler de profession. » (Tourmen, 2007, p.20)*

De nouveau, il est clair que les nouveaux métiers, qui sont encore mal définis, où il n'existe pas encore vraiment d'aspect communautaire et qui n'ont pas un savoir-faire bien précis commun à tous ceux qui l'exercent, ne peuvent pas se voir attribuer le nom de profession.

Mais le concept de « métier flou » développé par Jeannot (2011) ne désigne pas que les métiers émergents ou les emplois précaires.

b) Ce qui résiste

D'après Jeannot (op. cit., p.41), l'apparition de ces métiers flous peut également être fortement liée au traitement de problèmes, mais aussi de la question de l'efficacité. En effet, toujours selon Jeannot (op. cit.), lorsque celle-ci est assumée non plus par des formes bureaucratiques traditionnelles ou par des procédures, mais par l'agent lui-même, un métier flou est plus susceptible d'apparaître. Ce cas de figure est nécessaire puisqu'il existe certains points de résistance qui empêchent l'application pure et simple d'une procédure (Jeannot, op. cit.). Dejours et Gernet (2012) mettent aussi en avant le fait que le réel résiste. Pour l'affronter, selon eux, l'agent devra faire appel à son ingéniosité, qui se base sur « l'expérience sensible et se caractérise avant tout comme une intelligence du corps » (Dejours & Gernet, op. cit., p.78). « Ce qui résiste », comme Jeannot (2011) le nomme, a toujours existé, mais il était auparavant possible de faire face à ces résistances grâce à des dispositifs de récupération, qui aujourd'hui ne peuvent plus être utilisés. Les agents sont donc confrontés plus directement à ces points de résistances, qui peuvent être classés en différentes catégories (Jeannot, op. cit.).

Tout d'abord, l'auteur met en avant que les composantes de certains métiers de l'action publique sont hétérogènes et qu'il est donc impossible de les généraliser. Créer « une procédure unique applicable indépendamment des circonstances » (Jeannot, op. cit., p.44) n'est dès lors pas une option. Chaque intervention va donc se construire autour des multiples dimensions hétérogènes qui la composent (Jeannot, op. cit.). Ces dernières, quand elles se rencontrent, peuvent donner lieu à des décalages que l'agent va essayer tant bien que mal de limiter au moyen de « raccommodages » (Jeannot, op. cit., p.46). Ces difficultés peuvent aussi être appelées « complexités » et s'opposent à ce qui est « technique », à savoir ce qui résiste peu, là où il suffit simplement de suivre une procédure pour atteindre le résultat voulu (Jeannot, op. cit., p.48).

Ensuite, Jeannot (op. cit., p.52) introduit également la notion d'évènement, liée à la temporalité, qui oppose elle aussi une certaine résistance. En effet, un évènement chez cet auteur signifie l'apparition d'un fait ou d'une situation qui n'avait pas été anticipée. L'exemple qu'il donne est

celui de la pauvreté, qui est devenue de plus en plus présente au fil du temps, et qui a donc entraîné des modifications au sein de l'action publique. Lorsque l'agent souhaite agir suite à la survenance d'un évènement, il va alors en principe user d'une « contre-effectuation ». Zarifian (2004) décrit ce phénomène comme « le processus par lequel un événement, d'abord subi, se trouve approprié, doté de sens et transmuté, en fonction de la puissance d'action et des valeurs de vie que les individus déploient pour y faire face » (Zarifian, 2004, p.4). La contre-effectuation ne voit donc le jour que dans l'action, c'est-à-dire qu'il n'est pas possible de la construire avant que l'évènement ne survienne. Elle consiste généralement en une appropriation des valeurs de l'organisation par les agents pour faire face à un évènement auquel ils sont confrontés (Jeannot, 2011, p.54).

Enfin, l'auteur aborde un point qui résiste tout particulièrement : le risque. Il insiste cependant sur le fait que « tout ce qui résiste n'est pas lié à un risque » (Jeannot, op. cit., p.55), mais peut au contraire être lié aux autres concepts qui viennent d'être développés. Le risque introduit une question épineuse pour les intervenants publics : est-il préférable d'agir même s'il n'y a aucune certitude qu'un aléa va bel et bien se produire, ou au contraire ne serait-il pas plus judicieux d'attendre que celui-ci survienne réellement et d'ensuite réagir en conséquence (Jeannot, op. cit.)? Mendel (1998) dira d'ailleurs que « le risque, ainsi, c'est l'acte en personne » (Mendel, 1998, p.32), signifiant que c'est finalement le passage à l'action, l'interaction entre un agent et le réel, qui va concrétiser ce risque. L'agent va nécessairement devoir adresser cette situation sans avoir toute l'information et donc adapter son approche à mesure que le projet avance. Cela s'apparente finalement au principe de « thinking in action » développé par Schön (1983), où un agent va devoir penser et agir simultanément.

Toutes les résistances évoquées dans cette partie impliquent qu'on les prenne en charge de façon singulière, ce qui nous amène à la notion de travail. Jeannot (2011, p.62) considère ici le travail comme la différence entre ce qui est demandé à un agent, la tâche, et ce qu'il va réellement accomplir, l'activité. C'est en réalité tout ce qu'il lui restera à faire lorsqu'il aura réglé tout ce qui n'est pas problématique (Jeannot, op. cit.). Pour reprendre des termes expliqués plus haut, c'est ce qu'il lui restera à accomplir après avoir pris en charge tout ce qui est « technique ». Il devra donc ensuite gérer toutes les « complexités » qu'il pourrait rencontrer. Cet écart entre la tâche et l'activité peut également être appelé « pouvoir d'agir », qui peut voir le jour grâce à cette « boîte noire » qu'est le travail (Clot, 2015). Comme l'expliquent Dejours et Gernet (2012), le travail, c'est se confronter aux résistances. Lorsque la prise en charge de ce qui résiste

devient de la plus haute importance pour l'action publique, Jeannot (2011, p.64) dit que l'on peut considérer le travail comme l'action publique en elle-même.

c) Le souci

Une autre composante essentielle de ces métiers flous, qui se révèle déjà partiellement dans les parties précédentes, est ce que Jeannot (2011) nomme le souci. Celui-ci représente le fait que l'agent soit préoccupé par un objet parce qu'il n'est pas parvenu à faire ce qui était nécessaire par le passé - le « passé actuel » - et qu'il soit en même temps guidé par un projet précis, qu'il ne peut pour l'instant qu'aménager - le « futur actualisé » (Ravon, 2010). Chaque agent au métier flou est en effet inévitablement amené à faire un certain nombre de choix quant à la manière dont il va mener son intervention, puisque les injonctions qui lui sont données restent de manière générale très vagues (Jeannot, op. cit.). Ces décisions sont loin d'être prises de manière isolée, mais le sont plutôt après la consultation d'autres agents qui font face aux mêmes résistances (Jeannot, op. cit., pp.77-78). Ce collectif, comme l'explique l'auteur, va alors confronter ses idées sur la meilleure manière de mener une intervention. Chacun va partager et faire circuler ses propres préoccupations quant à l'action à mener (Jeannot, op. cit.). L'auteur explique qu'il y a donc deux composantes indissociables dans la notion de souci : la confrontation aux résistances liées à l'intervention à mener, et la consultation de collègues confrontés à ces mêmes difficultés. Ces échanges, qui peuvent ne pas avoir de fin lorsque les dimensions du problème à traiter sont diverses et variées, vont enrichir la manière dont l'agent va appréhender un problème à l'avenir (Jeannot, op. cit.). On peut dès lors faire le lien avec la notion de communauté de pratique, qui voit le jour lorsque différents individus au sein d'une organisation se voient liés de manière informelle « par des intérêts communs et des répertoires partagés » (Hatch & Cunliffe, 2009, pp.172-174), pour répondre à un problème précis par exemple. Une organisation peut compter un grand nombre de communautés de pratiques, où les relations hiérarchiques ne sont pas forcément représentées, pour contrer certaines rigidités présentes dans l'organisation en improvisant (Hatch & Cunliffe, op. cit.).

Mais le souci est également lié aux préoccupations et inquiétudes, à une certaine forme de tension, puisqu'il n'y a jamais de certitudes quant aux conséquences de la façon dont l'intervention a été menée (Jeannot, 2011, pp.81-82). La préoccupation peut d'ailleurs être abordée de deux manières : la pré-occupation au sens de Clot (1999), qui signifie que l'agent est déjà soucieux de quelque chose avant même de s'engager dans une intervention, et la préoccupation, qui se réfère aux choix que l'agent va finalement poser en fonction de ses inquiétudes. La pré-occupation peut parfois se transformer en préoccupation, comme dans

l'exemple donné par Jeannot (2011) où un « ingénieur en charge de la politique des eaux » (Jeannot, op. cit., p.81) est pré-occupé car il s'adonne de manière régulière à la spéléologie et a pu constater que les eaux des grottes visitées étaient polluées. Sa pré-occupation va devenir une préoccupation lorsqu'il choisit de postuler pour cette fonction et de la remplir d'une certaine façon (Jeannot, op. cit.).

Malgré les difficultés que les agents peuvent rencontrer quant à la manière de mener leurs interventions, ils tentent donc tant bien que mal d'atteindre « l'efficacité malgré tout », de « faire ce qui doit être fait » (Clot, 2008, p.102). Pour résumer, le souci les pousse à mener leurs interventions au mieux, peu importe les conditions organisationnelles (Jeannot, 2011, p.82).

d) Le travail et la chose publique

Le concept de « chose publique », qu'il est complexe de définir clairement, peut alors émerger. Jeannot (op. cit.) explique que les dimensions de cette chose publique ne se dévoilent que progressivement, lorsque l'agent agit sur elle. Agir signifie pour l'auteur se confronter aux points de résistances évoqués plus tôt. Le flou de ces métiers s'explique alors par le fait que non seulement l'agent découvre l'objet de son intervention par lui-même, mais va aussi devoir le produire (Jeannot, op. cit. p.83). Ces découvertes sont automatiquement présentes quand l'action menée par l'agent concerne aussi d'autres personnes (Jeannot, op. cit.). De même, ces agents aux métiers flous, d'après l'auteur, vont toujours devoir composer avec les constructions sociales, comme par exemple la culture ou les traditions. Il sera donc nécessaire de construire les interventions actuelles en fonction de ce qui a déjà été fait par le passé dans le but de garder une certaine cohérence et de rester crédible (Jeannot, op. cit.).

Jeannot (op. cit.) propose ensuite un passage par la philosophie pragmatiste pour mieux cerner ce qui relie le travail et cette chose publique. Il se base alors sur la pensée de Dewey, pour qui « la situation ne saurait rien produire par elle-même » (Jeannot, 2011, p.86). L'agent aborde en réalité une situation particulière grâce à une « idée », à savoir « la pré-orientation nécessaire à toute action » (Jeannot, 2011, p.86). Il intervient alors dans un entre-deux, entre réaction aux variables contextuelles particulières et expression de sa propre volonté (Jeannot, op. cit.). D'après cet auteur, un apprentissage continu se met donc en place lorsque ce concept d'idée est confronté à quelque chose qui résiste. L'auteur fait alors un lien avec « la pensée en action » de Schön (1983), où penser et agir ne sont plus deux actions séparées, mais se déroulent simultanément. En mettant en lien le concept d'idée de Dewey et celui de la pensée en action,

Jeannot (2011) conclut en posant que le travail est « l'expérience, l'interprétation et l'invention de la chose publique » (Jeannot, 2011, p. 88).

3.2.2. Focus sur l'aspect organisationnel

a) Introduction

Maintenant que nous avons développé en détail l'aspect métier du concept de métiers flous, penchons-nous sur son aspect organisationnel. Le type de management utilisé par une organisation va avant tout dépendre du contexte socioéconomique, bien qu'il puisse aussi dépendre d'autres facteurs, comme par exemple les besoins de l'organisation (Mintzberg, 1989, p.96). En effet, Taskin et Dietrich (2019) expliquent que les questions sociales présentes dans notre société évoluent au fil du temps et que les comportements organisationnels ont évolué en conséquence. Aujourd'hui, selon eux, notre société change de plus en plus rapidement, ce qui nécessite d'adapter sans cesse l'organisation du travail. Les auteurs comparent notamment la vision du travail au début des années 2000 à celle de nos jours. En à peine deux décennies, nous sommes passés d'une vision où travailler équivaut au temps qu'une personne passe au bureau, à une vision où le travail ne peut plus réellement être représenté dans un espace-temps bien précis, entre autres à cause de l'évolution technologique qui nous permet aujourd'hui de travailler où l'on veut (Taskin & Dietrich, 2019, p. 19). De même, les travailleurs sont aujourd'hui en quête de sens et ne veulent plus se contenter d'exécuter les ordres comme des machines (Taskin & Dietrich, op. cit.). Ils ne souhaitent plus être considérés uniquement comme des ressources, mais bien comme des êtres humains avec une capacité de réflexion qu'ils pourront mettre à profit au travail (Taskin & Dietrich, op. cit.).

Ces évolutions sociétales ont donc poussé le management à s'adapter. En effet, les leviers technologiques ne sont aujourd'hui plus suffisants pour améliorer les performances des travailleurs, et il convient dès lors d'en trouver d'autres (Hubault, 2013, p.82). Les organisations doivent donc revoir leur manière de fonctionner en prenant davantage en compte les individus, la subjectivité de leur travail, et leur façon de prendre en charge des situations inattendues (Hubault, op. cit.).

b) Les configurations organisationnelles

Les métiers flous se déploient au sein des organisations, ce qui est déjà visible dans les premières parties de ce chapitre. S'ils voient le jour, c'est avant tout à cause du contexte organisationnel.

Comme les théoriciens de l'époque moderne ont tenté de le démontrer, il n'existe bien entendu pas qu'un seul type d'organisation. La configuration organisationnelle va en effet varier en fonction des besoins de l'organisation, mais aussi parce qu'elle veut être cohérente par rapport à ses caractéristiques internes (Mintzberg, 1989, p.96). La typologie la plus connue est celle développée par Henry Mintzberg, composée entre autres des 5 configurations organisationnelles suivantes (Mintzberg, 1989 ; Pichault & Schoenaers, 2003) :

Nom de la configuration	Caractéristiques
Entrepreneuriale	Se retrouve majoritairement dans les jeunes et petites organisations. Le pouvoir y est centralisé entre les mains des dirigeants et la supervision va être effectuée de manière directe.
Mécaniste	Se caractérise par une forte division du travail, autant horizontalement que verticalement, et une forte standardisation des processus ou des résultats, qui assurent la coordination au sein de l'organisation.
Missionnaire	Les valeurs des membres de l'organisation sont standardisées et les objectifs fortement intégrés par chacun d'entre eux. C'est cette mission commune que l'organisation s'est fixée qui va servir de moyen de coordination.
Professionnelle	Un grand nombre d'opérateurs très qualifiés vont y être plus libres de travailler comme ils le souhaitent et la direction va surtout jouer un rôle dans l'allocation des ressources. Elle se distingue des autres configurations par une forte standardisation des compétences et des décisions prises de manière collective par les experts qu'elle emploie.
Adhocratique	On y trouve de nouveau des opérateurs très qualifiés, mais la coordination est majoritairement assurée par « l'ajustement mutuel, les agents de liaison et une structure matricielle ». Cette configuration, qui fait preuve d'une certaine décentralisation dans sa prise de décisions (Hatch & Cunliffe, 2009), est particulièrement flexible et va s'adapter plus facilement aux changements de son environnement.

Au vu des caractéristiques très variées de ces différents types de configurations organisationnelles, il semble important de considérer que l'apparition de métiers flous n'aura pas le même impact d'une structure à l'autre. En effet, il semble tout à fait logique de voir apparaître des métiers flous dans des organisations de type entrepreneurial, missionnaire ou adhocratique, où une certaine flexibilité et transversalité est la norme. Par exemple, la configuration entrepreneuriale étant par essence peu élaborée, on y retrouve très peu de procédures et de routines formalisées (Mintzberg, 1989, p.117). Les métiers flous semblent donc pouvoir s'y épanouir assez facilement. Cependant, il serait plus étonnant de trouver des métiers flous dans des organisations bureaucratiques, suivant par exemple une configuration mécaniste, puisque ces organisations sont plus rigides et que chacun est censé savoir quel travail il doit effectuer et comment celui-ci doit être exécuté. Dans ce type d'organisation, rien n'est laissé au hasard, puisque, comme le dit si bien le président de General Motors, l'incertitude est l'ennemi de ce genre d'organisations (Mintzberg, 1989, p.131). Or, les agents aux métiers flous ont besoin d'une certaine liberté et d'une certaine autonomie pour pouvoir faire leur travail. Pourtant, dans son ouvrage sur les métiers flous, Gilles Jeannot nous montre très clairement que ce type de métier apparaît de plus en plus souvent dans l'action publique, où la bureaucratie est de mise. Alors comment et pourquoi ces métiers flous voient-ils le jour dans ce type d'organisation ? Cette partie va tenter d'y répondre.

c) La bureaucratie

Il convient dès lors de développer plus en profondeur le concept de bureaucratie, le terme ayant déjà été utilisé plus d'une fois auparavant dans ce chapitre. La bureaucratie au sens de Weber cherche à donner au travailleur la possibilité de prendre des décisions rationalisées, auxquelles on peut se fier, de manière efficace et impartiale. Elle repose majoritairement sur 3 grands principes développés par Hatch & Cunliffe (2009) dans leur ouvrage.

Tout d'abord, la bureaucratie suppose une forte division du travail. Chaque travailleur se voit attribuer certaines responsabilités et tâches bien précises qui, lorsqu'elles sont combinées les unes aux autres permettent à l'entreprise d'obtenir un résultat souhaité. La départementalisation est donc elle aussi bien présente dans la bureaucratie (Hatch & Cunliffe, op. cit.).

Ensuite, la hiérarchie, qui suppose de répartir l'autorité au sein de l'entreprise, est elle aussi l'un des piliers de la bureaucratie. Cette autorité est intimement liée à la place que l'individu occupe dans l'organisation, ce qui signifie que s'il venait à en changer, son autorité reviendrait à la personne qui va occuper son poste après son départ (Hatch & Cunliffe, op. cit.). Cet ordre

hiérarchique, d'après les auteurs, permet de savoir à tout moment à qui chaque employé va devoir rendre des comptes. Aujourd'hui, les travailleurs vont plus rarement rendre des comptes à une seule personne, mais plutôt à plusieurs, ce qui permet à l'organisation d'être plus flexible. Selon le type de structure que l'organisation va adopter (plutôt plate ou pyramidale), l'autorité ne sera pas répartie de la même manière (Hatch & Cunliffe, op. cit.).

Pour finir, la bureaucratie est également caractérisée par une très grande formalisation (Hatch & Cunliffe, op. cit.). En effet, les organisations bureaucratiques vont le plus souvent créer quantité de règles, de procédures, ainsi que des « descriptions de postes et classifications de fonctions » (Hatch & Cunliffe, op. cit., p. 144) pour standardiser le travail et la prise de décisions.

d) Le pouvoir

Revenons-en à ce qui a été développé dans le dernier point de la partie sur l'aspect métier. Puisque ces agents aux métiers flous vont eux-mêmes choisir la façon dont ils souhaitent mener leurs interventions, il est légitime de se poser des questions quant au pouvoir qu'ils possèdent réellement au sein de l'organisation. Jeannot (2011, p.88) évoque deux concepts où les personnes qui sont en charge d'exécuter l'action possèdent le pouvoir. Tout d'abord, il développe le concept de technocratie, qui correspond au fait que les agents maitrisant une certaine technique vont être à même de prendre le pouvoir en influençant ceux qui le détiennent. La technocratie repose donc sur une certaine confiance que les dirigeants accordent à ces personnes (Jeannot, op. cit.). Ensuite, il évoque la bureaucratie, où la division du travail entre différents bureaux est censée permettre le suivi de l'application des mesures prises par les dirigeants, mais en réalité permet à certains maillons de l'organisation de détourner le pouvoir à cause de règles imprécises. L'auteur explique cependant que le cas des métiers flous ne correspond parfaitement à aucun de ces deux termes, puisque le pouvoir de ces agents n'est pas pris frauduleusement au nom d'une technique qu'ils seraient les seuls à maitriser, ni grâce à « des jeux de pouvoir bureaucratiques » (Jeannot, 2011, p.89). S'ils prennent le pouvoir, c'est surtout parce qu'ils sont capables de résoudre des problèmes en pratique (Jeannot, op. cit.). Il s'agit donc plutôt ici d'un pouvoir informel né des actions particulières de ces agents, de leur expérience développée lors de leurs interventions passées, mais aussi lors des échanges avec leurs pairs (Chouaieb, Zaddem et Akremi, 2012 ; Chassagnon, 2018).

Mais ces agents aux métiers flous prennent-ils réellement le pouvoir ? En effet, si on change de point de vue, on peut aussi arguer que le fait que ces agents parviennent à maîtriser ce qui résiste

permet aux dirigeants d'élargir le spectre des décisions qu'ils seront en mesure de prendre (Jeannot, 2011). Ces derniers seront de toute façon toujours ceux qui vont décider d'allouer ou non un certain budget à chaque intervention (Jeannot, op. cit.). La légitimité du pouvoir dans la post-bureaucratie est donc étroitement liée à celle de l'efficacité, puisque la légitimité est attachée à « la capacité de réaliser ce qui a été voulu et aux relations entre volonté et réalisation » (Jeannot, op. cit., p.91), qui ont été évoquées plus tôt dans ce travail.

e) Les dispositifs

Face aux points de résistance évoqués au début de cette partie, la bureaucratie a tenté d'instaurer un certain contrôle, notamment pour légitimer le pouvoir donné aux dirigeants. Comme l'explique Jeannot (2011), de nouveaux instruments, plus interdisciplinaires, ont donc été mis en place. Mais « ce qui résiste » se laisse difficilement encadrer, et il faut dès lors sans arrêt inventer de nouvelles façons d'intervenir, ce qui amène à une augmentation du nombre de dispositifs (Jeannot, op. cit.).

Les dispositifs, au sens de Jeannot (op. cit.), « mettent en forme l'action en dehors des cadres bureaucratiques qui existent par ailleurs » (Jeannot, op. cit., p.99). Ils s'évertuent à traiter les résistances rencontrées par les agents aux métiers flous en gardant une certaine forme d'organisation (Jeannot, op. cit.). L'auteur explique que sans ces dispositifs, ces agents seraient incapables de passer à l'action, qu'avoir un semblant de cadre est finalement rassurant pour eux, même s'ils le critiquent parfois. L'application de ces dispositifs, qui est devenue habituelle pour les administrations post-bureaucratiques, mène à un constat : ces dispositifs ne sont pas simplement un ensemble de tâches desquelles l'agent va devoir s'acquitter, mais peuvent être vus comme un océan que l'agent va devoir dompter pour ne pas se noyer (Jeannot, op. cit.).

En effet, l'abondance de ces dispositifs peut épuiser l'action, notamment à cause de la quantité de paperasses que chacun d'entre eux va nécessiter, mais aussi à cause de ce que Jeannot (op. cit., p.101) appelle « l'effet de guichets ». Ce terme fait référence au fait que lorsqu'une administration permet par exemple à des associations de recevoir telle ou telle subvention moyennant la conformité de celles-ci à certaines procédures, ces associations vont devenir des spécialistes pour s'y conformer sur la forme, mais pas sur le fond (Jeannot, op. cit.). Les dirigeants pouvant difficilement constater de ce qui est efficace sur le terrain, comme l'explique l'auteur, vont attribuer ces crédits à des dispositifs uniquement sur base du respect des procédures, ce qui va parfois engendrer un déplacement rapide des énergies professionnelles. Crépon (2008) semble confirmer cette tendance en expliquant qu'il est difficile de déterminer

quelle sera l'efficacité de chaque dispositif avant de l'avoir testé et donc de savoir où les dirigeants doivent injecter les fonds. Les dispositifs qui ont été choisis pour recevoir ces subventions subissent alors une certaine pression quantitative, qui peut être contraire à l'esprit de base de ces dispositifs (Crépon, op. cit.).

Mais la multiplication des dispositifs a aussi du bon. En effet, de par l'aspect plus ouvert de ces dispositifs comparés aux mesures, un panel de nouvelles possibilités s'offre aux agents aux métiers flous. Comme l'explique Jeannot (2011, p.102), un dispositif est par définition nécessairement adaptable aux circonstances locales, ce qui l'empêche d'épuiser l'action. L'application de ces dispositifs est d'ailleurs souvent très hétérogène d'un endroit à un autre, même si certaines tendances se dessinent (Freyssinet, 2017). Un dispositif qui suppose l'obtention de subventions moyennant le respect de certains critères, comme le mentionne Jeannot (2011), peut dès lors être interprété de diverses manières. Un dispositif qui nécessite de recruter du personnel peut également s'adapter en fonction des difficultés auxquelles il devra faire face (Jeannot, op. cit.). Les dispositifs sont donc capables d'évoluer, de changer en fonction de ce à quoi les agents qui les utilisent sont confrontés au quotidien (Jeannot, op. cit.).

Finalement, ces nombreux dispositifs peuvent être vus comme une ressource pour les agents, même s'ils sont soumis à certains impératifs, créant ainsi « un rapport de conformation-résistance [avec ceux-ci] » (Freyssinet, 2017, p.110). Deux attitudes face à ces dispositifs ont été développées par Jeannot (2011) dans son ouvrage : d'une part, les agents vont pouvoir effectuer un tri parmi tous ces dispositifs et choisir ceux qu'ils vont traiter sérieusement et ceux pour lesquels ils vont simplement donner le change, et, d'autre part, les agents auront la possibilité de répéter la même proposition à travers différents dispositifs dans le but de permettre à leur organisation d'évoluer.

f) Entrepreneurs et bureaucrates

Le fait que le cadre puisse être considéré comme une ressource par certains a certes permis de réorganiser l'administration post-bureaucratique, mais génère aussi un « conflit » entre les personnes qui voient effectivement ces dispositifs comme une ressource, « les entrepreneurs », et ceux qui les considèrent comme une manière d'encadrer l'action, « les bureaucrates » (Jeannot, op. cit., pp.107-108). Cette opposition entre entrepreneurs et bureaucrates repose sur 3 principes développés par Jeannot (op. cit.). Tout d'abord, les entrepreneurs, en prenant en charge toutes les résistances que l'environnement oppose à la mise en œuvre de leur intervention, permettent à l'entreprise, et donc aux bureaucrates, de survivre, ce qui va donner

la possibilité à ces derniers de mettre en place des règles formelles qui vont à leur tour limiter la liberté des entrepreneurs pour permettre à la direction de ne pas être déstabilisée par le « pouvoir » de ces derniers (Jeannot, op. cit.). Ensuite, comme expliqué plus tôt dans cette partie, les entrepreneurs vont, dans leur propre intérêt, souvent mener à bien un bon nombre d'interventions de concert, ce qui génère une certaine solidarité entre eux (Jeannot, op. cit.). Le fait que ces actions soient menées dans un esprit collectif est ce qui permet l'échange des ressources, qui n'est pas effectué dans le but de recevoir une contrepartie, et s'oppose donc à la façon dont procède la bureaucratie (Jeannot, op. cit.). Pour terminer, les entrepreneurs sont sans cesse poussés à l'épuisement, que ce soit par les bureaucrates qui leur imposent des activités bureaucratiques en plus de leurs interventions, par la direction qui leur permet certes de contrevenir à certaines règles mais leur met la pression quant aux résultats à obtenir, ou encore par ce collectif d'entrepreneurs évoqués plus haut, dont l'aide et la loyauté ne sont pas illimitées (Jeannot, op. cit.). Malgré ce conflit, certains vont profiter de leur position hiérarchique élevée et de la confusion générée par ce nombre imposant de dispositifs pour s'imaginer une nouvelle fonction qui mêle entreprenariat et bureaucratie (Jeannot, op. cit.). Une partie d'entre eux, selon l'auteur, va choisir d'opérer dans l'univers qui l'arrange le mieux, tandis que d'autres vont effectivement agir dans les deux mondes à la fois.

On peut tout de même se demander qui de l'entrepreneur ou du bureaucrate a le dessus sur l'autre. Selon Jeannot (op. cit., p.113), l'équilibre va pencher tour à tour du côté des bureaucrates et des entrepreneurs en fonction du moment et de la force des sources d'innovation. Néanmoins, d'après lui, la balance va toujours finir par pencher un peu plus du côté des bureaucrates, grâce à la force entropique qu'ils possèdent, ce qui ne présage pas nécessairement la défaite des entrepreneurs. En effet, ces derniers contribuent à faire évoluer la bureaucratie traditionnelle vers une forme post-bureaucratique, tout comme la multiplication des dispositifs, qui nécessite de trouver une manière de mener des actions de manière plus transversale (Jeannot, op. cit.).

g) <u>Concurrence de coordination</u>

La prolifération des dispositifs a aussi eu pour conséquence d'augmenter l'offre de coordination. Comme l'explique Jeannot (op. cit., p.115), les problèmes auxquels les organisations sont aujourd'hui confrontées sont davantage partagés et il s'agit donc d'identifier des manières de collaborer. Comme le dit l'auteur, on se retrouve alors face à un trop plein de coordination, puisque « tout le monde coordonne tout le monde » (Jeannot, op. cit., p.115). Comme nous avons pu le voir, les agents aux métiers flous participent aussi à cette coordination,

dans le sens où ils vont généralement intervenir dans différents domaines, qui ne sont pas forcément les leurs, et donc devoir travailler avec d'autres personnes aux fonctions diverses (Jeannot, op. cit.). D'après l'auteur, ils vont donc en quelques sorte coordonner les actions de différents agents. D'autres formes de coordination sont également toujours bien en place, comme celle imposée par la bureaucratie, ou encore celle amenée par les dispositifs transversaux (Jeannot, op. cit.). Il faut donc composer avec 3 formes de coordination bien distinctes, qui sont souvent contradictoires, comme l'explique l'auteur. Pour pouvoir mener à bien une intervention, il va donc toujours falloir faire un choix entre ces différentes manières de coordonner (Jeannot, op. cit.).

h) Le souci et le dispositif

En lisant cette partie, il est légitime de se demander comment l'ordre peut être généré dans le contexte de ces métiers flous. Jeannot (op. cit., p.127) explique qu'il y a deux grandes façons d'aborder la question. Tout d'abord, la bureaucratie, qui ne consiste pas uniquement en règlements à suivre à la lettre, permet de faire émerger un ordre négocié, où les agents ont la possibilité de s'arranger en ce qui concerne leurs relations et leurs actions (Jeannot, op. cit.). Dans certains cas, une stabilité de ces arrangements est possible, comme par exemple ceux mis en place entre la police et la justice, présentés en exemple par l'auteur. Dans d'autres cas, ces arrangements sont instables à cause des transformations continues que subissent les règles et le cadre organisationnel (Jeannot, op. cit.). Ensuite, l'auteur explique que lorsque nous ne sommes en présence ni d'un ordre suivant les normes officielles, ni d'un ordre négocié, un ordre procédural peut alors apparaître. Ce dernier peut être défini comme un ensemble de « modalités d'encadrement des manières de faire et tout particulièrement des manières de travailler ensemble » (Jeannot, op. cit., p.128), qui sont nécessaires lorsque les organisations sont confrontées à beaucoup de résistances auxquelles elles ne peuvent pas faire face au moyen de règles rigides. Cet ordre procédural entraîne dès lors la création de collectifs de travail réunissant des agents spécialisés dans différents univers dans le but que ces agents s'entendent au-delà des leurs intérêts respectifs (Jeannot, op. cit.).

Cependant, Jeannot (op. cit.) explique que ces deux types d'ordre n'expliquent pas tout et qu'il serait nécessaire d'en ajouter un troisième, que nous avons découvert tout au long de cette partie : l'ordre généré par l'individu au travail. En effet, toute cette partie met en évidence que ce qui génère l'ordre dans le cas des métiers flous, ce ne sont pas les dispositifs, ni les arrangements, ni l'organisation de collectif de travail, mais bien les efforts que ces agents vont déployer pour résoudre des problèmes et leur façon de traiter sérieusement le but qu'on leur a

demandé d'atteindre (Jeannot, op. cit.). Les dispositifs, s'ils sont perçus comme des opportunités, peuvent alors se transformer en ressources pour ces agents aux métiers flous, pour peu que ceux-ci aient la volonté de faire les choses au mieux (Jeannot, op. cit.). L'auteur indique également que certains chercheurs ont suggéré de voir ces agents aux métiers flous comme des militants, agissant au-delà de ce qui leur a été prescrit et rassemblant d'autres agents autour d'eux. Cependant, Jeannot n'est pas tout à fait d'accord avec eux, dans le sens où même si l'agent va se réapproprier le travail et lui donner un certain sens, ce travail est toujours prescrit par des personnes extérieures. L'agent au métier flou ne peut donc pas être totalement vu comme un militant, mais il va néanmoins prendre toutes les prescriptions imprécises qui lui sont faites au sérieux et faire de son mieux pour les mener à bien, tentant d'être efficace malgré tout (Jeannot, op. cit., p.130). C'est cette forme d'efficacité qui va compléter la génération d'ordre. On en revient donc à la notion de souci évoquée plus tôt dans ce travail, qui se trouve à la rencontre entre la prescription et l'appropriation du travail. Pour Jeannot (op. cit., p.131), sans dispositifs, il n'y aurait pas de souci de la part des agents aux métiers flous. En effet, ces dispositifs permettent de faciliter la collaboration entre différents professionnels réunis autour d'un souci commun, mais aussi de faire émerger de nouveaux métiers (Jeannot, op. cit.). Les dispositifs, tout comme le souci, sont donc essentiels pour générer de l'ordre au sein des organisations selon cet auteur.

Mais qu'en est-il de l'apprentissage au sein de ces organisations ? Dans certains cas, les dispositifs mis en place permettent aux professionnels d'être accompagnés et de s'approprier collectivement et progressivement des méthodes pour résoudre des problèmes à un niveau local (Jeannot, op. cit., p.133). Dans d'autres cas malheureusement ces multiples dispositifs peuvent figer l'action au lieu d'aider à sa mise en place (Jeannot, op. cit.). Comme l'apprentissage concerne des intervenants en tout genre, il semble important pour cet auteur d'analyser l'efficacité de ces organisations post-bureaucratiques à différents niveaux. Lorsque l'on se penche sur le niveau exécutif, il est nécessaire de prendre en compte non seulement les préoccupations des agents et ce qui va favoriser l'échange d'expérience entre ces individus, mais aussi ce qu'ils font des dispositifs (Jeannot, op. cit.). La question que les organisations doivent alors se poser selon Jeannot (op. cit.) est de savoir ce que la multiplication des dispositifs engendre. Si finalement l'efficacité n'est possible que par la prise en charge de problèmes par des agents aux métiers flous, ces organisations ont tout intérêt à accompagner au mieux ces agents dans leur travail et donc de gérer leurs soucis (Jeannot, op. cit.).

3.2.3. La diffusion du flou

Dans le dernier chapitre de son ouvrage, Jeannot (op. cit.) revient sur tous les exemples de métiers flous qu'il a évoqués pour dégager différents groupes de « marginalité des positions d'emploi » (Jeannot, op. cit., p.147). Le premier reprend tous les agents possédant un statut qui les protège et qui leur permet d'utiliser le flou de leur position pour intervenir dans des secteurs qui leur sont chers. Le second groupe, qui semble plus spécifique au secteur public, réunit tous les agents contractuels dont la mission est attachée aux élus et souffre donc d'une certaine fragilité. Enfin, le dernier regroupe tous les organismes relativement indépendants récemment créés à qui des missions qui ne rentraient pas dans une classification traditionnelle ont été confiées.

Ces 3 types de marginalités ont en commun la manière dont le flou s'est diffusé jusqu'à parvenir à l'émergence de métiers flous (Jeannot, op. cit.). Tout d'abord, comme Jeannot (op. cit.) l'a mis en avant tout au long de son ouvrage, les agents sont confrontés au flou des objets, à savoir au flou du travail qu'ils doivent accomplir, dû à l'imprécision des prescriptions qui leur sont faites. L'objet est en effet souvent composé de différents univers, ce qui pousse l'agent à agir dans un entre-deux (Jeannot, op. cit., p.149). Il devient dès lors compliqué de déterminer précisément les compétences nécessaires à ces agents pour intervenir. Le flou s'étend également aux positions, comme expliqué dans le paragraphe précédent sur la marginalité (Jeannot, op. cit., p.150). Ce flou des rôles peut certes avoir des conséquences négatives sur les agents, mais il peut surtout créer de l'action selon l'auteur. Il contribue surtout à exposer l'agent, puisque ce genre de position induit qu'il n'y a plus vraiment de limites bien définies entre ce qui relève du personnel et du professionnel (Jeannot, op. cit.). Ensuite, le flou va se propager aux emplois, contribuant à leur précarité et ayant un impact certain sur le parcours professionnel des agents (Jeannot, op. cit., p.151). Enfin, on en arrive au flou des métiers. Cependant, l'auteur explique que ces agents ne peuvent pas vraiment être rassemblés « sous la bannière identitaire d'un métier » (Jeannot, 2011, p.152) ou d'une profession bien précise au sens de la sociologie, qui nécessite « la constitution d'un collectif et la prétention au contrôle de l'accès aux emplois » (Jeannot, 2011, p.151), comme nous l'avons expliqué plus haut. Le terme « métiers flous » est donc plus général et reprend plutôt la totalité des caractéristiques de la façon dont ces agents procèdent (Jeannot, op. cit.).

3.3. Objectif et question d'analyse

Au vu de ce qui a été développé dans la partie précédente, il semble évident que la fonction de CHO remplit différents critères développés dans la partie précédente, faisant d'elle un métier flou. Tout d'abord, elle répond à un besoin non seulement lié à « un changement de paradigme organisationnel » (Hassani, 2017, p.100), mais aussi à la volonté des entreprises de se rendre plus agiles (Tanquerel & Condor, 2020, p.9). Ensuite, la fonction de CHO est assez récente, avec encore peu de personnes qui l'exercent chez nos voisins français par exemple (Tanquerel et Condor, op. cit., p.5). Cette fonction n'est donc pas encore clairement caractérisée, et va justement se définir grâce aux actions de ceux qui l'exercent (Beau, 2019, p.35), ce qui correspond tout à fait à ce qui a été évoqué dans la partie dédiée aux métiers flous. Pour finir, la position du CHO dans l'organigramme n'est pas clairement établie, celui-ci pouvant être rattaché à divers services (Hassani, 2017, p.106).

Au vu de la revue de la littérature développée ci-dessus, il est évident que le métier de Chief Happiness Officer a encore du mal à être clairement défini. Bien que des études aient été menées sur le sujet, elles sont encore trop peu nombreuses pour qu'une tendance se dessine.

Contrairement à ce qui a été fait jusqu'à présent dans la littérature scientifique que nous avons évoquée plus tôt dans ce mémoire, nous n'allons pas simplement récolter des données pour poser un descriptif au poste de Chief Happiness Officer. L'objectif de ce mémoire sera en effet de mieux comprendre les problèmes managériaux lié à un métier flou (en l'occurrence, celui de CHO), mais aussi à quoi ce métier répond-il réellement.

Dès lors, nous formalisons la question de recherche de ce mémoire comme suit : *« Quels sont les enjeux managériaux liés au métier de Chief Happiness Officer et les freins à sa reconnaissance ? A quels besoins organisationnels ce métier répond-il réellement ? »*

Notons que depuis que nous avons commencé ce mémoire, Tanquerel et Condor (2020) ont publié les résultats d'une étude exploratoire ne concernant qu'un échantillon restreint de Chief Happiness Officers français (Tanquerel et Condor, 2020, p.16), auxquels nous pourrons donc comparer une partie de nos résultats.

4. Méthodologie

4.1. Introduction

Dans ce quatrième chapitre, nous détaillerons la méthodologie que nous avons suivie afin d'obtenir des réponses à notre question d'analyse. Nous aborderons tout d'abord le type d'étude que nous avons utilisé et justifierons notre choix. Ensuite, nous détaillerons la manière dont nous avons construit les documents qui nous ont permis de mener à bien nos entretiens. Après cela, nous expliquerons comment nous avons sélectionné nos répondants, quelles sont leurs caractéristiques et à quelles difficultés nous avons été confrontés pour les trouver. Enfin, nous donnerons des détails sur la manière dont nous avons analysé les résultats de cette étude et sur les limites de celle-ci.

4.2. L'entretien semi-directif

Pour répondre à notre question d'analyse, nous nous sommes lancés à la recherche de la méthodologie la plus adaptée pour récolter les données dont nous avions besoin. D'emblée, il semble évident que dans le cas présent, une enquête qualitative paraît la plus indiquée, puisqu'il existe finalement peu de recherches sur le sujet. Du point de vue épistémologique, ce type d'enquête permet d'aborder notre objet d'étude « de manière globale, proximale, directe et interprétative » (Imbert, 2010, p.25), et donc d'explorer un phénomène en profondeur. Nous cherchons ici à explorer les enjeux managériaux complexes liés au métier de Chief Happiness Officer, ce que permet typiquement l'enquête qualitative (Gavard-Perret et al., 2008, p.88). Ce type d'enquêtes vise en effet à expliquer des processus plutôt que les causes d'un phénomène (Imbert, 2010, p.25). Notre démarche sera donc plutôt inductive, nous permettant de comprendre progressivement notre objet d'étude.

Encore fallait-il préciser le type d'enquête qualitative que nous souhaitions mener. Ce mémoire devant être réalisé dans un temps relativement court, il nous fallait une méthode qui soit à la fois efficace et relativement rapide. Dès lors, nous avons décidé de réaliser des entretiens individuels semi-directifs, où nous dévoilions dès le départ aux répondants l'objet de notre recherche. En effet, ce type d'enquête nous permettait de pouvoir focaliser notre attention sur l'objet précis de notre enquête, et donc de mener nos interviews plus rapidement, sans s'étendre sur des sujets moins pertinents, comme cela pourrait être le cas dans un entretien non-directif (Gavard-Perret et al., op. cit.). De plus, l'entretien semi-directif permet un degré d'exploration plus profond que l'entretien purement directif (Gavard-Perret et al., op. cit., p.90).

Ce type d'entretien a également l'avantage de laisser au répondant la liberté de suivre sa propre logique dans ses réponses, puisqu'il est relativement flexible et que l'ordre des sujets abordés importe finalement peu (Gavard-Perret et al., op. cit., p.92). Cependant, grâce à la formalisation du guide d'entretien, il permet « des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants » (Gavard-Perret et al., op. cit., p.92). Comme nous souhaitons comprendre en profondeur les enjeux managériaux du métier de CHO, nous allons adopter une démarche progressive, où notre guide et notre grille d'entretien évoluera en fonction des thèmes qui ressortent des différents entretiens (Gavard-Perret et al., op. cit., p.93).
Au moment de l'écriture de ce mémoire, nous sommes encore en pleine crise sanitaire liée à l'apparition de la Covid-19. Pour respecter les mesures de distanciations sociales et ne prendre aucun risque par rapport à la santé des participants à l'enquête, nous avons décidé de mener ces entretiens à distance au moyen de logiciels de vidéoconférence. Nous avons finalement pu réaliser 9 entretiens à distance, d'une durée variant de 35 à 60 minutes.

4.3. Le guide d'entretien

Pour rédiger un guide d'entretien qui nous permette d'obtenir les informations nécessaires pour être en mesure de répondre à notre question de recherche, nous nous sommes inspirés de notre revue de la littérature. En effet, nous nous sommes non seulement penchés sur les informations que la littérature scientifique a pu nous fournir vis-à-vis du métier de Chief Happiness Officer, mais aussi du concept de métier flou développé par Jeannot. Grâce à ces informations, nous avons été en mesure de lister les données que nous souhaitions obtenir et de rédiger des questions ouvertes en conséquence.

Pour nous aider dans nos entretiens semi-directifs, nous avons donc rédigé deux documents. Tout d'abord, nous avons rédigé un guide d'entretien, qui se trouve à l'**Annexe 1**. Pour rédiger ce guide, nous nous sommes inspirés des 4 parties généralement utilisées dans un guide d'entretien semi-directif, à savoir l'introduction, le centrage du sujet, l'approfondissement et la conclusion (Gavard-Perret et al., 2008, pp.96-97), en les adaptant légèrement. Nous avons commencé par rédiger une brève introduction où nous remercions le répondant pour sa participation à notre enquête, lui rappelons le but de notre mémoire et lui demandons s'il accepte que l'entretien soit enregistré. Ensuite, nous avons rédigé un tableau en deux colonnes. La première reprend les thèmes à aborder, à savoir les informations sur le répondant et son parcours, l'aspect fonction, l'aspect métier et les difficultés rencontrées par nos répondants dans leur métier de Chief Happiness Officer, et la seconde comprend différentes questions

potentielles liées à ces thèmes. Après que le répondant se soit présenté, nous avons tenté de centrer le sujet, en commençant par poser une question très large et en abordant petit à petit des thèmes de plus en plus précis. La troisième partie de notre tableau permet quant à elle d'approfondir ce qui avait déjà été évoqué auparavant en demandant des exemples concrets aux répondants et en posant diverses sous-questions pour mieux comprendre les enjeux derrière ces situations. Ce guide d'entretien se termine par une conclusion où nous remercions le répondant pour ses réponses et pour le temps qu'il nous a consacré.

Comme il s'agit d'entretiens semi-directifs, les questions reprises dans ce guide n'étaient pas forcément posées dans le même ordre à chaque répondant (Gavard-Perret et al., op. cit., p.92). En effet, nous adaptions l'ordre des questions en fonction de ce que le répondant évoquait au fur et à mesure de l'entretien. Il n'était d'ailleurs parfois pas nécessaire de poser toutes les questions de notre guide, le répondant évoquant certains thèmes de lui-même. Nous ajoutions également des questions en fonction du déroulement de l'entretien pour rebondir sur ce que le répondant mentionnait ou pour couvrir des thèmes typiques des métiers flous ou non que nous souhaitions aborder. Pour cela, nous avons rédigé un deuxième document reprenant toute une série de thèmes dont nous souhaitions discuter, qui se trouve à l'**Annexe 2**. Ce document reprend une série de mots-clés que nous avions en permanence sous les yeux lors de nos entretiens à distance et que nous tentions d'aborder lors de l'entretien en posant une question relative à celui-ci si le répondant ne l'évoquait pas de lui-même.

4.4. La sélection des répondants

Pour choisir nos répondants, nous avons utilisé l'échantillonnage par convenance. Cette méthode d'échantillonnage non probabiliste est utilisée lorsqu'il n'est pas possible d'utiliser une autre méthode et consiste à interroger uniquement les personnes « qui sont accessibles » ou celles « qui ont accepté de répondre » (Gavard-Perret et al., 2008, p.126). Dans notre cas, cette méthode se justifiait car il a été très difficile de trouver suffisamment de répondants pour notre enquête et parce que le temps pour mener à bien ce mémoire était limité.

Au départ, nous souhaitions interroger uniquement des personnes portant le titre de Chief Happiness Officer, Happiness Manager ou encore Responsable du bonheur qui travaillent en Belgique. Cependant, ne maîtrisant pas suffisamment le Néerlandais pour pouvoir mener à bien ce genre d'entretien dans cette langue, nous avons cherché à interroger uniquement des personnes qui parlaient couramment le Français. Nous avons donc commencé par chercher et contacter des personnes correspondant à ces critères sur LinkedIn. Cependant, n'ayant pas de

compte Premium, nous étions contraints de demander à ces personnes de nous ajouter à leur réseau avant de pouvoir entamer une discussion par messages privés avec elles. Lors de notre demande, par souci de clarté et parce que nous avons remarqué que certaines personnes refusaient nos demandes, nous avons envoyé un bref message d'environ 300 caractères expliquant pourquoi nous souhaitions nous connecter avec cette personne. Malgré cela, peu de gens répondaient favorablement à nos demandes de connexion. Et même quand ils le faisaient, il n'était pas rare qu'ils ne répondent pas à nos messages privés par la suite. Nous avons donc commencé à contacter des personnes exerçant ce métier en France, mais sans succès.

En parallèle de cela, nous avons également publié des annonces sur notre journal et des groupes Facebook dédiés ou non au métier de Chief Happiness Officer. Nous avons également posté ce genre de message sur notre profil et sur un groupe LinkedIn dédié à ce métier. Grâce à notre directeur de mémoire, nous avons pu obtenir 2 répondants supplémentaires. Sur ses conseils, nous avons également tenté de contacter des Chief Happiness Officers dont le nom apparaissait dans un article de blog ou de presse, ou sur des vidéos YouTube, mais en vain.

Finalement, après une dernière relance sur LinkedIn et avec l'aide de certaines des personnes avec qui nous nous sommes entretenues, nous sommes enfin parvenus à atteindre notre corpus de 9 répondants travaillant tous en Belgique, dont vous pourrez trouver les caractéristiques dans le tableau ci-dessous.

Catégories	Répondant 1	Répondant 2	Répondant 3	Répondant 4	Répondant 5	Répondant 6	Répondant 7	Répondant 8	Répondant 9
Sexe	Femme	Femme	Femme	Femme	Homme	Femme	Femme	Homme	Femme
Titre	Chief Happiness Officer	Chief Happiness Officer	Chief Happiness Officer	Happiness Manager	Co-gérant d'une société spécialisée dans le bonheur au travail	Evolution Officer	Change Catalyst	Happiness Officer	Chief Happiness Officer
Unique titre ?	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui
Temps dans la fonction	1 an	2-3 ans	8 ans	4-5 ans	8 ans	4 mois	3 ans	6 mois	3-4 ans
Société	Consultance	Groupement de cabinets et laboratoires dentaires	Haute technologie, analyse du gaz	Groupe médias	Consultance	Société de consultance dans la santé	Pharmaceutique	Société de consultance dans l'ingénierie et l'innovation	Consultance en bien-être
Nombre personnes dans l'entreprise	1	150	45	115	2	300	Plus de 95.000, mais ne s'occupe que de 4.000	78	25

Attache	Variable	RH	Département RH et direction	Comité de direction	Pas vraiment, souvent vu comme HR Business Partner	RH	Business	RH	Variable
Etudes	Master en Sciences économiques, puis Master en évènementiel	Communication	Baccalauréat en communication	Licence en Histoire de l'art et Archéologie	Instituteur, puis Marketing et Sciences économiques	Baccalauréat en assistante sociale, puis Master en gestion des ressources humaines	Baccalauréat en soins infirmiers, Master et PHD en sciences biomédicales	Master en sciences du travail	Les romanes
Emploi précédent	Employé dans une banque	RH	Collaboratrice administrative, mais s'occupait déjà de la RH	Assistante de direction	Directeur opérationnel d'un parti politique	/ (sort des études)	Gestion du changement	Généraliste RH	Prof de langues pour organisation gouvernementale et en entreprise et stress and burnout coach
Recrutement	/	Externe	En interne	En interne	/	En externe	En interne	En externe	/

4.5. Processus d'analyse des données

Après avoir réalisé nos entretiens, nous avons commencé par les retranscrire intégralement pour en faciliter l'analyse. Chaque retranscription s'est vue attribuer un numéro dans le but que le nom du répondant reste anonyme et qu'il soit tout de même aisé de faire référence à ses propos. De même, lorsque le répondant faisait référence à son nom ou à celui de sa société lors de l'entretien, nous l'avons remplacé par un « X » dans la retranscription.

Après avoir retranscrit nos 9 entretiens, nous en avons identifié deux qui représentaient bien les deux postures que nous avions déjà identifiées lors de la retranscription, à savoir celle de Chief Happiness Officer consultant en bien-être au travail et celle de fonctions similaires au sein d'une entreprise. A partir de là, nous avons mené une phase de préanalyse, en nous inspirant de celle développée par Gavard-Perret et al. (2008, pp.254-255) dans leur ouvrage méthodologique. Nous avons donc commencé par identifier les thèmes qui revenaient dans ces 2 entretiens pour dresser un tableau comparatif sur Excel. Chaque ligne correspondait à un thème et chaque colonne à un répondant.

Ensuite, nous avons utilisé une approche horizontale (Gavard-Perret et al., op. cit., p.262) : à chaque fois qu'un répondant mentionnait l'un de ces thèmes, nous avons surligné le passage dans la retranscription et avons reporté le numéro de la page où il était mentionné dans la case correspondante, avec un ou plusieurs mots-clés pour donner plus de précision si cela était nécessaire. Nous avons également ajouté des thèmes au fur et mesure de notre analyse, revenant donc aux retranscriptions précédemment traitées pour vérifier si ces thèmes y avaient été abordés ou non.

Nous avons ensuite groupé nos thèmes en 5 catégories :

- Les données relatives aux répondants et aux entreprises dans lesquelles ils travaillent ;
- Ce qui prouve que ce métier n'est pas encore institué ;
- Les différentes postures, missions et pratiques adoptées par nos répondants ;
- Les différentes compétences et qualités d'un bon Chief Happiness Officer selon eux ;
- Ce qui aide ou freine la clarification de ce métier.

Ensuite, pour chaque catégorie, nous avons listé les différents points à aborder ainsi que le nombre de répondants qui avaient mentionné chaque point sur notre échantillon. A partir de là, nous avons été capables d'identifier lesquels étaient communs ou non à la majorité de nos répondants et de mettre en avant ces ressemblances et différences dans notre analyse.

Nous avons ensuite rédigé notre analyse en suivant ce « plan » préalablement établi, en faisant des parallèles avec notre revue de la littérature et en illustrant nos propos par des verbatim.

4.6. Limites de l'enquête

Bien que menée consciencieusement, notre enquête exploratoire fait face à certaines limites. Tout d'abord, celle-ci a été menée sur un échantillon très restreint, dû notamment au fait qu'il a été complexe de trouver des répondants. Bien qu'elle ait permis de mettre en lumière différents enjeux et pratiques liés au métier de Chief Happiness Officer, il est donc difficile de généraliser nos résultats.

Ensuite, même si nos entretiens ont été menés avec le plus grand sérieux, nous ne sommes pas experts dans le domaine, et avons donc pu passer à côté de certaines informations essentielles, en ne posant pas les bonnes questions ou en ne relevant pas un thème important évoqué par l'un de nos répondants. Notre enquête peut également avoir été soumise à certains biais, comme par exemple le biais d'anxiété, ou certains effets, comme l'effet d'ordre ou l'effet de répercussion (Gavard-Perret et al., 2008, pp.122-125).

De même, nous ne pouvons pas affirmer avec certitude que nous avons toujours trouvé le juste milieu entre le fait d'être en empathie avec le répondant et de garder la juste distance avec lui, de garder un certain sens critique sur ses propos (Imbert, 2010, p.25).

5. Analyse et interprétation des données

5.1. Introduction

Les résultats de nos différents entretiens semblent bien confirmer que le métier de Chief Happiness Officer est encore aujourd'hui non institué et qu'il serait donc bien un métier flou au sens développé par Jeannot (2011) dans son ouvrage sur le sujet. En effet, outre le fait qu'il semble n'y avoir ni titre standard, ni parcours scolaire et professionnel commun à tous les CHO, ni norme quant à la place que ceux-ci doivent avoir au sein de l'organisation, les personnes exerçant ce métier ne semblent pas non plus le faire de la même manière.

En effet, au fil de nos entretiens, bien que nous ayons décelé des postures, missions et pratiques communes à la majorité de nos répondants, certaines d'entre elles étaient beaucoup moins répandues, voire exclusivement utilisées par un seul répondant. Nous sommes cependant parvenus à identifier 3 types de missions qui semblent génériques à la majorité de nos

répondants, en nous inspirant des catégories de missions identifiées par Tanquerel et Condor (2020, p.12).

De même, les compétences et qualités requises pour être un bon Chief Happiness Officer selon nos répondants ne sont pas toujours les mêmes d'un entretien à l'autre. Bien que certaines aient été évoquées par la grande majorité de nos répondants, d'autres n'ont été mentionnées que par un ou deux d'entre eux, signifiant ainsi qu'ils ne sont pas entièrement d'accord sur la question.

Enfin, notre enquête a permis de mettre en avant différents freins et aides à la clarification de ce métier. Les freins évoqués par nos répondants sont divers et variés et peuvent être autant matériels qu'humains. Cependant, le « changement de paradigme organisationnel » (Hassani, 2017, p.100) actuel et la reconnaissance de l'utilité du Chief Happiness Officer par les autres membres de l'entreprise et par lui-même semblent contribuer à réduire ce flou qui entoure ce métier.

5.2. Chief Happiness Officer, un métier non institué

5.2.1. Le flou des titres

Notre enquête a permis de mettre en lumière le fait que le métier de Chief Happiness Officer semble ne pas encore être réellement institué et reste donc un métier flou au sens développé par Jeannot (2011). Différents points mis en avant pas notre enquête nous ont permis de formuler cette constatation.

Tout d'abord, tous les participants à notre enquête ne sont pas dotés du même titre. En effet, bien que la moitié d'entre eux portent effectivement le nom de « Chief Happiness Officer », les autres possèdent des noms de fonction tels que « Happiness Manager », « Evolution Officer », ou encore « Change Catalyst ». Cette multiplication des appellations rejoint ce qui a été mis en avant par Tanquerel et Condor (2020, p.8). Cependant, notre enquête permet de soulever un autre point : certaines entreprises semblent considérer le bonheur et le bien-être au travail comme une forme de changement, comme le montre les titres « Evolution Officer » ou « Change Catalyst ». C'est d'ailleurs ce que l'un de nos répondants a mis en avant lors de notre entretien avec lui :

> *« Après, mon titre a changé parce que le groupe s'est restructuré et on m'appelait « Change Catalyst », parce qu'ils ont considéré que ce programme était un programme de changement dont le sujet est le bien-être, mais c'est tout de même un programme de changement. Et si tu veux moi je suis restée dans une équipe qui faisait du changement. » Répondant n°7, p.5*

Pour continuer cette discussion à propos des noms de fonctions, notre enquête a également montré que ces titres sont très souvent des titres secondaires qui viennent en plus d'un titre principal tel que « secrétaire de direction », « responsable des ressources humaines » ou « gérant ». En effet, seules 3 des 9 personnes que nous avons interrogées portent uniquement le titre de Chief Happiness Officer ou de Happiness Manager. Ce constat fait écho à celui fait par Hamburger (2020, p.68), qui met en avant le fait que CHO n'est pas nécessairement le titre principal des personnes qui se soucient du bonheur des collaborateurs au travail.

5.2.2. Le flou des conditions d'accès

Un second point qui semble confirmer que ce métier n'est pas encore correctement institué est le fait que nos répondants ont tous des parcours scolaires et professionnels très différents les uns des autres. Bien que 2 de nos répondants aient fait des études dans le domaine de la communication, 2 autres dans le domaine des sciences économiques et encore 2 dans le domaine de la gestion des ressources humaines, ce qui supporte ce qui a été mis en avant par Hassani (2017, p.105) dans ses recherches, les 3 autres ont étudié l'histoire de l'art et l'archéologie, les sciences biomédicales ou encore les langues romanes. Et pour ce qui est du parcours professionnel, ces différences sont encore plus marquées. C'est bien simple : aucun répondant n'a le même parcours que les autres. Pour citer quelques exemples, certains ont travaillé dans le domaine des banques et assurances, de la recherche clinique, de l'enseignement, de la communication ou encore de la politique. Seul un de nos répondants n'avait pas encore d'expérience professionnelle puisqu'il sortait des études.

Cette variété de parcours scolaires et professionnels s'explique par le fait qu'il n'existe à ce jour pas d'études ou de diplôme indispensables pour exercer ce métier, comme l'expliquait Hassani (2017, p.111). Cependant, plusieurs de nos répondants nous ont parlé de formations qu'ils ont suivies axées sur le bien-être au travail ou le métier de Chief Happiness Officer.

> *« Et donc je suis allée au Danemark pour devenir CHO diplômée par l'organisation Woohoo. »*
> *Répondant n°9, p.2*

Il également important de noter que 3 de nos répondants ont mentionné le fait qu'ils jouaient déjà ce rôle de responsable du bonheur avant d'en avoir le titre. Et sur ces 3 personnes, 2 ne se sont faites appeler CHO ou Happiness Manager qu'après avoir suivi une formation.

> *« Mais encore une fois je ne me sentais pas légitime de dire que j'étais Chief Happiness Officer, même si j'ai tout d'une CHO. Et c'est… Il y a un petit moment où j'ai un peu laissé tomber. Et ce n'est qu'en 2020 que j'ai suivi une formation de Julie Artis. Et en fait elle a structuré toutes les*

idées-clés que je connaissais, que j'avais apprises en chemin. Et ça m'a donné cette légitimité de pouvoir me nommer Chief Happiness Officer. » Répondant n°1, p.2

« J'étais au départ assistante de direction et en fait toutes les demandes concernant le bien-être au travail etc. arrivaient chez moi et pas chez la RH. Et donc du coup on a créé un poste spécialement pour ça. J'ai fait des formations par rapport à ça, avec Laurence Vanhée notamment. Et donc voilà, c'était plutôt mettre un nom sur une fonction que j'avais déjà, parce que c'était tout ce que je faisais déjà sans avoir ce titre-là. » Répondant n°4, p.1

Cependant, dans le verbatim du répondant n°3, nous découvrons que ces formations ne semblent pas indispensables pour se voir octroyer ce titre, ce qui renforce encore davantage le flou qui entoure l'accès à ce métier.

« En fait, je pense que le titre de CHO est venu de par le rôle que je jouais déjà sans qu'il soit défini. On n'a pas dit « ah ben tu vas être CHO et tu vas t'occuper de tout ça ». Non je m'en suis occupée moi-même petit à petit et au final j'ai entendu parler de cette notion de CHO. Quelqu'un l'a peut-être lancé comme ça une fois ou deux. Et je me le suis attribué comme ça quoi. Et tout le monde a été d'accord et tout le monde trouve ça logique quoi. » Répondant n°3, p.9

Il est également à noter que seule la moitié des répondants travaillant au sein d'une entreprise, ont été recrutés en interne. Les 3 autres sont directement entrés dans l'entreprise en tant que Chief Happiness Officer ou Evolution Officer, ce qui va à l'encontre des résultats présentés par Hassani (2017, p.105), où 90% des répondants disaient avoir été recrutés en interne. Cependant, cette différence est peut-être due au fait que l'enquête d'Hassani portait uniquement sur des Chief Happiness Officers français, au fait qu'il y a peut-être eu une évolution quant à la manière de les recruter en 5 ans, ou à la taille de l'échantillon que nous avons utilisé pour cette enquête et à notre méthode d'échantillonnage.

5.2.3. Le flou du rôle

Et si les conditions d'accès à ce métier restent assez floues, le rôle lié à celui-ci semble tout autant l'être. En effet, la moitié de nos répondants évoquent eux-mêmes le flou du rôle qu'ils jouent ou le fait qu'ils ne jouent probablement pas ce rôle de la même façon que leurs collègues qui portent pourtant le même titre.

« Il y a peut-être d'autres CHO, comme je vous le disais, qui sont, et avec tout le respect, des super secrétaires qui commandent juste des sandwiches, qui veillent à ce qu'il y ait des petits afterworks de temps en temps qui soient organisés, qu'il y ait un bowling qui soit organisé une fois tous les 3 mois, un évènement… Voilà. Ça dépend jusqu'où on va et ce qu'on entend par cette fonction, parce que ça peut être très étendu en fait. Le bien-être et le bonheur au travail, il y a un champ d'action immense par rapport à ça. » Répondant n°2, p.7

Cette diversité des rôles n'a rien d'étonnant puisque l'autonomie semble être l'une des caractéristiques premières du métier de Chief Happiness Officer, ce qui non seulement rejoint les découvertes faites par Beau (2019, p.35) et Hassani (2017, p.109), mais est aussi typique des métiers flous développés par Jeannot (2011), les CHO recevant finalement des instructions vagues et pouvant donc les remplir comme ils le souhaitent. Hormis pour les consultants, dont l'autonomie dépend avant tout de la largeur du spectre de la mission pour laquelle ils ont été mandatés, la quasi-totalité des répondants nous ont dit être globalement autonomes quant à la manière d'atteindre leurs objectifs ou de réaliser leurs tâches. Cependant, 3 des 6 répondants qui travaillent au sein d'entreprises et ne sont donc pas consultants nous ont dit faire part de leurs projets à la hiérarchie avant de les mettre en place, et tout particulièrement si ces projets nécessitent un budget important.

> *« Mais côté humain, je peux faire vraiment ce que je veux. Après, j'ai besoin de l'accord de mon M+1, qui est en général content parce que je prends des initiatives etc. Donc oui, une fois que j'ai son accord direct, alors il faut… Par exemple, pour l'apéro, j'ai eu l'accord direct du DRH parce que ça coûte cher. Donc il y a une question de budget aussi par exemple. Mais globalement, dans les missions que je fais, je suis autonome à 95% quoi. » Répondant n°6, p.5*

Un autre répondant nous dit quant à lui être totalement autonome et ne pas devoir en référer à ses supérieurs avant de mettre en place une action puisqu'il fait partie du comité de direction et qu'il a son propre budget qu'il gère lui-même.

> *« Je suis vraiment à part entière dans le comité de direction. C'est-à-dire que j'ai un budget propre et que je ne dois pas demander l'autorisation à quelqu'un pour faire quelque chose. » Répondant n°4, p.1*

5.2.4. Le flou des positions

D'ailleurs, nos répondants ne sont pas toujours rattachés au même département, ce qui à nouveau confirme les résultats obtenus par Hassani (2017, p.106) lors de ses recherches et qui ne fait que renforcer le flou qui entoure ce métier. En effet, outre les consultants, dont l'attache varie en fonction de l'entreprise par laquelle ils auront été engagés, nos répondants sont en majorité rattachés au département des ressources humaines, mais peuvent également être rattachés à la direction ou à la partie business de l'entreprise.

Attache	Nombre de répondants
Ressources humaines	3
Comité de direction	1
A la fois aux ressources humaines et à la direction	1
Business	1

D'ailleurs, 3 de nos répondants rattachés au département des ressources humaines et portant également un titre principal lié à celles-ci nous ont dit qu'à leur sens il existait un lien très étroit entre les ressources humaines et le bien-être au travail, les deux étant liés à l'humain.

> *« Le but pour moi il est relié aux ressources humaines, dans le sens où les deux sont liés. C'est-à-dire que pour moi, quelqu'un qui veille au bien-être de ses collaborateurs, c'est entre guillemets comme la vieille dénomination. Elle veille à ce que ses ressources humaines restent en forme et soient bien dans le cadre de l'entreprise. Donc pour moi, les deux sont liés. » Répondant n°2, p.1*

5.3. Postures, missions et pratiques

5.3.1. Les postures

Bien que tous nos répondants se soient fixés un but à atteindre qui est globalement le même, à savoir maximiser le bien-être des collaborateurs au sein de l'entreprise et faire en sorte qu'ils aient envie de rester dans celle-ci, ils n'en prennent pas moins des postures différentes pour atteindre celui-ci. Globalement, cette posture semble être liée au fait que le répondant soit ou non un consultant. En effet, 2 des 3 consultants que nous avons interrogés nous ont clairement fait comprendre que leur fonction était avant tout stratégique et managériale, tandis que les répondants exerçant leur métier au sein d'une entreprise semblent en grosse majorité donner une orientation plus opérationnelle à leur métier.

> *« Et alors au départ de ces grandes constantes qu'on entend, on essaye d'influencer l'entreprise pour qu'elle mette en place des plans et on développe avec elle des stratégies et des propositions concrètes pour qu'elle mette en place des plans pour améliorer ces dysfonctionnements. » Répondant n°5, p.2*

> *« Ici c'est plus la question de comment on transforme l'entreprise pour que le bien-être général soit plus grand chez tout le monde. » Répondant n°5, p.3*

Ces deux répondants disent d'ailleurs tous les deux être plutôt orientés résultats, ce qui n'a pratiquement pas été mentionné par les autres répondants.

« Donc mon focus, c'est l'aspect relationnel, l'aspect humain, sans oublier que ce dont on parle, ce sont les résultats. Les résultats doivent être là. » Répondant n°9, p.4

5.3.2. Les missions

Concernant les missions que nos Chief Happiness Officers accomplissent, nous constatons qu'elles peuvent effectivement rentrer pour la majorité dans les deux grandes catégories proposées par Tanquerel et Condor (2020, p.12), à savoir l'organisation d'évènements et la facilitation.

Pour ce qui est de la première catégorie, la quasi-totalité de nos répondants nous ont confié organiser régulièrement ou non des évènements qui ont dans la majorité des cas pour but de renforcer l'esprit d'équipe des collaborateurs. La moitié des répondants nous a également dit faire régulièrement des cadeaux au personnel, la plupart du temps lors de certaines occasions particulières, comme Pâques par exemple, ou lors des évènements qu'ils organisent. Les consultants semblent quant à eux ne pas offrir de cadeaux aux collaborateurs.

« La situation Covid n'aide pas du tout à rencontrer des personnes. Et il y en a beaucoup qui ne se sentaient vraiment pas bien. Alors, j'ai voulu organiser, un peu une casquette communication/marketing là, mais j'ai voulu organiser un apéro virtuel pour les consultants. Et donc c'est une grosse organisation, ça m'a pris 1 mois je pense en tout pour tout organiser. Parce qu'entre récupérer tous les produits, tous les envoyer… » Répondant n°6, p.4

« On sait par exemple qu'à chaque évènement un petit peu particulier, ben on offre un petit présent. Donc là c'est Pâques. Même si on dit fête de printemps, ben nous on est quand même resté sur les petits œufs de Pâques. Et j'ai trouvé ces petits chocolats, donc j'en ai commandé un par collaborateur. Et avant le week-end de Pâques, ils sont mis à disposition là à l'accueil et chacun a le droit de retourner avec son petit lapin. » Répondant n°3, pp.3 et 4

Les missions plutôt liées à la facilitation sont quant à elles très variées, et certaines semblent être plus communes à tous les Chief Happiness Officers interrogés que d'autres. Ces missions vont d'ailleurs le plus souvent avoir pour but de faire face à des résistances liées à la façon dont l'entreprise fonctionne, ce qui est finalement l'une des grandes caractéristiques des métiers flous évoquée par Jeannot (2011). Par exemple, le fait de servir de relais entre les travailleurs et la direction, mais aussi entre les travailleurs, a été mentionné par 8 de nos répondants. Répondre aux besoins des collaborateurs, que ces besoins aient été clairement exprimés ou que le Chief Happiness Officer ait eu besoin de les reformuler, a également été mis en avant par la grande majorité des personnes interrogées.

« Donc je pense que c'est vraiment faire le lien entre les besoins des collaborateurs et le comité de direction. Je pense que ça c'est fondamental. C'est vraiment être à l'écoute de l'équipe et de pouvoir transformer ça par rapport au comité de direction. Donc c'est faire le lien entre les deux. Il faut être extrêmement réceptif à tout ce que l'on voit et ce qu'on entend dans la société. » Répondant n°4, p.2

L'organisation ou la réalisation de coachings, que ceux-ci soient individuels ou en groupe, semble également être une des missions communes à la quasi-totalité de nos répondants.

« Au moment où quelqu'un tombe malade, stress toxique, burnout ou je ne sais pas quoi, on peut aussi faire notre troisième point, et ça, c'est le coaching. Coaching en individuel, coaching d'équipe… Pour là vraiment approfondir ou travailler en détail avec une personne ou une équipe. » Répondant n°9, p.4

Une autre mission très répandue parmi nos répondants, qui se fait souvent indirectement au travers de diverses actions que les CHO vont mener, est de prévenir certains risques, ce qui rejoint à nouveau la théorie de Jeannot (2011) sur les métiers flous. Ceux-ci sont souvent d'ordre psychosocial, nos répondants cherchant par exemple à réduire les risques de burnout et de conflit.

« Ben on évite toutes une série de risques liés au travail, qui pourraient être ben des burnouts, des boreouts,… Voilà, tous ces genres de maladies qui peuvent survenir dans le milieu du travail. Tout ce qui peut être lié au conflit. » Répondant n°8, pp.10 et 11

Certaines missions qui ont également pour but de faciliter la vie des collaborateurs en entreprise sont cependant moins communes que celles citées précédemment. Par exemple, la moitié des répondants nous a confié se charger d'organiser des formations, que ce soit pour développer des compétences liées aux activités de l'entreprise, ou simplement pour le développement personnel des collaborateurs. De plus, 6 des 9 personnes que nous avons interrogées nous ont également dit avoir pour mission de gérer les conflits qui peuvent émerger entre les différents collaborateurs.

« Ben on a eu plusieurs fois des médiations dans des conflits. Voilà. On a essayé de travailler entre guillemets avec une partie puis l'autre pour se préparer à une médiation. C'est-à-dire que quand il y a des conflits, il faut essayer de garder une certaine neutralité dans sa position, écouter une partie et la laisser ventiler ce qu'elle a à dire, écouter l'autre partie et la laisser ventiler sans prendre parti. Et ensuite dire à chaque partie soit on reste dans ce conflit, soit on essaye chacun de se mettre d'accord sur quelque chose et sur le fait qu'on va essayer de trouver une solution ensemble face à la problématique. Et qu'est-ce que tu pourrais toi de ton côté changer ou mettre en place. » Répondant n°2, p.2

Certaines missions dont les répondants nous ont fait part ne rentrent cependant dans aucune de ces deux catégories et il convient dès lors d'en introduire une troisième que nous pourrions appeler la création de lien. En effet, différentes missions évoquées par les personnes que nous avons interviewées ont plutôt pour but d'agir sur l'aspect humain de l'entreprise, en renforçant les liens non seulement que le collaborateur a avec l'entreprise, mais aussi les liens des collaborateurs entre eux. L'évènementiel pourrait rentrer dans cette catégorie, mais nous avons préféré lui en dédier une, les évènements n'étant pas uniquement organisés pour créer du lien. L'une des missions du CHO qui a été abordée par 6 de nos répondants est de mettre en place des petites attentions pour les collaborateurs. Cela peut se traduire par un petit mot que le CHO lui envoie ou par le fait de mettre un message personnalisé à un endroit visible par tous pour rappeler aux autres collaborateurs de souhaiter bon anniversaire à l'un des membres de l'entreprise.

> *« Tu sais parfois c'est bêtement aller mettre un post-it sur le bureau d'un collègue qu'on apprécie, ou c'est d'aller dire « c'est sympa qu'on travaille ensemble sur ce projet-là » » Répondant 7, p.9*

La moitié des CHO que nous avons interrogé nous ont également dit développer un processus d'onboarding, dont le but est de faire en sorte que les nouveaux arrivants dans l'entreprise se sentent rapidement intégrés au sein de celle-ci. Et enfin, une dernière mission, qui a été évoquée par 2 de nos répondants employés dans des entreprises spécialisées dans la consultance, est de faire en sorte que les consultants se sentent appartenir à l'entreprise qui les emploie. En effet, ces consultants passant la majorité de leur temps chez les clients de l'entreprise, il est plus compliqué pour eux de créer un véritable lien avec l'entreprise qui les emploie.

> *« Donc voilà, là mon objectif c'est de mettre de plus en plus de process en place pour que le consultant soit bien dans sa mission et dans l'entreprise quoi. Qu'il se sente appartenir à notre entreprise et pas forcément chez le client chez qui il va en fait. » Répondant n°6, p.4*

5.3.3. Les pratiques

Certaines pratiques semblent également être communes à plusieurs de nos répondants. Deux tiers d'entre eux nous ont dit mesurer leurs résultats, en général au moyen d'enquêtes auprès des collaborateurs. De plus, 6 de nos répondants nous ont également affirmé qu'ils collaboraient avec d'autres départements de l'entreprise ainsi que des personnes externes à celle-ci pour mener à bien leurs actions. Le fait que les Chief Happiness Officers concertent et impliquent fréquemment d'autres membres de l'organisation dans leurs interventions, créant ainsi une sorte de communauté de pratique, est à nouveau une caractéristique typique d'un métier flou développée par Jeannot (2011). D'ailleurs, bien qu'un seul de nos répondants l'ait mentionné,

la coordination semble également essentielle dans ce métier de Chief Happiness Officer, ce qui est à nouveau l'une des caractéristiques des métiers flous (Jeannot, op. cit.).

> *« Et donc après, comme je te disais, c'est beaucoup de coordination. Tu n'es pas tout seul. Après pour que les choses se passent, et aussi parce que j'ai un scope de 4000 personnes et que je ne sais pas être partout à la fois, avoir ce réseau d'ambassadeurs sur le terrain qui comprend vraiment la réalité de tous les jours pour adapter les messages, c'est ultra important. » Répondant n°7, p.7*

Il est également à noter que 3 de nos répondants, dont 2 consultants, ont mentionné le fait qu'ils agissaient même si tout allait bien dans l'entreprise, de manière préventive. D'ailleurs, le fait d'agir ou non avant qu'un risque ne survienne est l'une des questions que les intervenants aux métiers flous vont devoir se poser selon Jeannot (2011).

> *« Interviewant : Et est-ce que c'est l'entreprise qui vous demande spécifiquement une ou l'autre de ces missions ou est-ce qu'elle vous dit simplement « ça ne va pas, il faudrait faire quelque chose » ?*
>
> *Répondant : Ou même ça va bien, et vous pouvez venir chez nous parce qu'on veut continuer à s'améliorer. Je pense que les entreprises qui réussissent le mieux, ce ne sont pas celles qui attendent que ça n'aille pas pour appeler un CHO. C'est l'entreprise qui est consciente qu'aujourd'hui, plus le bien-être sera élevé dans l'entreprise, plus les résultats seront au rendez-vous. » Répondant n°5, p.4*

Nous remarquons aussi dans notre enquête que la sémantique peut être légèrement différente d'un répondant à l'autre en ce qui concerne le but et les objectifs qu'ils souhaitent atteindre. En effet, bien que la totalité de nos répondants aient employé le terme « bien-être » lors de leur entretien, seule la moitié d'entre eux ont également évoqué le terme de bonheur au travail. Il semblerait donc qu'en Belgique, le terme « bien-être » soit préféré à celui de « bonheur », ce qui va dans le sens du cas français développé par Hassani (2017, p.100).

5.4. Compétences et qualités

5.4.1. Les compétences

De même que pour les postures, missions et pratiques, les compétences et qualités pour être un bon Chief Happiness Officer aux yeux de nos répondants sont parfois communes à tous ou seulement à une partie des personnes interviewées. En ce qui concerne les compétences, la totalité de nos répondants nous ont dit qu'être capable d'écouter était une compétence essentielle dans leur métier, ce qui va dans le sens des résultats de Tanquerel et Condor (2020, p.13) et Beau (2019, p.36), qui montraient que l'écoute était effectivement nécessaire dans le métier de Chief Happiness Officer. La capacité de reformuler les propos des collaborateurs pour

comprendre ce dont ils ont besoin semble également être nécessaire puisque 7 de nos 9 répondants l'ont mentionnée.

> *« Je pense que c'est beaucoup l'écoute active. Il faut savoir vraiment écouter les besoins tout simplement et savoir reformuler derrière. Parce que oui parfois on a l'impression qu'ils disent quelque chose, mais au final ce n'est pas ça. Donc la reformulation, c'est toujours super important. » Répondant n°6, p.6*

De même, 7 répondants nous ont dit devoir se montrer flexibles dans leur travail, que ce soit pour s'adapter à différentes situations, à ce qu'il se passe dans l'entreprise actuellement ou au niveau des horaires. Ce résultat rejoint également celui de Beau (2019, p.36), qui mettait en avant le fait qu'un CHO devait être capable de s'adapter.

> *« On avait prévu de faire un truc à large échelle, je ne sais plus si c'était avant ou après, mais on a laissé tomber parce que ce n'était pas approprié tu vois. Donc ce qui est super important aussi c'est de se dire que ce n'est pas juste pousser des actions parce que c'est sympa, mais c'est de le faire aussi en fonction d'où l'entreprise en est dans ses annonces diverses et variées quoi. Donc voilà, en gros. » Répondant n°7, p.4*

> *« Là par exemple c'est aussi être très réactive par rapport à l'actualité. Ici notamment avec la crise du Covid, on s'est dit que les gens avaient peut-être besoin de parler avec quelqu'un. Et donc on a proposé le remboursement de séances de psy jusqu'à la fin de l'année 2021. » Répondant n°4, p.2*

Le fait de se soucier réellement du bien-être des collaborateurs semble également être une compétence très répandue parmi nos répondants. Cela rejoint les propos de Jeannot quant au fait qu'avant d'agir, l'agent au métier flou est déjà soucieux de quelque chose (ici, le bien-être de ses collaborateurs) et qu'en fonction de cela il va poser certaines actions en fonction de ses inquiétudes.

> *« Répondant : Je ne sais pas si on appelle ça de la flexibilité ou de l'adaptabilité, mais nous on doit aimer toutes les entreprises dans lesquelles on est. On doit les aimer comme si c'était la nôtre en fait.*
>
> *Interviewant : Vous en soucier comme si vous en faisiez partie…*
>
> *Répondant : Oui, take care quoi. C'est vraiment ça. On prend soin des gens, mais on prend soin aussi de l'entreprise. » Répondant n°5, p.11*

Savoir entrer en empathie avec les autres est également important aux yeux de 6 de nos répondants. La capacité d'organisation semble également essentielle pour être un bon Chief Happiness Officer puisque 6 de nos répondants l'ont explicitement mentionnée. Ces deux compétences à nouveau semblent confirmer les résultats de Tanquerel et Condor (2020, p.13).

D'autres compétences, comme savoir proposer sans imposer, se montrer bienveillant et ne pas juger, ou encore remplir son rôle de manière originale, ont été mentionnées par nos répondants mais semblent être moins répandues au sein de notre échantillon. Ces compétences rejoignent à nouveau celles mises en avant par Beau (2019, p.36) dans ses recherches.

5.4.2. Les qualités

Certaines qualités nécessaires pour être un bon Chief Happiness Officer ont également été évoquées par nos répondants. La totalité d'entre eux nous a dit qu'avoir des expériences passées, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, avait pu les aider à jouer leur rôle aujourd'hui. Avoir des connaissances par rapport aux dispositifs existant au sein de l'entreprise et en-dehors pour pouvoir orienter les collaborateurs vers ceux-ci est également une qualité évoquée par nos répondants, et rejoint en quelque sorte l'utilisation des dispositifs faites par les agents aux métiers flous (Jeannot, 2011). Le fait d'être quelqu'un de sociable semble aussi pouvoir aider le CHO dans ses missions, puisque ce point a été évoqué par un tiers de nos répondants.

> *« Ne pas avoir peur d'aller vers les autres. Evidemment, si tu es plus de type introverti ou que tu détestes les gens, ben je ne suis pas sûre que ça va bien fonctionner quoi tu vois. » Répondant n°7, p7*

Pour finir, bien que seuls 2 de nos 9 répondants l'aient mentionné, le fait d'aimer son travail est également une qualité qui peut aider si l'on exerce le métier de CHO.

5.5. Aides et freins à la clarification du métier de CHO

5.5.1. Les freins à la clarification

Comme les résultats de notre enquête le montrent, le métier de Chief Happiness Officer reste encore aujourd'hui un métier flou. Cependant, il existe divers aides et freins qui contribuent ou non à ce qu'il soit institué, et nous avons pu en relever un certain nombre au cours de nos interviews.

Le frein principal qui a été évoqué par nos répondants est le manque de budget, ce qui limite les actions qu'ils pourraient éventuellement mettre en place. Cela rejoint l'une des difficultés rencontrées par les CHO évoquée par Hassani (2017, p.19).

> *« Alors, on a certains éléments qui nous sont imposés parce qu'effectivement, par rapport aux outils qu'on met en place, ben il y a toutes ces questions budgétaires qui rentrent en ligne de compte. Et donc effectivement on ne sait pas dire du jour au lendemain « ok, on va prendre cet ERP-là parce*

que ça va nous aider » et ce genre de choses. On reste lié à certaines contraintes. » Répondant n°8, p.5

Tous les freins humains participent aussi à rendre ce métier difficile à instituer, selon 5 de nos répondants. Ces freins reprennent par exemple les personnes qui sont incapables de se remettre en question, le fait que certains veulent rester dans leur coin et ne pas être aidés, le fait d'être tenu responsable de toutes les initiatives liées au bien-être dans l'entreprise, même celles dont ils n'avaient pas entendu parler, ou encore le fait que le CHO « empiète » parfois sur les plates-bandes d'autres membres de l'organisation, comme les syndicats ou le personnel des ressources humaines.

« J'ai plus de 100 consultants à gérer et je ne les connais pas encore tous, je n'ai pas encore eu l'occasion de tous les avoir. Et comme je te disais c'est compliqué parce qu'il y en a qui ne veulent pas en fait. Ils veulent juste faire leur métier, leur mission, chez leur client dans leur coin et ils s'en tapent complètement que je les appelle pour savoir comment ça se passe. C'est aussi simple que ça. Et ça, c'est un gros frein en fait. » Répondant n°6, p.8

« Mais parfois aussi tu as des gens qui lancent des initiatives et qui ne te consultent pas nécessairement. Et ce truc a déjà été fait la veille, ou l'avant-veille, ou va être fait le lendemain. Et puis tu te retrouves avec deux initiatives similaires au même moment, c'est un peu con. Ou alors ils lancent un truc, ils n'en ont pas discuté avec toi, et finalement tu te rends compte que c'est totalement inapproprié. Et puis après tu as des retours de flamme qui te disent « oui mais c'était quoi cette initiative ? » - « mais ce n'était pas moi ! » - « oui, mais toi tu es connue et l'autre est moins connu que toi », donc c'est sur toi qu'on vient taper quoi tu vois. » Répondant n°7, p.14

Cela rejoint partiellement le manque de coopération des membres de l'organisation évoqué par Hamburger (2020, p.69), ainsi que la prise de pouvoir informelle évoquée par Jeannot (2011), Chouaieb et al (2012) et Chassagnon (2018), typique des métiers flous. L'un de nos répondants, qui travaille en tant que consultant en bien-être au travail, a évoqué le fait qu'un changement de dirigeant, ou le remplaçant a une vision bien différente de celle de son prédécesseur, peut aussi être un frein humain très important.

Un autre frein qui a été mentionné par 2 de nos répondants est la lenteur administrative. En effet, il arrive que le Chief Happiness Officers ait besoin de l'autorisation de ses supérieurs pour agir, ce qui peut parfois prendre un certain temps, surtout si cette décision doit être prise à un niveau hiérarchique plus élevé.

« Comme je suis aussi animatrice de yoga du rire, j'ai voulu à un moment donné le faire aussi au sein de l'équipe. Donc par exemple, prendre une heure de temps pour aller à la salle de sport. Il y avait une salle de sport dans le bâtiment. Voilà même 45 minutes, ce n'était pas forcément une

heure. Mais j'avais proposé ça à mon manager, qui devait à son tour proposer ça à son manager à lui parce que ça allait être pendant les heures de travail et il fallait… Voilà. Et donc moi personnellement ça m'avait bloqué dans mon élan et dans ma motivation. Je l'avais juste relancé une deuxième fois, et c'est tout. » Répondant n°1, p.8

Un tiers des répondants a également évoqué le fait que la perception du métier de Chief Happiness Officer par les dirigeants pouvait nuire à leur travail. En effet, certaines entreprises semblent engager un Chief Happiness Officer uniquement parce que cela constitue un argument « marketing » pour attirer des nouveaux employés, ou n'en engage justement pas parce qu'elles ont des préjugés sur ce métier, voyant le CHO comme le clown de service. De plus, 2 des 3 consultants que nous avons interrogés nous ont fait comprendre que certaines entreprises avaient du mal à s'aligner sur le rôle que le Chief Happiness Officer devrait jouer chez elles, et qu'il arrivait donc parfois que celui-ci ne soit pas convié à la table managériale.

« Deuxième problème que je vois, c'est quand on dit « ah ben voilà une consultante externe », ou bien on va nommer quelqu'un CHO, mais cette personne n'est pas invitée à la table managériale par exemple, n'est pas soutenue par le management, n'arrive pas à impliquer la communication interne par exemple. » Répondant n°9, p.3

Il semble également exister d'autres freins, qui n'ont été évoqués qu'une seule fois au cours des 9 entretiens que nous avons menés, comme par exemple la difficulté d'affirmer sa position en interne, ce qui rejoint l'une des difficultés liées à la position du CHO dans l'entreprise décelée par Hassani (2017, p.110), la charge de travail qui est trop importante, des conditions de travail difficiles sur lesquelles le CHO n'a pas vraiment de prise, ou encore le fait qu'il n'existe parfois pas de solution pour répondre aux besoins des collaborateurs.

Les Chief Happiness Officers semblent également être confrontés à toute une série de dilemmes, le plus important étant de savoir s'il faut ou non qu'ils mettent certaines actions en place. En effet, 4 de nos répondants ont mentionné le fait qu'il leur arrivait parfois de vouloir mettre en place une action, mais qu'ils ne savaient pas s'il fallait le faire ou non, que ce soit parce que la hiérarchie n'est pas d'accord, parce que cela va à l'encontre de l'une des valeurs de l'entreprise, ou parce qu'ils ne savent simplement pas si l'action va plaire ou non.

« Autre dilemme, c'est quand tu es convaincue d'une action et que la hiérarchie n'est pas avec toi. Et voilà… Est-ce que tu le fais ? Est-ce que tu ne le fais pas ? » Répondant n°7, p.14

Deux autres dilemmes ont également été mis en avant par nos répondants de manière isolée : le fait de choisir entre faire au mieux pour le travailleur ou faire au mieux pour l'entreprise, et le fait de virer ou non quelqu'un.

Au moment où nous rédigeons ce mémoire, nous sommes en pleine pandémie mondiale liée à l'apparition de la Covid-19. Cette pandémie aurait pu être l'occasion pour les Chief Happiness Officers de montrer à quel point ils sont utiles, le bien-être de manière général ayant été négativement impacté par les différents confinements qui ont été imposés depuis le début de la crise sanitaire. Cela aurait donc pu contribuer à sortir leur métier de ce flou dans lequel il se trouve. Cependant, ce virus de l'avis de nos répondants a surtout été un frein dans l'exercice de leur métier puisqu'ils n'ont plus été capables d'organiser des évènements ou encore des formations et qu'ils perdent un peu ce relationnel qui est leur marque de fabrique. En effet, 7 de nos 9 répondants nous ont spontanément parlé des difficultés auxquelles ils ont été confrontés suite à l'apparition de la Covid-19.

> *« Qu'avec le covid, on a eu beaucoup de choses qui n'ont malheureusement pas pu être mises en place : des évènements, des choses de l'ordre du team building, de se retrouver ensemble, … Voilà. On avait prévu des petits afterworks entre collègues, des choses pour faciliter un peu le bien-être et la communication entre collègues. Ben tout ça a dû être annulé pour les circonstances qu'on connait pour l'instant, voilà. Et ça a créé beaucoup de tort aux équipes. » Répondant n°2, p.4*

> *« Ben un autre frein qui rend quand même parfois notre fonction moins visible et moins agréable à effectuer, que ce soit pour nous ou pour les consultants, ben effectivement ça reste lié au covid, mais c'est le côté virtuel et télétravail. Voilà, normalement, ben tous nos entretiens, on les fait en présentiel en face-à-face, qui rend le côté beaucoup plus humain, beaucoup plus interactif et beaucoup plus chaleureux. Et ici voilà, tous ces suivis qui se font via Teams, c'est bien de les faire, il faut continuer à les faire, mais effectivement on sent très bien que dans l'échange et dans la perception que le consultant a aussi, ça reste beaucoup plus froid entre guillemets et beaucoup moins spontané. » Répondant n°8, p.8*

5.5.2. Les aides à la clarification

Mais ce métier semble également progressivement se clarifier. En effet, l'un de nos répondants a clairement évoqué le fait qu'il y avait un changement dans la perception du travail chez les travailleurs de la nouvelle génération. Pour ceux-ci, selon notre répondant, le fait de se sentir bien au travail et que celui-ci n'empiète pas trop sur leur vie privée est devenu beaucoup plus important que par le passé, où le travail passait avant tout.

> *« Ben voilà, moi je suis encore de la génération où on doit se donner à fond pour le travail. Si on doit passer des heures en plus, ben on passe des heures en plus parce que c'est un devoir presque. Enfin moi, j'ai toujours été élevée ainsi. Et je vois que les jeunes maintenant ils ont une ouverture d'esprit différente. Ils bossent, mais je pense qu'ils travaillent plus pour pouvoir s'offrir une chouette vie en-dehors de l'entreprise. Mais pour eux le travail s'arrête vraiment une fois qu'ils ont franchi la porte et qu'on pense à autre chose. » Répondant n°3, p.7*

Ce changement de paradigme, qui semble confirmer les propos tenus par Hassani (2017, p.100), est de toute évidence bénéfique pour le Chief Happiness Officer. En effet, 6 de nos répondants nous ont dit que s'il n'y avait pas eu de CHO au sein de leur entreprise, personne n'aurait eu le temps de traiter la problématique du bien-être dans l'entreprise. De plus, 2 autres répondants nous ont dit que les collaborateurs ne sauraient pas vers qui se tourner s'il n'y avait plus de spécialiste du bien-être dans l'entreprise. Il semble donc que le métier de CHO ait ici une possibilité de sortir de ce flou dans lequel il a été jusqu'à aujourd'hui.

Un autre point que nous avons déjà évoqué tout au début de cette partie dédiée aux résultats de notre enquête est qu'il existe depuis quelques années des formations centrées sur le bien-être ou le bonheur au travail, ainsi que le métier de Chief Happiness Officer. D'ailleurs, plusieurs de nos répondants en ont suivi et l'un d'entre eux nous a clairement stipulé qu'avant de suivre cette formation, il ne se sentait pas légitime de se nommer CHO. Il semble donc qu'un processus de clarification de ce métier soit également à l'œuvre ici.

Au sein des entreprises, certains facteurs semblent également jouer un rôle dans la clarification du métier de Chief Happiness Officer. Tout d'abord, il faut que la culture d'entreprise permette au CHO d'agir sur le bien-être. En effet, comme l'un de nos répondants nous le disait, il sera difficile pour le CHO d'agir si la culture de l'entreprise est uniquement orientée sur les résultats et ne prend pas en compte le bien-être.

> *« On a eu pour plusieurs raisons des changements au sommet de cette organisation. Et on est vraiment arrivé du pater familias, le père on pourrait dire de cette organisation, qui a dû partir. Et puis on a maintenant quelqu'un qui se trouve dans une position… Ben, qui est directeur en fait et qui dit « nous allons »… comment dirais-je… « ce n'est pas l'atmosphère familiale qui compte, c'est vraiment la prestation, la performance qui compte ». Donc tout le monde doit optimiser, tout le monde doit suivre des formations de management etc. parce qu'on doit être plus efficace. […] On a eu des réactions hyper positives sauf du directeur qui a dit « ça c'est juste un peu trop humain. Moi j'ai besoin de plus de performance. C'est le business qui compte, le R de résultat, ce n'est pas le relationnel qui devrait être la priorité ». » Répondant n°9, pp.7 et 8*

D'ailleurs, l'entreprise de l'exemple ci-dessus a fini par mettre fin à sa collaboration avec ce répondant, qui est un consultant en bien-être au travail, le bien-être de ses employés n'étant plus une priorité pour elle. Mais lorsque le bien-être des travailleurs est la priorité de l'entreprise, le champ d'action du Chief Happiness Officer s'en trouve élargi. L'un de nos répondants expliquait par exemple que les valeurs de l'entreprise où il travaille sont l'épanouissement des collaborateurs et la cohésion, et qu'étant rattaché au comité de direction, il disposait d'un budget qui lui est propre et ne devait pas demander la permission pour mener une action.

Un autre point important qui a été mentionné par 7 de nos 9 répondants et qui contribue à la clarification de ce métier est la confiance non seulement que les supérieurs hiérarchiques ont dans le Chief Happiness Officer, mais aussi celle que les travailleurs mettent en celui-ci. Il semble qu'avec cette confiance le CHO soit capable de mettre en place davantage d'actions.

> *« Ben le fait que je sois liée à la direction et que j'ai la totale confiance de la direction, ben j'ai carte blanche. Donc ça c'est toujours chouette. C'est-à-dire que je ne dois jamais demander pour faire quelque chose. Je connais la façon de fonctionner de l'entreprise et voilà. » Répondant n°3, p.3*

> *« Et de la confiance de laquelle on jouit aussi. Il n'y a rien à faire, ça reste un rôle très particulier où les gens se confient beaucoup à nous. Il faut en tout cas que nos consultants aient confiance en nous et qu'on puisse jouer notre rôle jusqu'au bout, ne pas rester en surface, mais vraiment aller au plus profond des choses et de leurs besoins… » Répondant n°8, p.2*

Ces actions, d'après les deux tiers de nos répondants, sont très souvent suivies de retours positifs de la part des collaborateurs et de la hiérarchie. D'ailleurs, les enquêtes menées par les Chief Happiness Officer pour connaître le niveau de bien-être au travail des collaborateurs, mentionnées par 5 de nos répondants, prouvent aussi que le Chief Happiness Officer a une réelle utilité au sein de l'entreprise.

> *« Alors pour la question très spécifique « est-ce que vous avez l'impression que l'entreprise se soucie de votre bien-être ? », ben ça c'est une question directe par contre. Parce qu'on a fait plein de promotion autour des outils et tout ça. C'est passé de 70% à 80-90% sur certains sites. Donc voilà. Il y a aussi tout l'aspect engagement général. Pendant toute la période où j'ai été « Alignment and engagement lead » dont je te parlais tout à l'heure, là on est passé d'un indice d'engagement de 50% au moment de l'intégration à 88% deux ans après tu vois. » Répondant n°7, p.15*

> *« Ce qu'on voit aussi, ce que nous allons fort mesurer l'impact de nos interventions. Et par exemple, c'est principalement le bien-être, mais ça fait partie du même domaine bien sûr… Et on mesure souvent au début de nos formations « comment est-ce que vous vous sentez ? », et puis ils peuvent indiquer une réponse entre très stressés et tout à fait zen. Et on voit que si on pose cette question à la fin de la formation, même question avec les réponses identiques, ben on va avoir beaucoup plus de personnes qui indiquent qu'elles sont beaucoup moins stressées à base de ce qu'ils ont vécu, qu'au début de la formation. Donc ça aussi ça illustre que ce qu'on fait, ça a du sens quand même. » Répondant n°9, p.10*

Ces résultats positifs, bien que le répondant n°7 émette par la suite quelques réserves sur les siens, jouent donc également en faveur de la reconnaissance de ce métier, et donc indirectement à sa clarification.

Pour finir, il semble que les Chief Happiness Officers eux-mêmes aient aujourd'hui mieux conscience du rôle qu'ils ont à jouer pour l'entreprise. En effet, contrairement à ce que Hamburger (2020, p.66) mettait en avant par rapport au fait que les CHO ne se rendaient pas assez compte du lien qu'a leur travail avec les objectifs de l'entreprise en terme de performance, 7 de nos répondants ont spontanément évoqué ce lien.

> *« Mon objectif, mon rêve, c'est justement de pouvoir propager cette culture, ces valeurs aux entreprises. Leur permettre de comprendre qu'au plus vous allez faire confiance et donner de la liberté aux employés, au plus ils seront productifs, moins malades, plus créatifs, ils prendront plus facilement des initiatives. » Répondant n°1, p.5*

6. Prolongements

6.1. Introduction

Dans cette partie, nous reviendrons sur les résultats de notre étude. Ayant déjà comparé ceux-ci au fur et à mesure de la partie précédente avec la littérature scientifique, nous insisterons tout particulièrement sur ce qui n'a pas encore été suffisamment mis en avant dans la partie précédente. Nous ne reviendrons donc pas sur les freins et les aides à la clarification de ce métier, par exemple.

Par contre, nous développerons pourquoi nous pouvons affirmer que le métier de Chief Happiness Officer est bel et bien un métier flou au sens développé par Jeannot (2011) dans son ouvrage sur le sujet. Nous évoquerons également les similitudes et différences qu'il semble exister entre les CHO belges et les CHO français. Pour finir, nous aborderons la contribution du CHO au bonheur, celle-ci semblant différer légèrement de celle mise en avant par Tanquerel et Condor (2020).

6.2. Chief Happiness Officer, un métier flou

Au terme de l'analyse des résultats de notre enquête qualitative, nous sommes en mesure de confirmer que le métier de Chief Happiness Officer est bel et bien un métier flou au sens développé par Jeannot (2011).

Tout d'abord, les personnes exerçant ce métier ne portent pas toutes le même titre, comme l'avait déjà démontré Tanquerel et Condor (2020, p.8), ce qui montre qu'il n'existe pas de standardisation par rapport à celui-ci. De plus, aucune étude précise ou parcours professionnel-type ne semble être requis pour accéder à ce métier, ce qui tend à confirmer les résultats obtenus

par Hassani (2017, p.105). Le rôle que le Chief Happiness Officer va jouer semble lui aussi être flou et dépendre de comment l'entreprise et lui-même vont percevoir ce métier. Cela est notamment dû à la grande autonomie dont jouissent les personnes exerçant ce métier, comme l'ont démontré Beau (2019, p.35) et Hassani (2017, p.109). De plus, plusieurs de nos répondants ont expliqué qu'ils jouaient déjà ce rôle avant d'obtenir le titre de CHO, ce qui pose la question de savoir s'il s'agit bien d'un métier ou plutôt d'une fonction. Ce flou des rôles entraîne, comme l'expliquait Jeannot (2011), un flou des positions, qui a également été mis en avant dans nos résultats et dans ceux de Hassani (2017, p.106).

Nos résultats ont également démontré que bien qu'il existait des similitudes par rapport aux postures, missions, pratiques, compétences et qualités mobilisées par les CHO, il semble surtout n'y avoir aucune manière de faire ce travail qui soit totalement commune à tous nos répondants. Cela peut notamment être lié au fait que chaque organisation va être confrontée à des résistances qui lui sont propres. Comme l'explique Jeannot (2011), l'agent au métier flou va se confronter directement aux résistances, qui peuvent être liées à l'hétérogénéité des composantes de leur métier, à l'apparition d'évènements ou encore aux risques. Et comme l'explique l'auteur, ces résistances nécessitent une prise en charge singulière, ce qui pourrait expliquer ces différences entre nos répondants.

D'autres concepts propres aux métiers flous (Jeannot, op. cit.), comme prendre en charge des risques, agir préventivement, se soucier réellement du bien-être des collaborateurs et remplir sa fonction en conséquence, collaborer avec d'autres membres de l'organisation de manière « informelle » ou encore coordonner toute ces personnes pour réaliser une intervention, ont également été mis en avant dans nos résultats.

Dès lors, nous pensons pouvoir affirmer que le métier de Chief Happiness Officer est bel et bien un métier flou au sens développé par Jeannot (op. cit.), et qu'il est donc confronté à toute une série d'enjeux propres à ce type de métiers. Par exemple, malgré tous les freins et dilemmes que nous avons mis en avant dans notre partie dédiée à l'analyse des résultats, le CHO va devoir trouver un moyen d'être efficace malgré tout et de « faire ce qui doit être fait » (Clot, 2008, p.102). Il risque également d'être confronté à une série de freins et opportunités organisationnels, liés notamment à la configuration organisationnelle de l'entreprise, aux dispositifs mis en place au sein de celle-ci, ou encore à sa façon de mener à bien son travail (Jeannot, 2011).

6.3. CHO belges vs. CHO français

Lorsque nous avons rédigé notre revue de la littérature sur le bonheur au travail et le métier de Chief Happiness Officer, nous nous sommes rendus compte que la majorité de nos sources avaient mené leurs recherches sur un échantillon de Chief Happiness Officers français. De plus, dans un article de presse, Laurence Vanhée, experte dans le domaine du bien-être au travail, expliquait qu'il existait une différence entre les CHO français et les CHO belges[4]. Dès lors, il nous semble pertinent de vérifier si cette affirmation est véridique ou non au vu de nos résultats.

Dans la partie dédiée à l'analyse de nos résultats, nous avons systématiquement comparé ceux-ci avec ce qui avait été mis en avant par notre revue de la littérature scientifique. Et le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il semble y avoir énormément de similitudes entre les CHO belges et les CHO français. Cependant, certaines différences et nouveaux apports sur le sujet ont été mis en avant dans notre analyse.

La seule vraie différence que nous avons relevée par rapport aux recherches de Hassani (2017, p.105) est que sur nos 6 répondants qui exercent le métier de Chief Happiness Officer au sein d'une entreprise, seule la moitié d'entre eux a été recruté en interne. Or, dans ses résultats, Hassani (op. cit.) mettait en évidence que 90% des CHO interrogés avaient été recrutés en interne. Il pourrait donc exister une façon de recruter propre à chaque pays.

Nos résultats ont également mis en avant une série de points qui n'avaient pas été relevés lors de notre revue de la littérature. Par exemple, dans certaines entreprises, les personnes exerçant ce métier sont considérées comme des gestionnaires du changement, le changement ayant pour sujet le bien-être des travailleurs. Nous avons également relevé qu'un tiers de nos répondants jouaient déjà ce rôle avant d'en avoir le titre, qu'ils n'ont reçu ou pris que par la suite. Il semble également que les CHO rattachés au département des ressources humaines ne fassent pas de réelle distinction entre la partie RH de leur métier et le partie CHO. Dans nos résultats, nous avons également décelé qu'il semble exister 2 grandes postures par rapport au métier de CHO : une posture plus stratégique et managériale principalement utilisée par les consultants et une posture plus opérationnelle prise par ceux qui exercent ce métier au sein d'une entreprise. De plus, nos résultats ont permis de déterminer qu'il semblait exister un type de mission supplémentaire en plus des 2 évoqués par Tanquerel et Condor (2020, p.12), à savoir l'organisation d'évènements et la facilitation : la création de lien. Nous sommes également

[4] https://plus.lesoir.be/280633/article/2019-10-16/le-bonheur-au-travail-gere-par-un-chief-happiness-officer, consulté le 20 février 2021

parvenus à déceler différents freins et aides à la clarification de ce métier qui n'avaient pas été évoqués dans la littérature scientifique.

Au terme de notre analyse, nous ne pouvons pas affirmer que le métier de CHO en Belgique et en France soit exécuté de la même manière. Cependant, les différences et les nouveaux points que nous avons mis en lumière peuvent être dus au fait que nous avons réalisé notre enquête sur un échantillon restreint et que certaines de nos sources aient publié leurs recherches il y a plusieurs années. Il est donc possible que ce métier ait évolué entretemps sur le territoire français.

6.4. La contribution du CHO au bonheur

Dans la revue de la littérature, Tanquerel et Condor (2020, p.14) mettaient en avant qu'actuellement le Chief Happiness Officer ne semblait capable d'agir que partiellement sur le bonheur de leurs collaborateurs. En effet, bien qu'il soit capable de jouer sur le bonheur hédonique des collaborateurs, il ne semble, d'après leurs résultats, pas capable de jouer sur le bonheur eudémonique de ceux-ci. Pour rappel, le bonheur hédonique repose sur la « maximisation du plaisir » (Tanquerel et Condor, op. cit., p.7), tandis que le bonheur eudémonique tient plutôt du « développement de ses potentiels » (Feuvrier, 2014, p.168).

Or, les résultats de notre enquête semblent montrer que le CHO peut bel et bien agir légèrement sur le bonheur eudémonique des collaborateurs, notamment en tentant de les aider à atteindre leur plein potentiel, que ce soit à travers l'écoute de leurs besoins, les formations qu'ils mettent en place, ou encore les coachings divers et variés qu'ils proposent.

Il est cependant impossible d'affirmer que le CHO contribue totalement au bonheur, sa contribution au bonheur eudémonique des collaborateurs semblant partielle.

7. Conclusion

Tout au long de ce mémoire, nous avons cherché à mieux comprendre le métier de Chief Happiness Officer. Bien que celui-ci soit devenu beaucoup plus répandu qu'auparavant ces dernières années, suite notamment à « un changement de paradigme organisationnel » (Hassani, 2017, p.100) qui soutient aujourd'hui l'idée que le bien-être au travail doit être l'une des priorités des organisations, il n'en reste pas moins mal défini. Différentes enquêtes ont été menées sur le sujet et semblent confirmer que ce métier est encore aujourd'hui très flou.

En nous basant sur la théorie des métiers flous développée par Jeannot (2011), nous sommes parvenus à mettre en avant différents facteurs qui semblent confirmer que ce métier n'est pas encore clairement institué aujourd'hui. Nos résultats montrent également que les Chief Happiness Officer ne conçoivent et ne remplissent pas leur travail de la même manière, bien que certains points paraissent être communs à toutes les personnes exerçant ce métier.

De plus, notre enquête a permis de mettre en avant les facteurs qui favorisent ou empêchent la clarification de ce métier. Et bien que les freins à la reconnaissance du métier de CHO soient visiblement encore très nombreux, il reste cependant un espoir que ce métier sorte un jour de ce flou dans lequel il est confiné aujourd'hui.

Nos recherches nous ont également permis de mieux comprendre les différences et les similitudes qu'il semble exister entre les CHO belges et les CHO français, bien que nous ne puissions pas à l'heure actuelle affirmer que ce métier est rempli de la même façon dans ces deux pays.

De même, bien que notre enquête semble montrer que le CHO contribue bel et bien, du moins en partie, au bonheur eudémonique des collaborateurs, contrairement à ce qui avait été mis en avant par Tanquerel et Condor (2020, p.14), nous ne pouvons pas affirmer que sa contribution au bonheur des travailleurs est totale.

Bien que ce mémoire ait permis de mettre en lumière différents enjeux liés au métier de Chief Happiness Officer, il comporte cependant certaines limites, la plus importante étant le fait que notre étude a été menée sur un échantillon très limité et donc que ses résultats ne sont peut-être pas généralisables. De ce fait, il serait sans doute judicieux de vérifier ces résultats lors d'une étude plus large à l'avenir.

8. Bibliographie

Ouvrages

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Presses Universitaires de France.

Clot, Y. (2008). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La Découverte, 2008, pp. 102-118.

Clot, Y. (2015). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses Universitaires de France.

Dietrich, A., Taskin, L. (2019). *Management Humain. Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel. 2ème édition.* Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Dubar, C., Tripier, P. (1998). *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin.

Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2008). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris : Pearson Education France.

Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2009). *Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Jeannot, G. (2011). *Les métiers flous - Travail et action publique (seconde édition augmentée)*. Toulouse : Octarès Éditions.

Mendel, G. (1998). *L'acte est une aventure. Du sujet métaphysique au sujet de l'acte pouvoir*. Paris : Éditions La Découverte.

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York (N.Y.) : Free press.

Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*. New York : Basic Books.

Vanhée, L. (2014). *Happy RH*. Bruxelles : la Charte – Professional Publishing.

Veyssière, M., Robeveille, R. (2018). *Le management bienveillant*. France : GERESO Édition.

Articles et chapitres d'un ouvrage

Barel, Y. (2019). Le bonheur, simple mode managériale ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(3-4), 103-112. https://doi.org/10.3917/rsg.297.0103

Beau, P. (2019). Un nouveau gestionnaire : le « responsable du bonheur ». *Gestion*, 2(2), 34-37. https://doi.org/10.3917/riges.442.0034

Chassagnon, V. (2018). Pouvoir et entreprise : une analyse méthodologique et conceptuelle. *Revue de philosophie économique*, 2(2), 3-32. https://doi.org/10.3917/rpec.192.0003

Chouaieb, A. ; Zaddem, F. ; Akremi, A. E. ; (2012). La mémoire organisationnelle et la dynamique de pouvoir dans l'entreprise. *Revue internationale sur le travail et la société*, 10(1), 24-50. Retrieved from https://oraprdnt.uqtr.uquebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100133/8/F1957451305_2012vol10no1p24_50Chouab_Zaddem_Akremi_MemoireOrganisationnelle.pdf

Crépon, B. (2008). L'apport des expérimentations dans l'évaluation de l'impact des dispositifs publics. *Informations sociales*, 6(6), 56-67. https://doi.org/10.3917/inso.150.0056

Dejours, C. & Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(1), 75-91. https://doi.org/10.3917/nrp.013.0075

Feuvrier, M. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ?. *Management & Avenir*, 2(2), 164-182. https://doi.org/10.3917/mav.068.0164

Freyssinet, J. (2017). Christèle Meilland, François Sarfati (dir.), *Accompagner vers l'emploi. Quand les dispositifs publics se mettent en action*: Bruxelles, P.I.E Peter Lang, coll. « Travail & Société », 2016. *Travail et emploi*, 1(1), 109-112. https://doi.org/10.4000/travailemploi.7417

Hamburger, O. (2020). Hype of verrijking? De chief happiness officer. *TvOO: Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, Juni n°2, 64-70. Retrieved from 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*, 2(2), 99-114. https://doi.org/10.3917/comma.142.0099

Hubault, F. (2013). Le travail de management. *Travailler*, 1(1), 81-96. https://doi.org/10.3917/trav.029.0081

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 3(3), 23-34. https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023

Larroche, V. (2015). Community management et métiers émergents du numérique : Une analyse des représentations par l'étude des référentiels du marketing et de la communication, *UCL Presses universitaire de Louvain*, 126-154. https://doi.org/10.14428/rcompro.vi3.493

Pichault, F. ; Schoenaers F. (2003). HRM Practices in a Process of Organisational Change: A Contextualist Perspective. *Applied Psychology*, vol. 52, no. 1, 120-143. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00127

Ravon B. (2010). Travail social, souci de l'action publique et épreuves de professionnalité. dans C. Felix, J. Tardif (sous la direction de), *Actes éducatifs et de soins, entre éthique et gouvernance*, version électronique, http://revel.unice.fr/symposia/actedusoin/index.html?id=600

Scouarnec, A. (2004). L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH. *Management & Avenir*, 1(1), 23-42. https://doi.org/10.3917/mav.001.0023

Tanquerel, S. & Condor, R. (2020). *Chief Happiness Officer* : quelles contributions au bien-être en entreprise ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2(2), 5-18. https://doi.org/10.3917/geco1.140.0005

Tourmen, C. (2007). Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion. *Santé Publique*, (hs), 15-20. https://doi.org/10.3917/spub.070.0015

Zarifian Ph. (2004). « Travailler, le risque de se perdre », dans Hubault F. (coord), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?* (pp.3-16). Éditions Octarès. Retrieved from http://www.arianesud.com/bibliotheque/identite_professionnelle_construction_identitaire/zarifian_travailler_au_risque_de_se_perdre

Pages Web

Stepstone.be. (2018). *Que fait un Chief Happiness Officer?*. Retrieved from https://www.stepstone.be/conseils-de-carriere/que-fait-un-chief-happiness-officer/

Xouras, G. (2019). *Le bonheur au travail géré par un Chief Happiness Officer ?*. Retrieved from Le Soir Web site : https://plus.lesoir.be/280633/article/2019-10-16/le-bonheur-au-travail-gere-par-un-chief-happiness-officer

9. Annexes

9.1. Annexe 1 : Le guide d'entretien

Bonjour Madame/Monsieur. Merci beaucoup de m'accorder du temps pour cet entretien sur le métier de Chief Happiness Officer/Happiness Manager, qui me servira à la rédaction de mon mémoire. Le but de celui-ci est de comprendre à quels besoins organisationnels répond réellement cette fonction, et quels sont ses enjeux managériaux. Bien entendu, toutes vos réponses seront traitées, tout comme les résultats de cette enquête, de manière anonyme. Acceptez-vous que cet entretien soit enregistré ?

Thèmes	Questions
Présentation	Pourriez-vous vous présenter ? Pour quelle entreprise travaillez-vous ? (Contexte organisationnel) Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise ? Quelles études et quelles formations avez-vous suivies ? Avant d'être CHO, quel était votre métier ? Comment avez-vous été recruté pour ce poste ? A quel département êtes-vous rattaché ? (Place du CHO dans l'organisation)
Aspect fonction et métier	• Quel est selon vous le but du CHO ? • Quel est son rôle au sein de l'entreprise ? • Qu'est-ce qui vous permet de jouer ce rôle ? (Aspect organisationnel, métier) • Quelles sont les compétences qui vous permettent de remplir votre rôle ? • Quelles objectifs souhaitez-vous atteindre en tant que CHO ? • Quelles sont les missions que vous effectuez pour atteindre ces objectifs ? • Dans quelle mesure ces missions vous sont-elles imposées ? (Degré d'autonomie, création de son propre travail) • Comment effectuez-vous ces missions ? (Travail : demander des exemples concrets)
Aspect métier et difficultés	• Pourriez-vous donner un exemple d'une situation dans laquelle vous vous êtes senti utile dans votre fonction de CHO, où vous avez eu l'impression de bien faire votre travail ?

	○ Qu'est-ce qui vous a permis de bien faire votre travail dans cette situation ? (Compétence, expérience passée, aide d'autres personnes, position dans l'organisation) ○ Comment l'avez-vous effectué ? ○ Selon vous, dans quelle mesure le résultat obtenu aurait été différent si l'entreprise n'avait pas eu de CHO ? • A l'inverse, pourriez-vous donner un exemple où vous n'avez pas pu faire votre travail aussi bien que vous le souhaitiez ? ○ Comment l'avez-vous effectué ? ○ Quelles en ont été les causes de ce travail mal fait ? (Freins) ○ Qu'est-ce qui aurait pu vous permettre de mieux faire votre travail de CHO dans cette situation ? ○ De manière générale, quels sont les freins auxquels vous êtes confrontés en tant que CHO ? (Demander exemples) • Dans l'exercice de votre métier de CHO, avez-vous déjà été confronté à des dilemmes ? Si oui, lesquels ? • Pourriez-vous donner un exemple d'un résultat qui n'aurait pas été possible si votre fonction n'existait pas au sein de votre entreprise ? ○ Pourquoi ce résultat n'aurait-il à votre sens pas pu être atteint ? (Flexibilité, ce qui résiste) ○ Qu'est-ce qui vous permet de l'atteindre en tant que CHO ?

Merci beaucoup pour toutes vos réponses. Si vous le souhaitez, je pourrai vous communiquer les résultats de mon mémoire en temps voulu. En attendant, je vous souhaite une bonne journée.

(Eventuellement demander si la personne n'a pas des contacts qui exercent ce métier et qui pourraient être interrogés)

9.2. Annexe 2 : La grille des thèmes à aborder

Agent = efficacité (fait face aux résistances)	Evite certains risques	Pense et agit en même temps	Travail (demandé ≠ accompli)	Souci
Autonomie	Consultation des collègues	Efficacité malgré tout	Créer son travail (cohérence et crédibilité)	Expérience
Compétences	Limites et freins	Dilemme	Utilité	Flexibilité
Contexte organisationnel	Position mal définie dans l'organisation	Que permet la position ?	Dispositifs	Bureaucrate vs entrepreneur
Multiple coordination	Génère de l'ordre	Flou des objets (travail)	Flou de l'emploi	Flou des métiers