

Trends at Work

L'Observatoire des mutations du travail



« Chief Happiness Officer » : naissance, explosion... et disparition éclair

Depuis une quinzaine d'années, la notion de bien-être au travail a progressivement intégré les priorités stratégiques de nombreuses entreprises. Dans ce contexte, la fonction de Chief Happiness Officer (CHO) est apparue comme un symbole de modernisation des pratiques managériales. Souvent associée à l'idée de « remettre l'humain au centre », cette fonction a suscité à la fois enthousiasme et controverses.

Ce rapport vise à dresser un état des lieux objectif de cette fonction, à travers trois axes :

- La diversité des missions confiées aux CHO.
- L'évolution historique du rôle dans les organisations.
- Les trajectoires professionnelles des personnes ayant exercé cette fonction.

1. Missions du Chief Happiness Officer

La fonction de CHO a été créée avec pour ambition de renforcer la qualité de vie au travail et d'améliorer l'expérience collaborateur. En pratique, les missions ont varié selon les organisations et le niveau de maturité des politiques RH.

Les missions les plus fréquemment observées se regroupent autour de quatre grands domaines :

- Animation de la vie interne : organisation d'événements collectifs (afterworks, séminaires, journées à thème).
- Amélioration de l'environnement de travail : création d'espaces conviviaux, intégration de services (livraison de repas, cours de sport).
- Communication et écoute : baromètres internes, remontées des irritants, rôle de médiation informelle.
- Soutien RH : collaboration avec les services RH sur les sujets de climat social, onboarding, engagement ou prévention des RPS.

L'absence de cadre formel a toutefois entraîné une hétérogénéité forte des pratiques et un flou sur la valeur stratégique du poste.

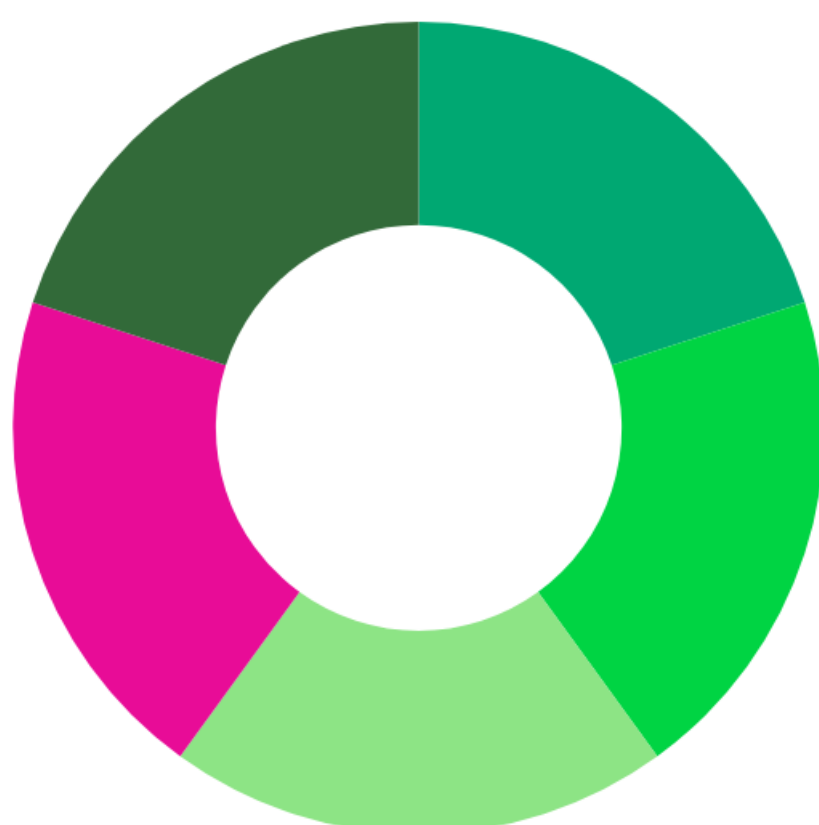
Trends at Work

L'Observatoire des mutations du travail



MISSIONS DU CHIEF HAPPINESS OFFICER

- Organisation d'événements et activités
- Amélioration de l'environnement de travail
- Promotion de la communication interne
- Soutien au bien-être mental et physique
- Promotion de la diversité et de l'inclusion



Trends at Work, l'Observatoire des mutations du travail par Hello Masters – À l'avant-garde des transformations du monde professionnel, Trends at Work décrypte les grandes tendances, enjeux, et défis des organisations d'aujourd'hui et de demain.

Hello Masters est le 1er réseau social professionnel dédié aux cadres et dirigeant(e)s expérimentés. Fort de plus de 20 ans d'expérience, chaque membre y trouve une communauté pour échanger, valoriser ses compétences et contribuer activement à une transition durable du travail.

www.hello-masters.com

media@hello-masters.com

Trends at Work

L'Observatoire des mutations du travail

hello **masters**

« Chief Happiness Officer » : naissance, explosion... et disparition éclair

2. Chronologie de la fonction CHO

2010-2014 – Naissance aux États-Unis

- Origine dans la Silicon Valley, notamment dans les entreprises technologiques.
- Objectif : attirer et fidéliser les talents à travers une culture d'entreprise forte.
- Figure emblématique : Tony Hsieh (Zappos), qui défend une culture du bonheur comme levier de performance.

2015-2017 – Émergence en France et phase d'expansion symbolique

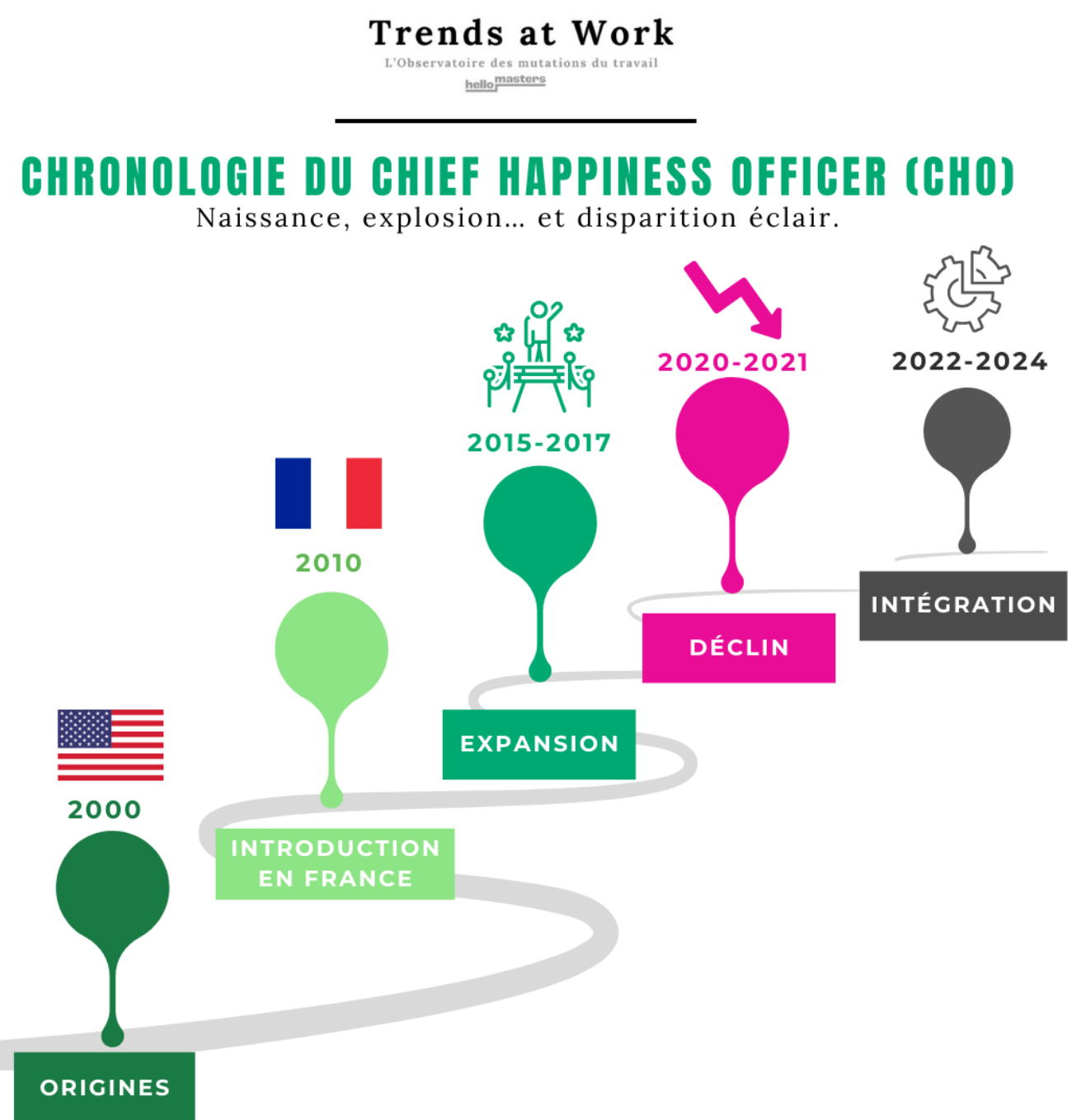
- Adoption du titre de CHO dans de nombreuses startups françaises.
- Mise en avant d'une culture « fun » : baby-foot, afterworks, bureaux colorés.
- Image fortement médiatisée, parfois caricaturale.
- Peu de structuration : missions souvent improvisées ou marginales.

2018-2019 – Structuration et début de remise en question

- Professionnalisation partielle : formations, conférences, premières fiches de poste.
- Critiques sur la légitimité stratégique du poste.
- Apparition de concepts tels que "wellness washing".
- Premiers repositionnements vers des fonctions RH ou QVT.

2020-2021 – Rupture liée à la crise sanitaire

- La crise COVID-19 met en lumière les limites d'un poste trop centré sur la convivialité.
- Les enjeux de santé mentale, de télétravail et d'isolement deviennent prioritaires.
- Retour en force des directions RH et des dispositifs de prévention.
- Nombreux postes CHO supprimés, redéployés ou absorbés.



2022-2023 – Repositionnement et dilution

- Baisse d'usage du titre dans les organigrammes.
- Intégration des missions CHO dans les directions RH, RSE ou "People & Culture".
- Accent mis sur la santé mentale, l'inclusion, la reconnaissance et le pilotage de l'engagement.
- L'expérience collaborateur devient un levier RH mesurable.

Depuis 2024 – Une fonction dépassée, des enjeux consolidés

- Le titre « CHO » tend à disparaître, mais ses objectifs initiaux sont intégrés aux politiques RH durables.
- Montée en puissance des fonctions orientées "culture", "engagement", "expérience salarié".
- Approche plus systémique, moins incarnée par un individu, plus intégrée dans les structures.

Trends at Work, l'Observatoire des mutations du travail par Hello Masters – À l'avant-garde des transformations du monde professionnel, Trends at Work décrypte les grandes tendances, enjeux, et défis des organisations d'aujourd'hui et de demain.

Hello Masters est le 1er réseau social professionnel dédié aux cadres et dirigeant(e)s expérimentés. Fort de plus de 20 ans d'expérience, chaque membre y trouve une communauté pour échanger, valoriser ses compétences et contribuer activement à une transition durable du travail.

www.hello-masters.com

media@hello-masters.com

Trends at Work

L'Observatoire des mutations du travail

hello_masters

« Chief Happiness Officer » : naissance, explosion... et disparition éclair

3. Que sont-ils devenus ?

L'analyse des trajectoires professionnelles des anciens CHO révèle une grande diversité d'évolutions :

- Repositionnement au sein des RH : chargés de QVT, responsables culture ou partenaires RH.
- Migration vers la communication interne ou l'événementiel, en capitalisant sur l'expertise animation.
- Lancement d'activités indépendantes : conseil en transformation managériale, coaching, formation.
- Évolution vers des fonctions stratégiques ou opérationnelles, en lien avec l'expérience collaborateur ou la marque employeur.
- Dans certains cas, abandon pur et simple du poste, faute de perspectives claires ou de reconnaissance.

Cette variété souligne à la fois la richesse des profils ayant exercé cette fonction et le manque de cadre formel pour en assurer la pérennité.

Trends at Work

L'Observatoire des mutations du travail

hello_masters

QUE SONT ILS DEVENUS ?

AUJOURD'HUI



RESPONSABLE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

RESPONSABLE DIVERSITÉ ET INCLUSION

CHIEF PEOPLE OFFICER

INTÉGRATION DANS DES ÉQUIPES
EXISTANTES (RSE, RH)

HIER



CHIEF HAPPINESS
OFFICER

Trends at Work, l'Observatoire des mutations du travail par Hello Masters – À l'avant-garde des transformations du monde professionnel, Trends at Work décrypte les grandes tendances, enjeux, et défis des organisations d'aujourd'hui et de demain.

Hello Masters est le 1er réseau social professionnel dédié aux cadres et dirigeant(e)s expérimentés. Fort de plus de 20 ans d'expérience, chaque membre y trouve une communauté pour échanger, valoriser ses compétences et contribuer activement à une transition durable du travail.

www.hello-masters.com

media@hello-masters.com

Trends at Work

L'Observatoire des mutations du travail



« Chief Happiness Officer » : naissance, explosion... et disparition éclair

4. Fonctions ayant connu une trajectoire similaire

La trajectoire du Chief Happiness Officer n'est pas isolée. D'autres fonctions créées dans un esprit d'innovation culturelle ou organisationnelle ont suivi des parcours comparables : apparition rapide, forte médiatisation, absence de cadre stabilisé, puis redéploiement ou disparition au profit de structures plus traditionnelles.

Voici quelques exemples représentatifs :

Le Chief Freelance Officer (CFO)

Apparu dans certaines entreprises en réponse à la montée du travail indépendant, ce poste visait à coordonner les relations avec les freelances (sélection, onboarding, animation de la communauté).

→ Aujourd'hui, ces missions sont le plus souvent intégrées aux directions achats, RH ou aux pôles d'innovation managériale.

Le Chief Remote Officer

Créé dans le sillage de la généralisation du télétravail post-COVID, ce rôle visait à structurer les pratiques de travail à distance et à maintenir le lien d'équipe.

→ Le besoin persiste, mais les missions sont désormais absorbées par les fonctions RH ou les managers de proximité formés aux pratiques hybrides.

Le Chief Evangelist

Utilisé dans les secteurs technologiques pour incarner et promouvoir une marque ou un produit en interne et à l'externe, ce rôle hybride entre marketing, communication et RH a rarement été pérennisé en tant que tel.

→ Ses fonctions sont désormais réparties entre brand content, ambassadeurs internes ou communication corporate.

Le Chief Culture Officer

Visant à faire de la culture d'entreprise un levier stratégique, ce poste a parfois coexisté avec les directions RH, mais a aussi souffert d'un manque de positionnement clair.

→ Aujourd'hui, les sujets de culture d'entreprise sont intégrés aux périmètres RH, QVT ou RSE, ou confiés à des task forces inter-fonctionnelles.

La fonction de Chief Happiness Officer a représenté une tentative de réponse aux transformations profondes du monde du travail. Porteuse d'intentions sincères, elle a permis de mettre en lumière des sujets essentiels : engagement, climat social, reconnaissance, qualité de vie au travail.

Cependant, l'absence d'ancrage stratégique, la faible légitimité dans certaines structures et les effets de mode ont limité sa portée. Aujourd'hui, bien que le titre ait largement disparu, les enjeux portés par les CHO sont plus que jamais d'actualité. Ils sont désormais intégrés à des approches plus structurées, portées par les directions RH et RSE, avec des objectifs alignés sur la performance durable et l'expérience collaborateur.

Le Chief Happiness Officer n'a finalement pas disparu : il a changé de forme.

Sources :

Le Monde Diplomatique – *Les CHO : une illusion managériale ?*
Worldcrunch – *Chief Happiness Officer: On The Sly Hunt For Productivity*
Le Philonomist – *Do the French Expect to Find Happiness at Work?*
Maddyness – *Le Chief Happiness Officer a-t-il perdu sa crédibilité ?*
Le Point – *Les Chief Happiness Officers, des fabricants de bonheur en entreprise*
Info Social RH – *Le second souffle des Happiness Officers*
Michael Page – *Fiche métier CHO*
Forbes – *Introducing To The C-Suite: The 'Chief Happiness Officer'*
HEC Paris – *How Chief Happiness Officers Can Create Mutually Beneficial Value in the Workplace*
AIHR (Academy to Innovate HR) – *The Chief Happiness Officer: What, Why & How*
Primalogik – *Chief Happiness Officer (CHO): Build a Happier Workplace*
Fast Company – *Fire Your Chief Happiness Officer*
The New Republic – *Happiness Officers are Spreading Across America, Why it's Bad*
The Wall Street Journal – *Confessions of Your Company's Chief Happiness Officer*
LinkedIn News – *Hard times for chief happiness officers*
HRM Handbook – *Difficult Times for Chief Happiness Officers Are Coming*

Trends at Work, l'Observatoire des mutations du travail par Hello Masters – À l'avant-garde des transformations du monde professionnel, Trends at Work décrypte les grandes tendances, enjeux, et défis des organisations d'aujourd'hui et de demain.

Hello Masters est le 1er réseau social professionnel dédié aux cadres et dirigeant(e)s expérimentés. Fort de plus de 20 ans d'expérience, chaque membre y trouve une communauté pour échanger, valoriser ses compétences et contribuer activement à une transition durable du travail.

www.hello-masters.com

media@hello-masters.com